

#2

in Form
+ action



Fantoni in Italy



abruzzo, molise, umbria

Chieti T. 085/692810

basilicata

Matera T. 0835/256558

calabria

Cosenza T. 0984/463373

campania

Napoli T. 081/682672

emilia romagna

Bologna T. 051/226255

friuli venezia giulia

Udine, Gorizia T. 0432/44316

Trieste, Pordenone T. 0432/237346

lazio

Roma T. 06/36001905

Frosinone T. 0775/201325

liguria

Genova, La Spezia T. 010/530921

Savona, Imperia T. 019/862112

lombardia

Milano, Bergamo, Brescia T. 02/58306069

Mantova, Cremona, Pavia T. 0376/45077

Varese, Como, Sondrio, Lecco T. 348/2685359

marche

Ancona T. 071/7108816

piemonte

Torino T. 011/545434

Cuneo T. 019/862112

puglia

T. 080/5541072

sardegna

Cagliari T. 348/3315783

sicilia

Palermo T. 091/408522

Catania T. 095/449665

Ragusa T. 0932/604124

toscana

Firenze T. 055/340077

trentino alto adige

T. 336/498421

veneto

Padova, Vicenza T. 049/8756766

Venezia, Rovigo T. 041/5209462

Treviso, Belluno T. 0423/737544

Verona T. 336/498421

blueindustry#2
inForm+action

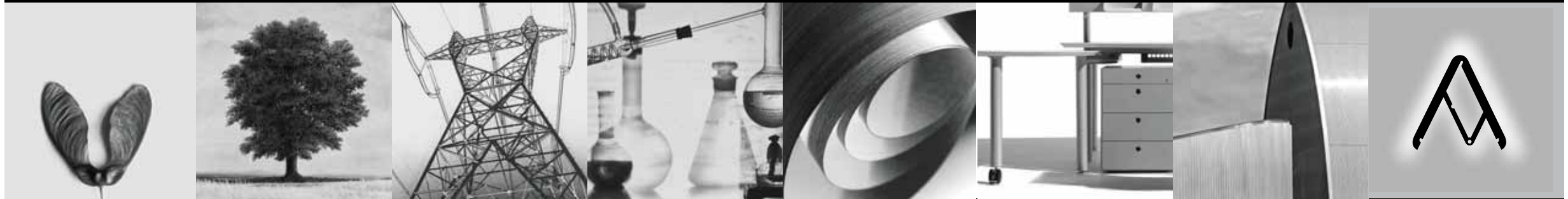
Progetto di / a *project by*: Anna Lombardi
A cura di / *editor*: Patrizia Lugo

blueindustry#2 inForm+action



Code

Codice



Genetic code. By conveying its identity the company brings its reality in line with the perception the trade, the market, other companies, the world has of it. Fantoni's identity, its group DNA, is composed of various, distinctive traits which lead to the creation of unique, innovative solutions. Nature and architecture, energy autoproduction and the creation of new materials, industrial culture and design culture feature every instant of the company's life and work: from research to finished product, from communication to Fantoni Research Centre's activities.

Codice genetico. Comunicare la propria identità, significa fare coincidere la realtà di un'azienda con la percezione che ne hanno gli operatori, il mercato, le altre aziende, il mondo. L'identità Fantoni, il suo DNA di gruppo, si compone di più tratti distintivi che danno vita, di volta in volta, a soluzioni uniche, innovative. Natura e architettura, autoproduzione di energia e creazione di nuovi materiali, cultura industriale e cultura del progetto sono gli elementi che contraddistinguono ogni momento della vita e del lavoro aziendali: dalla ricerca ai prodotti, dalla comunicazione alle attività del Centro Ricerche Fantoni.

Contents

- 009 **Fantoni Research Centre:
The optimism of reason**
Paolo Fantoni
- 014 **Directions for use**
Anna Lombardi e Patrizia Lugo
- 023 **The aesthetics of wood:
a new identity**
*Surfaces and finishes as means
of communication*
Mauro Ferraresi, Frida Doveil, Virginio
Briatore
- 038 **Biographies**
- 041 **Exhibition path:
What kind of wood is it?**
- 051 **The design and fashion sectors**
*Present and future strategies in the
industry of creativity*
Luca Bastagli Ferrari, Giannino
Malossi, Rodrigo Rodriguez,
Gilda Bojardi
- 072 **Biographies**
- 075 **Exhibition path:
Fashion objects**
- 085 **The ethics of responsibility
in furniture design and
production**
*The prospects opened by a
commitment to sustainability:
opportunities for design, research
and the market*
Ezio Manzini, Patrizia Lugo,
Carlo Alberto Pratesi, Andrea Branzi
- 108 **Biographies**
- 111 **Exhibition path:
Green goods**
- 123 **How offices are changing**
The workplace of the future
Gino Valle, Vanni Codeluppi,
Isao Hosoe, Italo Rota,
Grazia Gargiulo
- 140 **Biographies**
- 143 **Exhibition path:
Office in progress**
- 151 **Industry and research**
*Research centres between corporate
philosophy and competitive edge*
Patrizia Scarzella, Rolf Fehlbaum,
Omar Vulpinari, Eleonora Gellner
- 168 **Biographies**
- 171 **Exhibition path:
Producing producing culture**
- 177 **Identity and globalisation**
*History, economics, tradition
and the global market:
implications and reflections for design*
Augusto Morello, Vanni Pasca,
Carlo Formenti, Franco La Cecla
- 204 **Biographies**
- 207 **Exhibition path:
Glocal: from place to planet**
- 219 **Sources**
- Introductions and exhibition paths
by Anna Lombardi / Sources
and websites by Patrizia Lugo

Indice

- 009 **Centro Ricerche Fantoni:
l'ottimismo della ragione**
Paolo Fantoni
- 015 **Istruzioni per l'uso**
Anna Lombardi e Patrizia Lugo
- 023 **L'estetica del prodotto legno:
una nuova identità**
*Superfici e finiture come strumento
di comunicazione*
Mauro Ferraresi, Frida Doveil,
Virginio Briatore
- 038 **Biografie**
- 041 **Il percorso espositivo:
Che legno è?**
- 051 **Sistema design e sistema moda**
*Strategie presenti e future
nell'industria della creatività*
Luca Bastagli Ferrari, Giannino
Malossi, Rodrigo Rodriguez,
Gilda Bojardi
- 072 **Biografie**
- 075 **Il percorso espositivo:
Oggetti di moda**
- 085 **Etica della responsabilità
nel progetto e nella produzione
del mobile**
*Le prospettive aperte dall'impegno
per la sostenibilità: opportunità per il
design, la ricerca, il mercato*
Ezio Manzini, Patrizia Lugo,
Carlo Alberto Pratesi, Andrea Branzi
- 108 **Biografie**
- 111 **Il percorso espositivo:
Green goods**
- 123 **Come cambia l'ufficio**
Futuri scenari dell'ambiente di lavoro
Gino Valle, Vanni Codeluppi,
Isao Hosoe, Italo Rota,
Grazia Gargiulo
- 140 **Biografie**
- 143 **Il percorso espositivo:
Office in progress**
- 151 **Industria e ricerca**
*I centri di ricerca tra filosofia d'azienda
e vantaggio competitivo*
Patrizia Scarzella, Rolf Fehlbaum,
Omar Vulpinari, Eleonora Gellner
- 168 **Biografie**
- 171 **Il percorso espositivo:
Produrre producendo cultura**
- 177 **Identità e globalizzazione**
*Nella dialettica tra storia, economia,
tradizione e mercato globale,
implicazioni e riflessioni per il design*
Augusto Morello, Vanni Pasca,
Carlo Formenti, Franco La Cecla
- 204 **Biografie**
- 207 **Il percorso espositivo:
Glocal: tra luogo e mondo**
- 219 **Fonti**
- Introduzioni e percorsi espositivi
di Anna Lombardi / Fonti e links
a cura di Patrizia Lugo*



Paolo Fantoni

Fantoni Research Centre: the optimism of reason

Centro Ricerche Fantoni: l'ottimismo della ragione



*For a company, acting and thinking outside of established patterns opens new and often unpredictable opportunities. This, in a nutshell, is what I have learned from the Fantoni Research Centre, together with everyone who has met, thought and acted under its roof. The corollary is that **a company becomes a long-range prospect only if its culture and ethics are in tune with the culture and ethical principles of the society in which it operates.** The work of the Fantoni Research Centre, therefore, is to read and process the two fundamental inputs: the growth of the company and technological progress. This is not a cold, mechanical task. Since it was established, the Fantoni Research Centre has been exploring every aspect of economic cycles and industries, but most of all, it has been creating strong ties among its participants by forging and reviving relationships, partnerships and common goals.*

The Fantoni Research Centre has served another important function: to bridge the gap between the 'perceived reality' and the 'actual reality' of our company, the first being something that is partial, distant and filtered, and the second a direct, live, reciprocal contract between the company and the outside world. What are the origins of the Fantoni Research Centre? Initially, it was born from the need for an alternative to traditional trade fair participation. A stand, we argued, is a space that dispels rather than unites. It dispels our architecture, our professionalism, our technologies and our experience. In short, it dispels the essence of our business.



Agire e pensare fuori dagli schemi apre nuove e spesso imprevedibili opportunità a un'azienda. Questo, in estrema sintesi, è il principale insegnamento che ho tratto dal Centro Ricerche Fantoni, insieme a tutti coloro che al suo interno si incontrano, pensano, agiscono. Ci accompagna la convinzione che **un'impresa diventa una realtà di lungo respiro solo se la sua cultura e la sua etica sono in sintonia con la cultura e i principi etici della società in cui essa opera.** Il Centro Ricerche Fantoni realizza perciò un continuo processo di elaborazione e sintesi di due *input* fondamentali: gli sviluppi della società da un lato, delle tecnologie dall'altro. Non si tratta di un processo freddo e meccanico. La nascita e le successive attività del Centro Ricerche Fantoni, hanno esplorato trasversalmente cicli economici e settori merceologici, ma hanno soprattutto generato un forte senso di condivisione fra tutti i partecipanti, creando e ravvivando relazioni, collaborazioni e intenti comuni.

The building of the Fantoni Research Centre - designed by Mario Broggi and Michael Burckhardt, together with architect Gino Valle - have therefore been conceived as a new kind of space that is integrated with the rest of the complex and with what transpires there. Named after Giovanni Fantoni, who founded the company in 1896, it was inaugurated in 1996 with a multimedia exhibition created by Artemio Croatto that illustrated three basic aspects of our world: history, technological evolution, and total design for our products. As soon as it was opened, it launched a cycle of about thirty technology and product seminars, which were attended by more than 5,000 industry professionals.

Gradually, the topics of the seminars were expanded to sectors parallel and complementary to our own: cubing process, powder painting of Medium



Density Fibreboard, decorative printing on paper. Compasso d'Oro award for career achievement in 1998 and the participation of Professor Augusto Morello have strengthened that trend, and led to a series of seminars with celebrities from the cultural as well as the business community. In 1999, with support from Anna Lombardi, our activities became formalised and methodical. By then the Fantoni Research Centre was already the heart of all communications activities within the Fantoni Group, and **its seminars had become design and business occasions not only in our industrial district but throughout the entire country.**

The next step was the partnership between the Fantoni Research Centre and the Politecnico of Milan. I must admit my surprise at finding that the Politecnico moves with an energy usually attributed to



Il Centro Ricerche Fantoni ha svolto indubbiamente un'altra importante funzione: abbattere il divario fra la 'realtà percepita' e la 'vera realtà' della nostra azienda, dove la prima è una realtà parziale, distante e filtrata, mentre la seconda è un contatto diretto, vivo e reciproco fra l'azienda e il mondo che la circonda. Ma come è nato il Centro Ricerche Fantoni? Inizialmente, dall'esigenza di un'alternativa alle tradizionali presenze fieristiche. Uno stand, ci siamo detti, è uno spazio che disperde, anziché unire. Disperde la nostra architettura, la nostra professionalità, le nostre tecnologie e le nostre esperienze. In una parola, la nostra cultura d'azienda.

Lo spazio del Centro Ricerche Fantoni, progettato dagli architetti Mario Broggi e Michael Burckhardt insieme a Gino Valle, è pensato quindi come uno spazio non solo innovativo, ma integrato con l'intero stabilimento e le sue attività. Intitolato a Giovanni Fantoni, fondatore dell'azienda nel 1896, viene inaugurato nel 1996 con un allestimento multimediale curato da Artemio Croatto, che illustra tre aspetti fondamentali della nostra realtà: il percorso storico, l'evoluzione tecnologica, il 'total design' dei prodotti. Subito dopo, inizia un ciclo di circa trenta incontri di approfondimento sulle tecnologie e i prodotti, ai quali partecipano oltre 5.000 operatori del settore.

Progressivamente i temi degli incontri si ampliano a settori paralleli e complementari a quelli del pannello: la cubatura, la verniciatura a polveri del *Medium Density Fibreboard*, la stampa decorativa sulla carta. Il *Compasso d'Oro* alla carriera nel 1998 e la partecipazione del prof. Augusto Morello, allargano ancora di più questa logica, portando alla realizzazione di una prima serie di incontri con personalità del panorama culturale, oltre che aziendale.

Nel 1999, con l'apporto di Anna Lombardi, l'attività si formalizza e diventa metodica. A questo punto il Centro Ricerche Fantoni è già il motore di tutta l'attività di comunicazione del Gruppo Fantoni, mentre **i suoi incontri diventano un momento di riferimento per la cultura del progetto e d'impresa, non solo nel nostro distretto industriale, ma a livello nazionale.**

Il passo successivo è la collaborazione fra il Centro Ricerche Fantoni e il *Politecnico di Milano*. Devo ammettere di essere rimasto piacevolmente sorpreso nello scoprire che il Politecnico riesce a muoversi con un dinamismo di solito attribuito al mondo aziendale piuttosto che a quello accademico. Nel giro di trenta giorni, riusciamo infatti a definire e firmare un accordo di collaborazione con il consorzio *POLI.design* e, con la realizzazione di tre *workshop* nell'estate del 2000, la nostra

the business world rather than to academics. In a month's time we had signed an agreement with the POLI.design consortium, and through the vehicle of three workshops during the summer of 2000, our firm began to work with university professors and designers on products and strategies of direct and immediate interest to us all.

The workshops generated encouragement and energy, a new creativity and interesting marketing studies, but also intense, unforgettable human contact. I'll never forget the evening, after the first workshop, when I sprayed Prosecco on a group of die-hard students who refused to go home. Or Professor Maffei, crying as he said goodbye to his students. This is also part of the Fantoni Research Centre: visit the plants just destroyed in a fire. Strolling under an umbrella, in the courtyard that smells of wood. Touching a surface. Discussing improbable details and asking impossible questions.

But beyond these human virtues, the Fantoni Research Centre reminds us of the central role of design. Over the past thirty years, competition has been experienced through the slogan "Less is more", or the dematerialization of products. An aesthetic trend that implies fewer components and the rationalisation of shapes and production processes. Now that we have reduced to a minimum the physical substance of products, a new season has begun: competitiveness expressed through the communication of a product's latent content, mostly in terms of the materials of

which it is made. It is easy to grasp how materials, in this new scenario, are an enormous, spontaneous system for transmitting sensations and feelings.

Understanding this trend is crucial to the Italian industrial system, which Mother Nature has relegated to a supporting role in the primary trades, but which will star in the secondary sector. Italy will grow once again if it is the first to exploit the latent content of its products and begin another great cycle of renewal. As it always has, technology continues to set the rhythm of economic activity. **But this virtual metronome has been rejoined by industrial design, not just in its capacity to 'humanise' products but as a bridge between technical research and the needs of tomorrow's consumers.**

Personally, I think that this 'optimism of reason' gives all of us the joyful experience of working and believing that it is possible, indeed necessary, to run a company while studying, innovating, and breaking traditional moulds. To everyone who shares this idea and who has contributed to the success of the Fantoni Research Centre, I offer my heartfelt thanks.

azienda inizia a collaborare con docenti universitari e progettisti, su prodotti e strategie di diretto interesse e applicazione.

I seminari portano in Fantoni nuovi stimoli ed energie, nuova creatività e interessanti analisi di marketing, ma anche dei rapporti umani intensi e indimenticabili. Non dimenticherò la sera in cui, al termine del primo *workshop*, ho spruzzato di Prosecco il gruppo degli studenti irriducibili, che non vuole più tornarsene a casa. Né dimenticherò il prof. Maffei che piange salutandomi i suoi ragazzi. Il Centro Ricerche Fantoni è anche questo. È visitare gli impianti appena devastati da un incendio. Passeggiare sotto l'ombrello, sul piazzale che odora di legno. Toccare una superficie. Discutere di dettagli improbabili e fare domande impossibili.

Ma al di là degli aspetti personali, il Centro Ricerche Fantoni ci riporta al ruolo centrale del design. Negli ultimi trenta anni, la competizione è stata vissuta sotto la bandiera del "Less is more", ovvero della smaterializzazione dei prodotti. Una tendenza estetica che corrisponde alla riduzione del numero dei componenti, alla razionalizzazione delle forme e dei processi produttivi. Ora che abbiamo ridotto al limite la fisicità dei prodotti, inizia un'altra stagione: quella della competitività espressa attraverso la comunicazione dei contenuti latenti nei prodotti, soprattutto attraverso i materiali che li compongono. È infatti facile intuire come, in questo nuovo scenario che si va aprendo, i materiali rappresentino un'enorme e spontanea struttura per trasmettere sensazioni ed emozioni.

Comprendere questa evoluzione è fondamentale soprattutto per il sistema industriale italiano, relegato da Madre Natura a un ruolo secondario nelle attività primarie, ma destinato a svolgere un ruolo primario nelle attività del secondario. L'Italia potrà vivere un'ulteriore fase di sviluppo, se saprà approfondire prima degli altri la conoscenza dei contenuti latenti dei propri prodotti ed iniziare un altro, grande ciclo di rinnovamento. Ieri come oggi, la tecnologia continua a imprimere il ritmo delle attività economiche. Ma a questa molla vitale si affianca ancora una volta il **design industriale, non solo con una funzione di 'umanizzazione' dei prodotti, ma come ponte fra la ricerca tecnico-scientifica e le esigenze dei consumatori di domani.**

Personalmente, credo che questo 'ottimismo della ragione' offra a tutti noi la gioia di lavorare e di credere che è possibile, anzi necessario, condurre un'azienda continuando a ricercare, innovare, rompere gli schemi. A tutti coloro che condividono questa idea e che hanno contribuito all'attività del Centro Ricerche Fantoni va, infine, il mio più caloroso ringraziamento.

Directions for use

¹ The Association of Architects in Udine alone has more than 1,000 members; the Friulian delegation of ADI (the Association of Industrial Design) was one of the first to be established in Italy.

² In the early 20th century, the company's artistic management was entrusted to two local painters and then in the Twenties and Thirties, furniture was designed on commission by leading exponents of Rationalism such as the architects Midena, Scocchimarro, Zanini and Aloisio. Finally, Gino Valle has since the Sixties been a constant, re-assuring professional presence. It was Valle who designed the great industrial architecture project for the new Fantoni headquarters. He has also designed some ranges of office furniture, such as the Multipli (later renamed 45°), which are now on exhibition in the permanent collection of the MOMA in New York.

The sea changes in technology and geopolitics over the past twenty years have set off a vast network of interrelated crises all round the globe, and in the Old World in particular. The new problems take the form of crises in ideology, a sharp reduction in the number of shared values and the growing complexity of societies that are increasingly multicultural and fragmented. In the context of this intense transition, **'design culture' has a delicate and fundamental role to play, reflecting on the one hand what already exists and on the other, acting as a stimulus towards the future.**

The 1999-2000 cycle of activities of the Fantoni Research Centre was born of a desire to take the design debate out of its traditional confines, where it is restricted to professionals and geographically contained within the so-called 'design capitals'. The operation can be classified as part of one of the most interesting threads of conceptual thought, a dialogue between the global and the local.

North East Italy, and Friuli in particular, has always enjoyed a privileged position in for the initiation of this process. The region has been developed thanks to a dynamic and varied industrial system that can today point to, for example, world leadership in chair manufacture, a major steel and engineering (household electrical appliances) presence, shipbuilding and a food sector - wine, above all - that is internationally renowned. A strong tradition of blue-collar, and later white-collar, emigration has encouraged in the past, and



continues to underpin, commercial and cultural exchanges with the rest of the world. Finally, the local significance of design culture is reflected by the large number of architects and designers in the region.¹

Since 1896, Fantoni has been active at Osoppo as a craft-oriented manufacturer, rapidly becoming one of the first companies in Italy - and the first in Friuli - to make a clear distinction between industrial and artistic management, thus demonstrating remarkable sensitivity in recognising the added value contributed by design.² In the Seventies, Fantoni was the first company in Italy to combine furniture manufacture with the production of MDF (Medium Density Fibreboard), which today is the basic material for many furnishing items. This was more than just a piece of shrewd business thinking. It was the first step on a road that would take Fantoni full circle, from power

Istruzioni per l'uso

¹ Il solo ordine degli architetti di Udine conta su oltre 1.000 iscritti; la delegazione friulana dell'ADI (Associazione per il Disegno Industriale) è stata una delle prime a costituirsi in Italia.

² Sin dall'inizio del secolo la direzione artistica dell'azienda venne affidata prima a due pittori locali poi, negli anni venti e trenta, il progetto degli arredi su commissione va a eminenti esponenti del razionalismo, come gli architetti Midena, Scoccimarro, Zanini e Aloisio. Dagli anni sessanta, infine, Gino Valle rappresenta una rassicurante e costante presenza professionale: suo il grande progetto di architettura industriale della nuova sede aziendale, ancora sue alcune serie di mobili da ufficio come i Multipli (poi rinominati 45°) oggi esposti nella collezione permanente del MOMA a New York.

Le profonde mutazioni tecnologiche e geopolitiche degli ultimi vent'anni hanno aperto in tutto il mondo - e nel Vecchio Continente in particolare - un vasto sistema di crisi intrecciate: crisi delle ideologie, drastica riduzione dei valori condivisi, crescente complessità delle società sempre più multiculturali e frammentate. In tale contesto di accentuata transizione, **la 'cultura del progetto' gioca un ruolo delicato e basilare: da una parte di riflessione sull'esistente, dall'altra di stimolo verso il futuro.**

Il ciclo di attività 1999-2000 del *Centro Ricerche Fantoni* nasce dal desiderio di portare il dibattito sul design fuori dai suoi tradizionali confini, quelli che lo limitano agli addetti ai lavori e quelli che lo confinano geograficamente alle cosiddette 'capitali del design'. Tale operazione si iscrive in uno dei filoni concettuali più interessanti: la dialettica fra globale e locale.



Il nord-est italiano, il Friuli in particolare, è da sempre in posizione privilegiata nell'attivazione di questo processo. La regione si è infatti sviluppata grazie a un settore industriale dinamico e differenziato che oggi conta, per esempio, su una *leadership* mondiale nella produzione delle sedie, su un'importante industria siderurgica e meccanica (elettrodomestici), sulla cantieristica navale e su un settore alimentare - enologico in particolare - internazionalmente riconosciuti. Una forte tradizione nell'emigrazione prima operaia e poi intellettuale ha favorito, e continua a farlo, gli scambi sia commerciali che culturali con tutto il mondo. Infine, l'attenzione per la cultura del progetto viene rispecchiata dal considerevole numero di architetti e designer presenti nella regione.¹

Sin dal 1896, Fantoni opera da Osoppo come azienda artigianale e diviene rapidamente una delle prime industrie italiane - capofila in Friuli - a differenziare la gestione industriale da quella artistica, dimostrando così una spiccata sensibilità nel saper cogliere il valore aggiunto dell'atto progettuale.² Negli anni settanta, prima azienda in Italia, affianca alla produzione di mobili quella dell'MDF (*Medium Density Fibreboard*), oggi materiale-base di molti arredi. Più che una semplice intuizione industriale, è il primo passo di un percorso che porterà l'azienda a 'chiudere il cerchio': dalla produzione di energia a quella degli intermedi e del prodotto finito, fino al riutilizzo degli scarti di lavorazione. Tale approccio integrato testimonia ancora una volta l'impegno di Fantoni che, nel sostenere l'intera filiera della lavorazione



³ Un successivo volume darà conto del lavoro svolto durante i tre workshop estivi.

*generation to the manufacture of intermediate and finished products, and on to the recycling of waste from the manufacturing process. This integrated approach again shows Fantoni's commitment. In supporting the entire cycle of wood-based industries, **the company has identified a way to pursue its activities with due regard for both society and the environment.***

*Promoting our heritage of culture and research is beneficial to, and consistent with, this all-round vision. One of the most significant aspects of the generational handover that has taken place at Fantoni in recent years, has found expression in the renovation of the company image and a greater focus on research. It was in this context that the Fantoni Research Centre was set up, and **in 1999 its activities were organised into a planned schedule.** That plan for the year 1999-2000, brought together in this book, involved three phases:*

*- **Meetings** on various current design-related topics: materials design; a comparative analysis of the fashion system and the design system; a discussion of sustainable development; an examination of office design trends; the activity of research centres; and the dialogue between the local and the global.*

*- **Exhibitions** tied in to the meetings. Small collections of industrial products whose critical study promoted a fuller understanding of the topics under discussion.*

*- The launch of a **Training project** that led, thanks to an agreement with POLI.design of the Politecnico of Milan, to three summer workshops. The objective - to investigate the design aspects most relevant to the company: surfaces as language, office design, sustainability. This initial cycle of workshops was implemented in the framework of a broader programme of industry-university collaboration, called **Campus.***

del legno, ha individuato uno dei modi per **gestire la propria attività nel rispetto della società e dell'ambiente.**

La valorizzazione del patrimonio di cultura e di ricerca è funzionale e coerente a tale visione olistica. Uno dei più significativi atti del passaggio generazionale avvenuto in questi anni all'interno della Fantoni si è pertanto concretizzato nell'aggiornamento dell'immagine aziendale e in una maggiore attenzione per la ricerca. In questo contesto nasce il Centro Ricerche Fantoni e, **nel 1999, viene avviata un'organizzazione programmatica delle sue attività.** Il progetto per le attività del biennio 1999-2000, la cui esperienza è raccolta in questo libro, si è articolato in tre fasi:

- **Gli incontri** su alcuni temi di attualità intorno al progetto: il design dei materiali, un'analisi comparata tra sistema-moda e sistema-design, una riflessione sullo sviluppo sostenibile, un esame dell'evoluzione nel progetto degli uffici, l'attività dei centri di ricerca, la dialettica tra locale e globale.

- **L'attività espositiva** a corredo degli incontri: piccole rassegne di prodotti industriali il cui taglio critico ha consentito una migliore comprensione dei temi dibattuti.

- Il lancio di un **progetto formativo** che, grazie all'accordo con il POLI.design del Politecnico di Milano, si è concretizzato in tre *workshop* estivi. Obiettivo: approfondire gli aspetti progettuali più pertinenti all'azienda (le superfici come linguaggio, il design dell'ufficio, la sostenibilità). Questo primo ciclo di laboratori si colloca nel contesto di un più ampio progetto di collaborazione tra università e industria: il **Campus.**

Blue Industry #2 - inForm+action nasce dal desiderio di estendere a un pubblico più ampio gli elementi significativi di questo **work in progress.** Il lavoro documentale raccolto in questo volume ha un duplice obiettivo: lasciare una traccia tangibile degli stimoli raccolti tra i partecipanti agli incontri³ e, al contempo, costituire uno strumento -

Blue Industry #2 - inForm+action arose from the desire to present to a wider public the most significant elements of this **work in progress**. The work documented in this volume has a dual objective. First, to leave a tangible record of the stimulating contributions made by participants at the meetings³ and at the same time, to provide a tool for further work in the future. This book is inextricably linked to a very precise location: the Fantoni Research Centre. A detail that we believe is extremely significant both in operational terms and on a symbolic level... Because even though our actions may have a global dimension, entail responsibilities and will often have repercussions on a planet-wide scale, they will always 'take place' in a specific location. **And the specificity of a place has to do with its history, with assuming a concrete commitment and with the opportunity to play a crucial benchmark role.**

Blue Industry #2 was conceived as an integral part - of the activities for the year 2000. It grew from specific know-how,⁴ allowing us to involve promoters and speakers in the preparation of this book as well as in a **continuous process of sharing thoughts**. This volume gathers together extracts from the speakers' texts, revised by the editors and in some cases re-written by the authors themselves. Instead of just a collection of lectures, it was preferred to produce a document that would take account of the communications-related implications of the publication, in which text, graphics, photographs and everything else down to

the list of sources all deserve equal consideration and all contribute to achieving the objectives mentioned above.

The images accompanying the texts illustrate the objects collected and displayed at the meetings. The set of articles on display, collected in a single exhibition at the end, depict the 'latest trends in design', starting from the - often horizontal, strongly interrelated - themes of the conferences. "What kind of wood is it?" focuses on the new functional and aesthetic applications of wood. In "Fashion objects", a number of objects are exhibited to create a fusion, as it were, of fashion and design. "Green Goods" is not so much a showcase for 'environment-friendly' products as an opportunity to reflect on the responsibilities of design in relation to sustainability. "Office in progress" offers a number of takes on the historical evolution of office space. "Producing producing culture" gives an account of the activities



³ A subsequent volume will describe the work done at the three summer workshops.

⁴ Anna Lombardi in the industrial design field, Patrizia Lugo in the publishing sector.

un punto di partenza, non di arrivo - per il lavoro futuro. Questo libro è anche un luogo, o meglio, esso si identifica totalmente, e non a caso, con un luogo molto preciso: il Centro Ricerche Fantoni. Un fatto, riteniamo, assai importante tanto sul piano operativo che simbolico... Perché se anche il nostro agire guarda al globale, comporta responsabilità e ha spesso ricadute a livello planetario, esso 'accade' pur sempre in un luogo specifico. **E la specificità di un luogo ha a che fare con la sua storia, con l'assunzione di un impegno concreto, con la possibilità di giocare un ruolo di riferimento certo.**

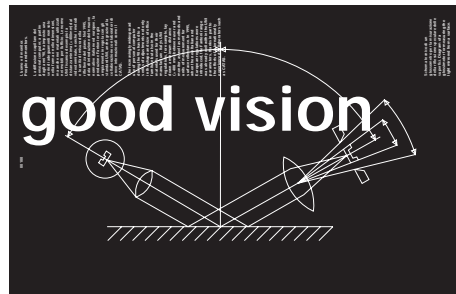
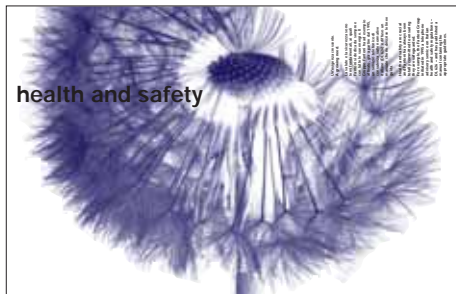
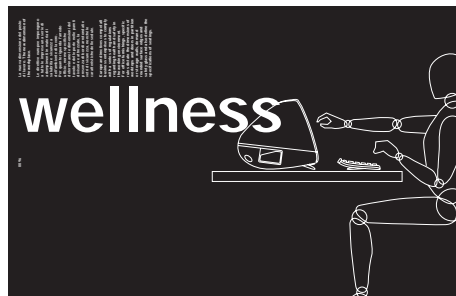


Blue Industry #2 è stato concepito - sin dall'avvio del ciclo di attività per l'anno 2000 - come parte integrante di un lavoro di squadra che, partendo da specifiche competenze,⁴ ha permesso di coinvolgere promotori e relatori non solo nella messa a punto di questo libro, ma soprattutto in un **progetto di condivisione continuativa di un pensiero**. Il volume raccoglie gli estratti dei testi dei relatori messi a punto dalle curatrici e, in alcuni casi, ulteriormente rielaborati dagli stessi autori. Al puro lavoro documentale, infatti, si è preferito un elaborato che tenesse conto delle diverse implicazioni comunicazionali intrinseche a una pubblicazione come questa, dove i testi, la grafica, la fotografia via via sino all'elencazione delle fonti hanno pari dignità e concorrono agli obiettivi prima ricordati.

Le immagini che corredano i testi sono quelle degli oggetti raccolti e allestiti in occasione degli incontri. L'insieme delle

esposizioni, alla fine riunite in un'unica mostra, danno conto delle 'ultime tendenze nel design' a partire dai temi - sovente orizzontali e fortemente interrelati - dei convegni. Così in "Che legno è?" il focus è sulle nuove declinazioni estetiche e funzionali del legno; in "Oggetti di moda" vengono esposti alcuni artefatti che operano, per così dire, un *metissage* tra il mondo della moda e quello del design; "Green Goods" è - più che una vetrina di prodotti 'ecologici' - un'occasione per riflettere sulle responsabilità del design in tema di sostenibilità; "Office in progress" lancia alcuni spunti sulle evoluzioni storiche dello spazio-ufficio; "Produrre producendo cultura" dà conto dell'attività di alcuni centri di ricerca; infine, "Glocal: tra luogo e mondo" opera una ricognizione tra oggetti e segni fortemente locali - e altri, globali per antonomasia.

⁴ Quella nel design di Anna Lombardi e quella nell'editoria di settore di Patrizia Lugo.



⁵ Come le esposizioni che descrivono.

⁵ Like the exhibitions they describe.

of some research centres. Finally, "Glocal: from place to planet" surveys some objects and signs that are markedly local - as well as others which are bywords for globalisation. The brief texts appended to the images are more than mere captions. They complement the speakers' contributions,⁵ 'making visible' the concepts expounded by the various authors.

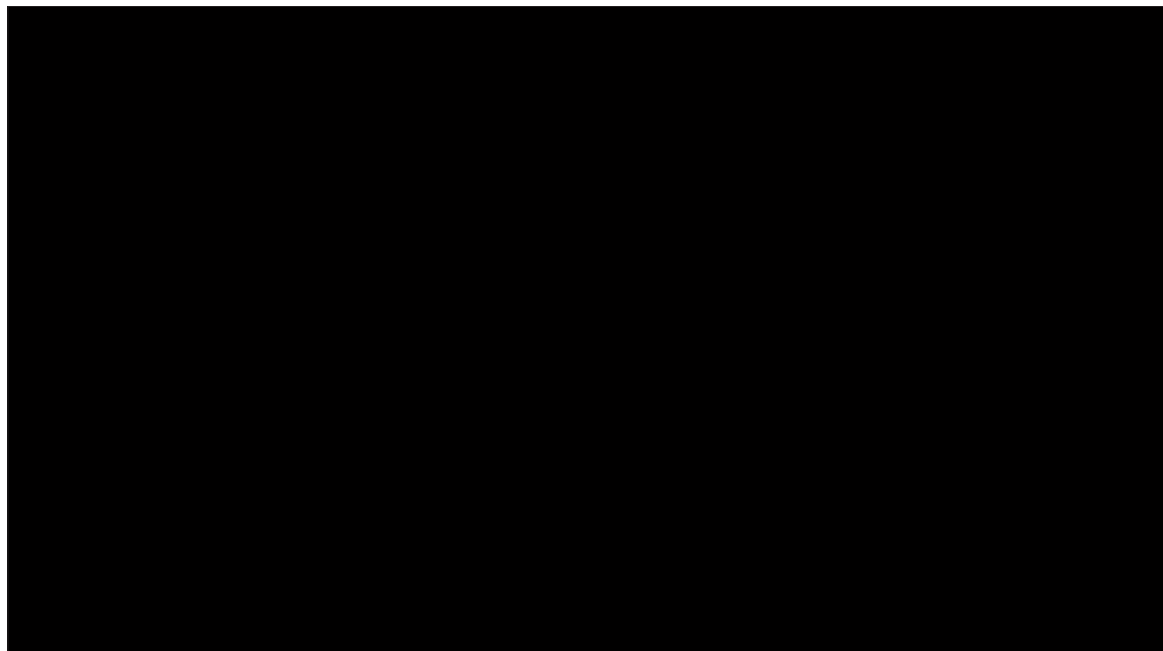
Behind this approach lies an ambition. To combine respect for, and the promotion of, a heritage - of people, of ideas, of objects - with a 'concrete utopia' that sees a strong cultural mission, whether of companies, governments or individuals, as a fundamental tool for building a better world.

Special thanks go to all those - and the Fantoni family are at the top of the list - who have believed in, and continue to believe in, this project. They include the speakers, those who lent us exhibits, and those who intervened in person or from afar with suggestions and contributions, enabling us to translate into text this complex, many-faceted enterprise.

I brevi testi a corredo delle immagini travalicano la mera funzione didascalica. Complementari agli interventi dei relatori,⁵ essi 'rendono visibili' i concetti elaborati dai vari autori.

Alla base di quest'approccio, un'ambizione: tentare di coniugare il rispetto e la valorizzazione di un patrimonio (di persone, di idee, di oggetti...) con quella 'utopia concreta' che vede in una forte missione culturale - delle imprese, dei governi come anche dei singoli - uno strumento basilare per costruire un mondo migliore.

Un ringraziamento particolare va a tutti coloro - la famiglia Fantoni in testa - che hanno creduto e continuano a credere in questo progetto: ai relatori, a coloro che hanno prestato gli oggetti, a quanti sono intervenuti personalmente o a distanza con suggerimenti e contributi, consentendoci di tradurre in un testo un lavoro tanto articolato e complesso.



**The aesthetics of wood:
a new identity**
*Surfaces and finishes as means
of communication*

**L'estetica del prodotto legno:
una nuova identità**
*Superfici e finiture come strumento
di comunicazione*

**The aesthetic project:
material as a sign**
Mauro Ferraresi

**Il progetto estetico:
il materiale come segno**
Mauro Ferraresi

**Materials design:
new opportunities in wood**
Frida Doveil

**Design dei materiali:
il legno, nuove opportunità**
Frida Doveil

**A critical look at applied
materials design
for office furniture**
Virginio Briatore

**Percorso critico nel design
dei materiali applicato al mobile
da ufficio**
Virginio Briatore

**Exhibition path:
What kind of wood is it?**

**Il percorso espositivo:
Che legno è?**

Introduction

Today's technologies allow materials an infinite range of variations. Aside from imitation pure and simple, **sophisticated finishing techniques open up new possibilities that make the dichotomy between natural and artificial materials obsolete**. Artificial ones express their own unique identity, and their flexibility often enables them to blend history, culture and innovation. The 'design' of materials is an excellent starting point for reflecting on a material's form as a means of communication, and for making an inventory of the methodologies and advantages offered by **the creation of aesthetic languages**.

In this age of globalisation, competition no longer hinges on costs alone, but on quality, identity and differentiation. This does not necessarily translate into a rush for the new or never-before-seen, but it can be achieved - as in the case of wood - just by promoting a material's intrinsic value and culture.

'Warm' values such as familiarity, reliability, and reassurance are back in style. These are expressive, functional qualities that wood - in the aesthetics of manufactured goods - has satisfied from time immemorial. Even its 'representation', its simulation through other materials, in no way diminishes its **mythic dimension**; historically, in fact, this strengthens its cachet. In nature there are more than thirty different kinds of oak, and the surface of a table is different depending on where the tree came from and in what season it was cut. In the art of woodworking, different

varieties of wood have always been used to make the various parts of an object. With the new production technologies we can reconstruct woods with particular characteristics depending on their use. Digital printing techniques provide options that were never before possible; by photographing a natural grain we can obtain infinite variations. These are stories that have not yet been told in the world of interior design.

In this sense, **material design is an added value** from which benefit both intermediate goods including Medium Density Fibreboard in all its variations (melamine-faced, veneered, or raw cut) and the finished product, including home and office furnishings. As we are taught by semiotics ('the science of signs' and, by extension, of the meanings of objects), **material is a changing language**. Therefore, **aesthetics need to be nourished, planned and refreshed because physical surfaces are a basic means of communication**.

The market is in constant flux; there is no longer a style of the moment, but a range of scenarios that industry professionals and companies are asked to satisfy with competence and good timing. These are the essential qualities offered within an array of services (and not just products) that can keep up with the rapid evolution of taste. In that sense, design research - materials and strategic design - is of valuable assistance in formulating the right design solutions.

Introduzione

Oggi la tecnologia consente ai materiali infinite declinazioni. Oltre all'imitazione pura e semplice, **sofisticcate tecniche di finitura aprono nuove possibilità, tali da rendere obsoleta la dicotomia tra materiali naturali e artificiali**. Questi ultimi, in particolare, possono esprimere una propria identità e, grazie alla loro duttilità, si rivelano sovente capaci di coniugare storia, cultura e innovazione. Il 'progetto estetico' dei materiali rappresenta un terreno di indagine privilegiato per riflettere sulla forma della materia come strumento di comunicazione e per dare conto delle metodologie e dei vantaggi offerti dal **progetto dei linguaggi estetici**.

In tempi di globalizzazione la competizione sul mercato non si gioca più solo sul piano dei costi, ma anche su quello della qualità, dell'identità, della differenziazione. Ciò non si traduce necessariamente in una corsa al 'nuovo', al mai visto, ma può essere ottenuto - è il caso del legno - anche semplicemente attraverso un approfondimento dei valori intrinseci del materiale, della sua cultura.

I valori 'caldi', come la familiarità, l'affidabilità, la capacità di rassicurare, stanno oggi riprendendo il sopravvento: esigenze espressive e funzionali cui il legno - nell'estetica dei manufatti - risponde da tempo immemorabile. Persino la sua 'rappresentazione', la sua simulazione attraverso altri materiali, non sminuisce affatto **la dimensione mitica** che lo caratterizza, anzi storicamente la rafforza. In natura esistono oltre trenta diverse varietà di rovere e la superficie di una tavola varia a seconda della collocazione dell'albero da cui proviene e della

stagione in cui è stato effettuato il taglio. Nell'arte della falegnameria, oggi come ieri, vengono impiegate essenze di legno diverse per costruire parti differenti del manufatto. Le nuove tecnologie di produzione permettono di ricostruire legni con caratteristiche particolari a seconda dell'uso; le tecniche di stampa digitale offrono soluzioni estetiche inedite: a partire da una venatura naturale si possono ottenere fotograficamente un infinito numero di varianti. Sono storie ancora tutte da raccontare nell'arredo degli interni.

In questo senso, progettare l'identità del materiale-legno oggi rappresenta un importante valore aggiunto tanto nella produzione degli intermedi, tra cui il Mdf (nobilitato, impiallacciato, con la superficie a vivo) quanto, di conseguenza, nel prodotto finito, tra cui i mobili per la casa e per l'ufficio. Come ci ricorda la semiotica ('scienza generale dei segni' e, quindi, per estensione del significato degli oggetti), **la materia è linguaggio che cambia**. **L'estetica va dunque curata, progettata, rinnovata perché le superfici costituiscono uno strumento di comunicazione basilare**.

Il mercato è in continua evoluzione: non vi è più uno stile cui fare riferimento, ma coesistono scenari diversi cui gli operatori di settore e le aziende sono chiamati a far fronte con competenza e tempismo: qualità indispensabili per proporre un ventaglio di servizi - e non solo di prodotti - capaci di seguire la rapida evoluzione del gusto. La ricerca di design - progetto dei materiali e design strategico - costituisce, in tal senso, un valido supporto nell'individuare soluzioni progettuali adeguate.

The aesthetic project: material as a sign

¹ Salvatore Quasimodo, *Alle fronde dei salici*, from "Giorno dopo giorno", 1947.

Objects communicate. That might seem a banal statement, but investigating the subject is not banal: in fact, each society has the objects it deserves and by observing them we can understand much about the culture that produced them. Objects do not communicate verbally but by a method involving sensibility and sensitivity, whose scholarly name is aesthesia (from the Greek aisthēsis, 'feeling'). Because objects provoke feelings through the materials of which they are made and, by this process, 'talk' to us. A table's colour, or smooth or rough surfaces arouse sensations (respectively through sight and touch) that leave their mark on our soul.

*Aesthesia is closely related to synaesthesia which means, again from the Greek, 'putting together sensations'. In everyday language we often use synaesthesia. I'll give you an example: when, in *Alle fronde dei salici* ('On Willows' Fronds¹), Salvatore Quasimodo writes, "the black howl of a mother approaching her crucified son" by saying 'black howl' he brings together two words belonging to two different sensory spheres (respectively sight and hearing). By uniting these words he conveys the mother's desperation very vividly. **Synaesthesia is a metaphor** - known in rhetoric since Aristotle - that expresses, through language, facts or feelings which otherwise would be incommunicable. It is the ability that a colour has to convey a sound effect, or that of a sound to stimulate a tactile sensation (e.g. by making us shiver), or that of a taste to evoke a feeling you can hear (like*

an ice lolly's iciness that squeals or crunches in our head), etc.

Therefore there is an osmosis, in other words a synaesthesia, between the senses and when it comes alive objects communicate feelings to us. Nowadays semiotics extends the concept of synaesthesia from language to the world of objects and the material world. Objects communicate through synaesthesia. For example, when looking at a table's smooth surface I get a feeling of softness; this is a synaesthetic process involving two perceptive spheres in the same emotional experience. This process is obvious to an expert in communication, not to a layperson; a difference in the individual's store of knowledge doesn't change the intensity of feeling, but only the fact of being conscious of what is happening.

'Marketing aesthetics' tries to combine marketing and aesthetics aspects, based on a concept of 'polysensoriality'. *For example, if I were the maître of a trendy restaurant and I wanted to boost my market position using ideas based on this new marketing approach, I'd study a way to arouse - discreetly and harmoniously - my clients' senses. The fragrance of the food, the gentle weightiness of the cutlery, lighting, etc.: everything would have to be consistent with the message I'm trying to convey to them. In polysensorial communication the overall communicative impact of several elements is always greater than that produced individually by the same elements. Polysensoriality is also applied to design and, in particular, to*

Il progetto estetico: il materiale come segno

¹ Salvatore Quasimodo, *Alle fronde dei salici*, dalla raccolta "Giorno dopo giorno", 1947.

Gli oggetti comunicano. Sarà anche un'affermazione banale, ma non è banale indagare sul tema: infatti ogni società ha gli oggetti che si merita e osservandoli si comprende molto della cultura che li ha prodotti. La comunicazione degli oggetti non è verbale, avviene attraverso una modalità sensibile e sensitiva il cui nome dotto è 'estesia' (dal greco *aisthēsis*, 'sensibilità'). Perché **gli oggetti, grazie alle loro componenti materiali, ci procurano sensazioni e - attraverso questo processo - ci 'parlano'**. Il colore di un tavolo, così come una superficie levigata o ruvida producono effetti sensibili (rispettivamente grazie alla vista e al tatto) che si imprime nel nostro animo.

L'estesia è parente stretta della sinestesia che, sempre dal greco, significa 'mettere insieme delle sensazioni'. Nel linguaggio corrente noi facciamo spesso uso della sinestesia. Porto un esempio: quando Quasimodo in *Alle fronde dei salici*¹ scrive "All'urlo nero della madre che andava incontro al figlio crocefisso", nel dire 'urlo nero', mette insieme due parole che appartengono a due sfere sensoriali diverse (rispettivamente alla sfera sensoriale dell'udito e della vista). Unendole riesce a comunicare efficacemente la disperazione di quella madre. **La sinestesia è una metafora** - conosciuta nella retorica da Aristotele in poi - che riesce a esprimere con il linguaggio fatti o sensazioni altrimenti incommunicabili. Si tratta proprio della capacità di un colore di trasmetterci un effetto anche sonoro, o di un suono di farci provare sensazioni anche tattili (per esempio facendoci rabbrivire), o di un

gusto di suscitare in noi sensazioni anche uditive (come il freddo del ghiacciolo che stride o urla nella nostra testa), eccetera.

Vi è dunque osmosi tra i sensi, sinestesia appunto, e quando essa si accende gli oggetti ci comunicano delle emozioni. La semiotica oggi estende il concetto di sinestesia dal linguaggio al mondo degli oggetti e al mondo materiale. Gli oggetti comunicano per via sinestesica. Per esempio, nel guardare la superficie liscia di un tavolo avverto una sensazione di morbidezza: è in azione un processo di sinestesia, perché due sfere percettive diverse vengono coinvolte in una stessa esperienza emotiva. Per uno studioso di comunicazione questo processo è palese, per il non-esperto non lo è, ma la differenza di bagaglio culturale non cambia la portata della percezione, bensì solo la coscienza di ciò che sta avvenendo.

La disciplina del *Marketing Estetics* cerca di **coniugare gli aspetti del marketing con quelli estetici partendo dal concetto di 'polisensorialità'**. Per esempio, se fossi il direttore di sala di un ristorante *trendy* e volessi rafforzare la mia posizione sul mercato avvalendomi dei suggerimenti derivati da questo nuovo approccio di marketing, studierei il modo di colpire - discretamente e armonizzandoli tra loro - tutti i sensi del mio cliente. Il profumo del cibo, la dolce pesantezza della posateria, la luce, eccetera: tutto dovrebbe essere coerente con il messaggio che desidero inviargli. Nella comunicazione polisensoriale l'insieme di diversi elementi produce sempre un impatto comunicativo maggiore

ergonomicity. An ergonomic object is such when "it liaises with the subject within a relationship of accommodation" of space by the body and vice versa. This concept is inspired by the womb; it appears that the period spent in the womb is - for every human being - by far the best ergonomic experience, with no obstacles or spatial problems of any kind. **Semiotics deals with an object for analysis just as it would for analysis with a text** or, to go back to the term's Latin root, like a *textus*, interlacement, weave: it analyses it thread by thread, bearing in mind that the result of this weave generates something very different but intrinsically bound to the first thread. Therefore from the semiotician's point of view the parts of an object - that, singly, are sometimes capable of creating aesthetic effects - are:

- the configurative component
- the taxonomic component
- the functional component

The configurative component answers the question, "what is this object I see?". If it is a piece of office furniture I then state, "this is a piece of office furniture". But the next question that immediately comes to mind is, "why do I recognise this as a piece of office furniture?" Semiotics accepts that lines produce sense, i.e. we make an instant mental analysis so those lines and shapes lead us to mentally identify 'piece of office furniture'.

The taxonomic component answers the questions, "what are the differences between this and other pieces of office furniture? What is it that makes this unique?" Again, these questions are answered by the sensations it conveys. They originate from the cultural models we have absorbed over time and which allow us to recognise it as being different from others.

The functional component pertains to a deeper analysis. Semiotics is convinced that function, too, has cultural roots because if that were not true the same object would be used for the same purpose in all cultures (but it isn't). Let's take cutlery, for example: some populations

prefer to drink liquid food and the spoon is unknown, in other countries knife and fork are replaced by chopsticks... Semiotics, anthropology and ethology all agree on the fact that the tools Man creates are the offspring of his culture, the cultural matrix is stronger than that of function.

The functional component is, in turn, subdivided into three dimensions: **instrumental, mythical, aesthetic**. The first answers the question, "what is it for?" (to sit on, for working, writing, playing...) and corresponds to the functions the object performs. The subject makes the object do certain things but, in turn, the object obliges the subject to do others. The mythical dimension regards concepts that transcend the object itself, going back to the story of Man's origin at the dawn of time when he was one with Nature. The objects that still have the ability to tell this story are those that have such a powerful impact on the consumer's imagination.

Wood is an interesting case. Coming to Fantoni, I became aware that when talking about wood there are subtle differences that only someone in the trade can see. As a layman I can't see the difference between a real wood surface and one that is covered with wood-effect printed paper, a difference that is sometimes really imperceptible as I learnt when I came here. The semiotician doesn't try to see what a thing is made of, but analyses only the signs the object transmits. So whether the surface is real wood or imitation is all the same to me, because it arouses the same sensation. What I've just said might seem a provocation, in actual fact it's a simple statement of fact that **what is important, from a communicational point of view, is what is perceived, the sensory effect produced: a material's synaesthetic effects are therefore based not on production logic, but on that of receptivity**.

However much wood might be treated it still conserves its ability to talk to Man of the world and Nature. Even when it's disguised as a synthetic material its mythical dimension is unaltered; in other words an 'over-determination' takes place, i.e. a stylistic (cultural) value is applied,

di quello generato da ciascuno di essi. La polisensorialità si occupa anche degli aspetti di design e, in particolare, di ergonomicità. Un oggetto ergonomico è tale quando "si offre al soggetto in una relazione di accoglimento" dello spazio da parte del corpo e viceversa. Tale principio si ispira al grembo materno, la permanenza nel quale - per ogni essere umano - pare essere stata la migliore esperienza ergonomica in assoluto, senza barriere, priva di difficoltà spaziali di qualunque tipo. **La semiotica tratta un oggetto da analizzare come tratterebbe un testo** o, per riandare alla radice latina del termine, come un *textus*, intreccio, tessuto: lo analizza filo per filo, tenendo conto che il risultato dell'intreccio genera a sua volta qualcosa di molto diverso, ma intrinsecamente legato al filo di partenza. Così dal punto di vista del semiologo, le diverse parti che compongono un oggetto - e sono talvolta singolarmente in grado di produrre effetti estetici - sono:

- la componente configurativa
- la componente tassica
- la componente funzionale

La componente configurativa risponde alla domanda: "Cos'è l'oggetto che ho davanti?" Nel caso del mobile da ufficio affermo: "Questo è un mobile da ufficio". Ma la domanda immediatamente successiva è: "Perché riconosco questo come mobile da ufficio?" La semiotica ammette che le linee producono senso, cioè che nella nostra mente operiamo un'analisi rapidissima per cui quelle linee e quelle forme ci riportano all'identificazione mentale di 'mobile per ufficio'.

La componente tassica risponde ai quesiti: "Quali differenze ci sono tra questo mobile da ufficio e altri mobili da ufficio? Che cosa c'è di unico in questo rispetto agli altri?" Anche a queste domande rispondono determinate sensazioni che ci provengono dal mobile in questione. Esse ci rimandano ai modelli culturali che abbiamo assimilato nel tempo e che ce lo fanno riconoscere come diverso dagli altri.

La componente funzionale attiene a un'analisi più profonda. La semiotica è

convinta che anche la funzione è di matrice culturale perché se così non fosse a una stessa funzione corrisponderebbe, in tutte le culture, lo stesso oggetto per assolverla (come invece non è). Basta pensare alle posate: alcuni popoli preferiscono bere il cibo liquido e non conoscono l'uso del cucchiaino; in altri paesi forchetta e coltello sono sostituiti dai bastoncini... Semiotica, antropologia ed etologia sono concordi su questo punto: gli strumenti creati dall'uomo sono figli della sua cultura, la matrice culturale è più forte di quella funzionale. La componente funzionale è a sua volta suddivisa in tre dimensioni: **strumentale, mitica, estetica**. La prima risponde alla domanda "a cosa serve" (a sedersi, a lavorare, a scrivere, a giocare...) e corrisponde alle funzioni che l'oggetto svolge. Il soggetto fa fare all'oggetto determinate cose, ma l'oggetto a sua volta obbliga il soggetto a farne delle altre. La dimensione mitica è quella che rimanda a concetti che travalicano l'oggetto stesso per giungere alla storia dell'origine dell'uomo, a un tempo memorabile in cui esso era tutt'uno con la natura. Gli oggetti che conservano la capacità di narrare questa storia sono quelli che potentemente entrano nell'immaginario del consumatore.

Il legno è un caso interessante. Venendo da Fantoni mi sono accorto che quando si parla di legno ci sono delle sottili distinzioni chiare soltanto a un operatore del settore. Da profano non conosco la differenza tra una superficie di legno vero e una di carta stampata-legno, una differenza - ho compreso venendo qui - talvolta davvero impalpabile. Il semiologo non cerca di vedere come una cosa è fatta dentro, ma analizza solo i segni che l'oggetto trasmette. Quindi per me che la superficie sia di legno vero o finto, non fa alcuna differenza, perché provoca la stessa sensazione. Quanto appena affermato può sembrare una provocazione, in realtà è la semplice constatazione che **quel che importa, da un punto di vista comunicazionale, è il percepito, l'effetto di senso prodotto**: alla base degli effetti sinestesi di un materiale, quindi, non vi è la logica della produzione, bensì quella della ricezione.

Materials design: new opportunities in wood

Design dei materiali: il legno, nuove opportunità

because objects reflect one of the communication processes of Man who, through these processes, always tries to talk about himself. In the same way, a representation of wood, in replacing real wood, conserves the latter's innate concept of naturalness.

*Contrary to another material, wood is never cold or distant; in fact, it has belonged to Man since time immemorial. It speaks of our origins, the way we were; **it's more than a material, it's a true cultural matrix whose roots are buried in the history of human artefacts.** Interaction between Man and wood goes so far back as to form a kind of communion: this is why, from an aesthetic point of view, wood conveys a feeling of calm, of inner strength, of peace, that can be expressed in many ways without ever losing its ability to narrate the myth of the dawn of Man.*

Per quanto il legno sia manipolato, esso conserva inalterata la capacità di raccontare all'uomo il mondo e la natura. Persino quando è travestito da materiale sintetico, mantiene immutata la sua dimensione mitica. Si opera una 'sovradeterminazione': viene cioè imposto un valore stilistico (culturale), e questo perché gli oggetti rispecchiano un processo di comunicazione dell'uomo che, attraverso di essi, racconta sempre se stesso. Allo stesso modo anche la rappresentazione del legno, nel sostituire il legno vero, conserva il concetto di naturalezza proprio di quest'ultimo.

Il legno - a differenza di altri materiali - non è mai distante, freddo: esso infatti appartiene all'uomo da tempo immemorabile. **Racconta le nostre origini, come eravamo: è più di un materiale, è una vera matrice culturale che affonda le radici nella storia dei manufatti umani.** È talmente antico il commercio tra l'uomo e il legno che si è formata una sorta di comunanza, di buon contatto: ecco perché, da un punto di vista estetico, il legno dà una sensazione di pacatezza, di forza interiore, di tranquillità, che può venire declinata in tanti modi, ma che è sempre capace di raccontare il mito dell'alba dell'uomo.

¹ Anche loro, d'altro canto, d'attualità nelle rivisitazioni di tendenza apparse di recente sul mercato.

¹ *Although this is also in style, as part of a revisitation of older trends that has recently appeared on the market.*

Wood is now. *It has a positive image and is very much in fashion. The comeback of 'warm values' - as sociologists say - has extended its sphere from the reassurance and nostalgia of classic, rustic design¹ to the more sophisticated languages of minimalism and 'newtech' architecture in which materials and their aesthetic qualities define the habitat.*

*Wood also has a strong intrinsic identity, unique to its genre: warm colours, a sentimental feel, and a psychological (as well as physical) comfort. Yet its uniqueness, that genetic makeup in which memory is a constant, indelible feature - even when wood ceases to be a natural material and becomes a mere image of itself - is also its problem. Very often, it risks seeming like a generic material, at the limits of prosaic. It is hard to distinguish it and to distinguish the quality of its many interpretations, the products of wood-imitating technologies. Therefore, it is hard to make it stand out in the eyes of those meant to like it. Put differently, **wood has trouble making itself understood for the very reasons it is successful.***

*Meanwhile, wood is also living through major changes in the material and manufacturing culture. **One of the first things to go has been the traditional dichotomy between the natural and the artificial, the precious and the commonplace, the real and the fake.** Materials are judged and used on the basis of their 'adaptability' to needs, aesthetics and languages. The real divide is no longer between natural and artificial materials, between wood and plastic for example.*

Il legno è d'attualità. Il legno oggi ha un'identità positiva. È un materiale d'attualità. In particolare, il ritorno ai 'valori caldi' - come li definiscono i sociologi - ha esteso la sua presenza dai territori rassicuranti e di memoria del classico e del rustico¹ ai linguaggi più sofisticati del design minimale e dell'architettura *newtech*, dove sono i materiali, con il dettaglio delle loro qualità estetiche, a caratterizzare lo spazio circostante.

Il legno ha anche un'identità intrinseca forte, unica nel suo genere: colori caldi, superfici di memoria, comfort psicologico - oltre che fisico - della materia. Eppure nella sua unicità, in quella matrice genetica di cui permane sempre, indelebile, il ricordo - anche quando da materia vera e naturale, il legno, passa a essere pura immagine di superficie - sta anche il suo problema. Rischia, infatti, molto spesso di apparire come un materiale generico, al limite del banale. Si fa fatica a distinguerlo e a distinguere la qualità delle diverse interpretazioni realizzate attraverso le tecnologie di imitazione del legno. Dunque anche a farle distinguere da chi poi le deve apprezzare. Potremmo dire che **nei motivi stessi del successo risiede anche la sua difficoltà a farsi comprendere.**

Accanto a tutto ciò il legno si trova oggi a convivere con importanti cambiamenti della cultura materiale e produttiva. In primo luogo è scomparsa la tradizionale dicotomia fra materiali naturali e artificiali, fra materiali preziosi e materiali poveri. E persino fra materiali veri e falsi. I materiali si giudicano e si utilizzano in base alla loro capacità di essere 'adatti' alle

Today, the competition is between generic materials without their own personality and materials with a distinctive, recognisable essence that separates them from the herd. In a word, an identity.

Designing specificness. Materials design has been expanding rapidly over the last few years in the world of semi-finished products and components for the manufacturing industry, because it can make the job of promoting materials easier and more effective. Where necessary, this means designing the very aesthetics of the material: those 'soft' qualities (colour, weave, texture) which, when associated with the material's general characteristics, history, technological background and the history of the company that makes it, are capable of distinguishing it from other materials that are similar but less refined or well made.

Materials design offers a **different approach** to the subject of aesthetics, treating it as an expression of the material's performance. Stylistic decisions dictated by fashions (which anyone can adopt and reproduce) are replaced by the serious, in-depth study of the anthropological and technical references which bind the material to its applications.

The design process is focused on finding new, evolutionary formulae - at the aesthetic level too, which has grown paramount - that fit a precise corporate strategy. In other words, materials design represents the transition from a merely **tactical approach** to aesthetics (colours or new effects) to a **strategic approach** (new options recognised as distinctive values, specific to the company's products).

But aesthetics is not the only issue dealt with by materials design. Professionals in the field are also technology experts and work in close contact with technicians to develop new characteristics and find the best ways to express them. Because it is based on a complex, methodologically complete approach to the project, materials design sees **quality as a single element** made up of technical and functional aspects as much as aesthetic features.

Today, a desirable chemical property - the fact that a surface is washable, for example - has to be somehow 'visible' if it wants to be appreciated. A soft, silky, and costly surface will not have much success if it is not also durable and possibly stain-proof.

Materials design has become the focus of attention not only for the most innovative, adaptable fields like large industry. The more technologically conservative sectors, such as furniture makers, also have to meet this challenge and will soon be involved in the same issues of design. In part this is happening already, given **the growing importance of materials in characterising the emotional experience inside the domestic habitat.**

Value added. In general, those who operate in the traditional market do not feel the need to invest in aesthetic innovation - all the more so when their product is built mainly from natural, familiar, and eternally popular materials such as wood. However, because of the range of simil-wood products now on the market, real wood is no longer the sole option or a must even for manufacturers of traditional furnishings.

For these manufacturers, given the incremental appearance of new materials in the sector, **working on expressive language is an important chance to keep up with the times and send a message of innovation. And that, apart from the impregnable fortress of price, is how they can keep their products competitive.**

esigenze d'uso, alle estetiche, ai linguaggi. Il vero confronto non avviene più fra materiali naturali e artificiali, fra legno e plastica. Oggi la vera sfida della competizione si gioca fra materiali generici, senza qualità specifiche, e materiali con una personalità spiccata, riconoscibile, che li distingue dal banale. Un'identità, appunto.

Progettare la specificità. Il design dei materiali è una disciplina in netta espansione in questi anni nel mondo dei semilavorati e dei componenti per l'industria finale di produzione, proprio perché è capace di aiutare chi deve proporre i materiali a farlo nel modo giusto. Progettando, laddove sia necessario, l'estetica stessa del materiale: quelle qualità *soft* - il colore, la trama, la superficie - che legate ai caratteri genetici del materiale, alla sua storia, alla storia della tecnologia e dell'azienda che lo hanno prodotto sono capaci di farlo riconoscere e di distinguerlo da altri materiali simili, meno colti o meno accurati.

Attraverso il design dei materiali viene offerto un **diverso approccio** al tema delle estetiche come espressione delle qualità performative del materiale in esame. Lo stilismo di scelte formali dettate dalle mode (e che chiunque può adottare e facilmente riprodurre) viene così sostituito da una ricerca seria e approfondita relativa ai riferimenti antropologici e tecnici profondi che legano il materiale alle sue applicazioni.

Un **percorso progettuale mirato**, volto a trovare anche sul piano delle estetiche - oggi importantissime per i prodotti - nuove formule evolutive aderenti a una strategia di *corporate* aziendale molto precisa. In altre parole, l'approccio proposto dal design dei materiali costituisce il passaggio da un modo solo **tattico** di affrontare il tema delle estetiche ('quali' colori o nuovi effetti offrire) a un modo **strategico** ('come' le nuove proposte possono essere riconosciute come valori distintivi, specifici dei propri prodotti).

Ma quella delle estetiche non è certo la sola problematica sulla quale il design dei materiali si trova a indagare. I professionisti che praticano questa disciplina, infatti, sono

anche esperti di tecnologie e lavorano in stretto contatto con i tecnici per sviluppare nuove qualità materiche e individuare il modo migliore per esprimerle. Proprio perché si basa su un approccio al progetto complesso e metodologicamente articolato, il design dei materiali considera la **qualità come un *unicum*** costituito tanto dagli aspetti tecnico-funzionali quanto dagli aspetti estetici. Oggi una buona proprietà fisico chimica - la lavabilità di una superficie, per esempio - per essere compresa deve anche essere resa in qualche modo 'visibile'. Così come una superficie serica, morbida e preziosa è poco accettata se non risulta al contempo resistente e, magari, antimacchia.

Oggi, ad affrontare la problematica del progetto del materiale non sono soltanto le imprese più innovative e duttili al cambiamento, come la grande industria. Anche settori tecnologicamente più conservatori, come quello del mobile, si trovano a dover fronteggiare questa nuova sfida e verranno presto coinvolti in questo tipo di problematiche progettuali. In parte ciò sta già avvenendo, vista **la crescente importanza dei materiali nel caratterizzare l'esperienza emotiva all'interno dell'habitat domestico.**

Valore aggiunto. In genere coloro che operano sul mercato tradizionale non ritengono necessario investire nell'innovazione estetica. Tanto meno quando il loro prodotto fa principalmente riferimento a materiali naturali, noti e apprezzati da sempre, come il legno. Vista la gamma dei prodotti contigui e/o assimilabili presenti sul mercato, il legno non costituisce tuttavia più un'opzione unica né una scelta obbligata nemmeno per i produttori di arredi tradizionali.

Per questi ultimi, considerato l'ingresso incrementale nel settore dell'arredamento dei nuovi materiali, **il progetto dei linguaggi espressivi rappresenta un'importante opportunità per restare al passo con i tempi e inviare un segnale di innovazione che - fatta salva la barriera inespugnabile del prezzo - ne aumenti la competitività.**

A critical look at applied materials design for office furniture

Globalisation

Information technology and globalisation are the two basic forces that are transforming the arrangement of work space. Specifically, artificial memory - an extension and metaphor of the mind - has changed the way we live and work. Today we can work anywhere, although **the new jobs are concentrated in global cities**, metropolitan regions with a network of IT nodes, a network of services and a network of conventional infrastructures. Good news for offices: there will be more and more of them worldwide, especially in the thirtyfive global cities with their surrounding regions that are delineating the new map of the world economy. This is a network economy, where just 18% of the working population have manufacturing jobs (tangible goods). From 1990 to 1996 that figure fell by 1 percentage point, while the proportion of people employed in the service industry (intangible goods) rose by 15 points.

Even office vocabulary has changed. Lofty words guide the transformation and tell the story of **the epoch-making shift from Fordist factory structures to an organisation by computer networks**. If yesterday's key words were 'hierarchy, privacy and productivity', today's are 'teamwork, mobility and efficiency'. 'Skill flow' conditions cash flow. We talk about 'knowledge workers', whose main asset is in their mind. The mind, of course, can produce ideas anywhere and at any time, as long as it is given the conditions to do so. It expands, conceives the artificial, dilates the cerebral cortex, and integrates memory. So that all of this can take form, the mind asks the

language of design to make substance out of information technologies, and design follows one of its fundamental rules: that form follows function.

The word 'computer' used to be motionless and weigh several tons. 'PCs' top 20 kg in weight and sit on top of our desks. Since 1991 we've had the portable computer, the 'lap-top', which was followed the next year by a computer the size of a sheet of A4 paper - the 'notebook' - which weighs from 3.5 down to just 1.2 kg. The highest expectations lie in even smaller objects, 'palm-tops' or 'pocket PCs', which fit in the palm of the hand. A palm-top is less of a machine (where's the keyboard?) and more of a utensil or implement, like a stopwatch or a pair of tweezers.

For thirty years, office designers tripped over the cables of PCs, printers, modems, scanners, photocopiers, telephones, fax machines, and lamps, and put up a limitless array of cabinets where paper could be stored. The computer that survives on the desktops of the coming decade will be a compact, multimedia workstation that will provide all of these functions and require just two cables: data in and data out. The workstation will sit on a piece of furniture that can be moved around the office, along with cubic meters' worth of images and documents stored in zip files and other tiny digital archives. **But a lot of people won't be going to the office at all, or rather, the office will come to them** - at home, while travelling, or on vacation - and they'll work with tiny, wireless, voice-commanded tools. They are the authors and automatons of the future, connected by invisible waves and completely unencumbered by wires.

Percorso critico nel design dei materiali applicato al mobile da ufficio

Globalizzazione

La telematica e la globalizzazione sono le due forze fondamentali che stanno trasformando l'organizzazione dello spazio di lavoro. In particolare la memoria artificiale, estensione e metafora della mente, ha cambiato il modo di vivere e quindi di lavorare. Oggi si può lavorare ovunque. Di fatto però **il nuovo lavoro si concentra nella cosiddetta global city**, regione metropolitana in cui convivono una rete di nodi telematici, una di servizi e una di infrastrutture convenzionali. Una buona notizia per il mondo degli uffici: il loro numero nel mondo è destinato a crescere! In particolare in quelle trentacinque *global city*, con annesse aree regionali, che vanno delineando la nuova mappa dell'economia mondiale. Un'economia di rete, in cui solo il 18% delle persone è impiegato nel settore manifatturiero (beni materiali); una percentuale che tra il 1990 e il 1996 è diminuita dell'1%, mentre - nello stesso periodo - la quota delle persone impiegate nella fornitura di servizi (beni immateriali) ha fatto registrare un incremento del 15%.

Nell'ambiente-ufficio è cambiato persino il vocabolario. Le parole, aeree, pilotano le mutazioni e ci raccontano la svolta epocale che **segna il passaggio dall'organizzazione fordista della fabbrica a quella telematica della rete**. Se ieri le parole-chiave erano 'gerarchia, privacy, produttività', oggi sono 'teamwork, mobilità, efficienza'. Il flusso delle intelligenze, *skill flow*, condiziona il flusso monetario, *cash flow*. Si parla di lavoratori della conoscenza, *knowledge worker*, che hanno come principale risorsa il loro sapere. E la mente, come si sa, può produrre idee

ovunque e in ogni momento, purché messa nelle condizioni di farlo. Si estende, concepisce l'artificiale, dilata la corteccia cerebrale, integra la memoria. Affinché tutto ciò prenda corpo, la mente affida al linguaggio del design il compito di **dare forma alle tecnologie digitali** e il design segue una delle sue regole primarie: la funzione suggerisce la forma. La parola 'elaboratore' era immobile e pesava alcune tonnellate, il computer 'personale' stava e sta sulle scrivanie, ma era un *desk-top* che sfiorava i 20 kg; dal 1991 esiste il computer portatile, *lap-top*: ne appare l'anno dopo uno grande come un foglio (formato A4) che infatti si chiama taccuino, *notebook*, e il cui peso oscilla tra 3,5 e 1,2 kg. Le aspettative più grandi risiedono in oggetti ancora più piccoli, i palmari, *palm-top* che stanno sul palmo della mano e che per le loro ridottissime dimensioni sono detti anche 'tascabili'. I palmari sono meno macchina (anche la tastiera è sparita) e più utensile: veri attrezzi da lavoro, come una pinza o un cronografo.

I progettisti dello spazio-ufficio per trent'anni hanno inciampato nei cablaggi di PC, stampanti, modem, scanner, fotocopiatrici, telefoni, fax, lampade e hanno eretto contenitori di ogni tipo in cui archiviare materiali cartacei. Il computer che sopravviverà sulle scrivanie del prossimo decennio sarà una stazione di lavoro multimediale, dal design compatto, in cui tutte le suddette tecnologie saranno integrate e confluiranno in due soli cavi: ingresso e uscita. La *work station* sarà alloggiata su un mobile in grado di spostarsi all'interno dello spazio-ufficio portando con sé, in minuscoli archivi digitali (come gli zip), metri cubi di immagini e documenti. **Ma molti in ufficio non andranno più, o meglio l'ufficio li inseguirà ovunque:**

Curve, flow and movement

Meetings, engagements, presentations, couriers and e-mail: it's always a question of movement, of vortices and vacuums. This has long been the philosophy of Isao Hosoe, probably the most successful office designer today. For a few years, and with different results, it has also inspired the group of Dutch designers known as NOX, who make humans interact with architecture by offering them a number of ways to make use of space. To get from point A to point B, there's usually a hallway and to get up to point C, a stairway; this means people don't have to think out their route because the architect has done it for them. In NOX designs, there are several ways to get from A to B (and doesn't an e-mail go through the same process?). This is the meaning, for example, of the undulating floor that's also a place for computers to rest. Or the long work table, suspended by cables, which oscillates and registers the emotional state of its users. The spatial model ignores Euclidean rules of architecture, defining geometries in flux by means of a modified system of coordinates that replaces the set point (where the x, y and z axes meet) with a 'hole', or rather a spatial entity that expands, contracts and propagates outward in waves. The space is therefore defined by one of these waves that is 'blocked' and turned into architecture, the top priority being the energy that the place contributes to intellectual and creative activity.

Material

*In this strongly intangible dimension, where the main principle is communication (in today's world, communication means economy!), our old friend material has come back into favour. Material of every kind: crude or finished, aggressive or comforting; the only criterion is that it speak for the person who chooses it, whether that person is the designer, the manufacturer or the user. **The material is the message:** conservative, techno, utopian, visionary, creative, dull, lifeless, hospital-like, quirky, exotic, outré, luxurious, trendy... And so we have see-through sofas that display their stuffing, the once lowly aluminium back to accomplish new deeds, and an infinite variety of plastics*

and resins, tree essences and wood by-products, straw, leather, cardboard, stone, mosaics and ceramics. It's a feast of materials that has led to new opportunities and new experiences for MDF, too, which expresses itself through its fibre and its contemporary techno-naturalistic message.

Wellbeing, culture and diversity

What kind of office are we talking about: in a small shipping firm, in a multinational pharmaceutical company, in a large financial institution, in a travel agency or an advertising agency, or the office of an accountant? And where is it? In Sydney, in a small provincial town, in São Paulo, in Vatican City? The new working environments are sometimes hard even to call offices, and there are as many kinds as there are businesses, needs, ideas and tastes.

*But globalisation and furniture makers tend to give a **standard response**. That's not good. Furnishings, too, should try to offer a variety of opportunities for use, a range of **interpretations**, and different levels of communication (like fashion or software) so that they help enrich the intellect of those who use them. Office suppliers should understand that **emotional wealth** begets wealth of every kind. Because what we ultimately aspire to is wellbeing, according to the notion that **to produce good ideas we need to be in a condition to do good work**, surrounded by interesting furniture, decor and lighting and immersed in a tangible setting where we recognise our cultural accoutrements and our values.*

*Sometimes those values are transmitted by a material alone. **Wood, for example**, practically vanished from the offices of the past twenty years but is making a predictable comeback for its traditional, warm and reassuring natural essence. This time the trend is not lawyerly, presidential wood, but **a new alive, eco-friendly material** that's light, reproducible and easily recognised.*

a casa, in viaggio, in vacanza... e lavoreranno con piccoli utensili, *tools*, a comandi vocali, senza cablaggi elettrici, ovvero *wireless*. Autori o automi del futuro, connessi da onde invisibili e liberi di muoversi senza fili.

Curve, flussi e movimenti

Incontri, confronti, riunioni, spostamenti, movimenti, corrieri ed *e-mail*: è sempre una questione di **flussi**, di **vortici**, di **vuoti**. Su questi temi hanno ragionato a lungo dapprima Isao Hosoe, probabilmente il designer dell'ufficio che oggi ha più successo, e da qualche anno - in modo ancora diverso - il gruppo di progettisti olandesi NOX, che fanno interagire l'essere umano con l'architettura offrendo all'utente diverse possibilità di utilizzo dello spazio. Per andare da A a B in genere c'è un preciso corridoio e per salire al punto C c'è la scala 2; ciò significa che le persone non devono pensare un percorso in quanto l'architetto lo ha già deciso. Nei loro progetti i NOX configurano svariati modi per andare da A a B (non compie forse lo stesso processo una *e-mail*?).

Questo il senso, per esempio, del pavimento ondulato che diventa anche elemento di appoggio per i computer. Oppure del lungo tavolo di lavoro, sospeso su cavi, che oscilla e registra lo stato emotivo dei suoi utilizzatori. Il modello spaziale utilizzato nega le tradizionali regole euclidee dell'architettura. La sua caratteristica è quella di definire geometrie in movimento, grazie a un modificato sistema di coordinate che al singolo punto (l'incontro degli assi x, y, z) sostituisce un 'vuoto', o meglio un'entità spaziale che si espande, si contrae e si propaga per onde. Lo spazio è quindi definito da una di queste onde 'bloccate' e rese architettura, privilegiando su tutto l'energia che i luoghi trasferiscono all'attività intellettuale e creativa.

Materia

In una dimensione fortemente immateriale, in cui il principio dominante è la comunicazione (oggi la comunicazione è l'economia!), ecco che la vecchia, cara materia ritorna a essere gradita. Materia di ogni tipo: bruta o rifinita, aggressiva o morbida. In grado comunque di parlare per chi la sceglie, sia esso autore,

produttore o utente. **La materia è il messaggio:** conservatore, tecno, utopico, visionario, creativo, grigio, spento, ospedaliero, ironico, esotico, trasgressivo, lussuoso, modaiolo... Ecco quindi i divani trasparenti che rivelano l'imbottitura, ecco il già misero alluminio tornare a nuovi fasti, e poi infinite varietà di plastiche e resine, di essenze arboree e derivati del legno, midollino, pelle, cartone, pietra, mosaico, ceramica... È un trionfo della materia in cui si aprono nuove opportunità, o meglio, nuovi 'vissuti' anche per l'MDF, che si esprime con la sua fibra, con il suo messaggio attualissimo di elemento tecno-naturale.

Benessere, cultura, diversità

Di quale ufficio parliamo: di quello di una piccola società di trasporti, o di quello di una multinazionale farmaceutica, di una grande struttura finanziaria, di un'agenzia turistica, o pubblicitaria, o dell'ufficio di un commercialista? E dove? A Sydney o a Busto Arsizio, a São Paulo o in Vaticano? I nuovi ambienti di lavoro si fa fatica anche a chiamarli uffici e sono tanti quante le attività, i bisogni, le idee, i gusti. La globalizzazione e le aziende produttrici di arredi tendono però a dare **risposte standard**. Non è bene. Anche gli arredi dovrebbero cercare di offrire diverse opportunità di impiego, diverse **interpretazioni**, diversi livelli di lettura (ispirandosi alla moda, o ai *software*...) in modo da contribuire all'arricchimento intellettuale di chi li usa. Così come i committenti dell'ufficio dovrebbero capire che la **ricchezza emozionale** genera ricchezza di ogni tipo. Perché l'ambizione finale è un sogno di benessere, in cui **per produrre buone idee bisogna essere messi nelle condizioni di lavorare bene**, circondati da mobili, oggetti e luci non banali, immersi in un contesto materiale in cui riconoscere delle appartenenze culturali, dei valori.

Valori sovente veicolati semplicemente da un materiale... Come il **legno, per esempio**: un materiale quasi scomparso dall'ufficio operativo degli ultimi vent'anni e che, prevedibilmente, ritorna a essere desiderato proprio per la sua antica, calda, rassicurante trama vegetale. Non più il legno notarile o presidenziale, ma piuttosto una **nuova materia**, viva, *bio*, leggera, riproducibile, riconoscibile.

Mauro Ferraresi

Si è laureato in Scienze Politiche e poi in Semiotica con Umberto Eco all'Università di Bologna, specializzandosi nello studio dei processi di comunicazione e delle forme semiotiche dell'invenzione. Dal 1994 è *chargé d'enseignements* presso l'Università di Ginevra per i corsi di "Linguistica dei testi" e "Linguistica della lingua". Dal 1997 insegna presso la cattedra di "Tecniche pubblicitarie" dell'Università IULM di Milano. Ha scritto per le riviste *Alfabeta*, *Fenomenologia e Società*, *Semiotica*, *Quaderni di Ergonomia*. Ha pubblicato, tra gli altri, i volumi "I segni dell'invenzione", Guerini e Associati, Milano 1990; "Il packaging. Oggetto e comunicazione", Franco Angeli, Milano 1999 e con Fulvio Carmagnola "I linguaggi del cult", Castelvecchi, Roma 1999.

- *Graduated in Political Science and later in Semiotics, with Umberto Eco, from the University of Bologna*

specialising in communications processes and the semiotic forms of invention. In 1994 he became chargé d'enseignements at the University of Geneva for courses in the Linguistics of Texts and the Linguistics of Language. Since 1997 he has taught Advertising Techniques at the IULM in Milan. He has written for the journals Alfabeta, Fenomenologia e Società, Semiotica and Quaderni di Ergonomia. His publications include I segni dell'invenzione, pub. Guerini e Associati, Milan, 1990; Il packaging. Oggetto e comunicazione, pub. Franco Angeli, Milan, 1999; and, with Fulvio Carmagnola, I linguaggi del cult, pub. Castelvecchi, Rome, 1999.

Frida Doveil,

Architetto, è progettista di colori e finiture. Svolge attività di consulenza, formazione e ricerca nel campo dei materiali e delle innovazioni di prodotto. Dal 1993 fa parte del Centro Ricerche di Domus Academy, dove è responsabile dell'area "Design dei materiali e soft qualities dell'ambiente costruito". Tra le aziende con cui ha collaborato: Abet Laminati, Loric (gruppo Eni), Uchida Yoko - Office Furniture, Guzzini. Ha partecipato alla realizzazione di numerose esposizioni tematiche, fra queste: "I cinque sensi della materia", "Neolite: la metamorfosi delle plastiche", e la sezione "Qualità della materia" all'interno della mostra "Il giardino delle cose" alla XVIII Triennale di Milano. Con Ezio Manzini, ha curato e ideato l'esposizione "Ambienti e Ambiente: mobili, habitat e sostenibilità" al 35° Salone del Mobile di Milano. Collabora con riviste di design italiane ed estere.

- *ils an architect and a colours and trim*

designer. She advises, trains, and conducts research in materials and product innovation. Since 1993 she has been with the Domus Academy Research Centre, where she is head of the area "Materials Design and Soft Qualities of the Constructed Environment". She has collaborated with Abet Laminati, Loric - ENI Group, Uchida Yoko - office furniture and Guzzini. She has worked on many theme exhibitions including "The Five Senses of Material", "Neolite: The Metamorphosis of Plastics", and the "Quality of Materials" section of the exhibition entitled "Il giardino delle cose" at the 18th Triennial in Milan. With Ezio Manzini, she conceived and curated the show "Environments and the Environment: Furniture, Habitat and Sustainability" at the 35th Salone del Mobile in Milan. She also writes for Italian and international design magazines.

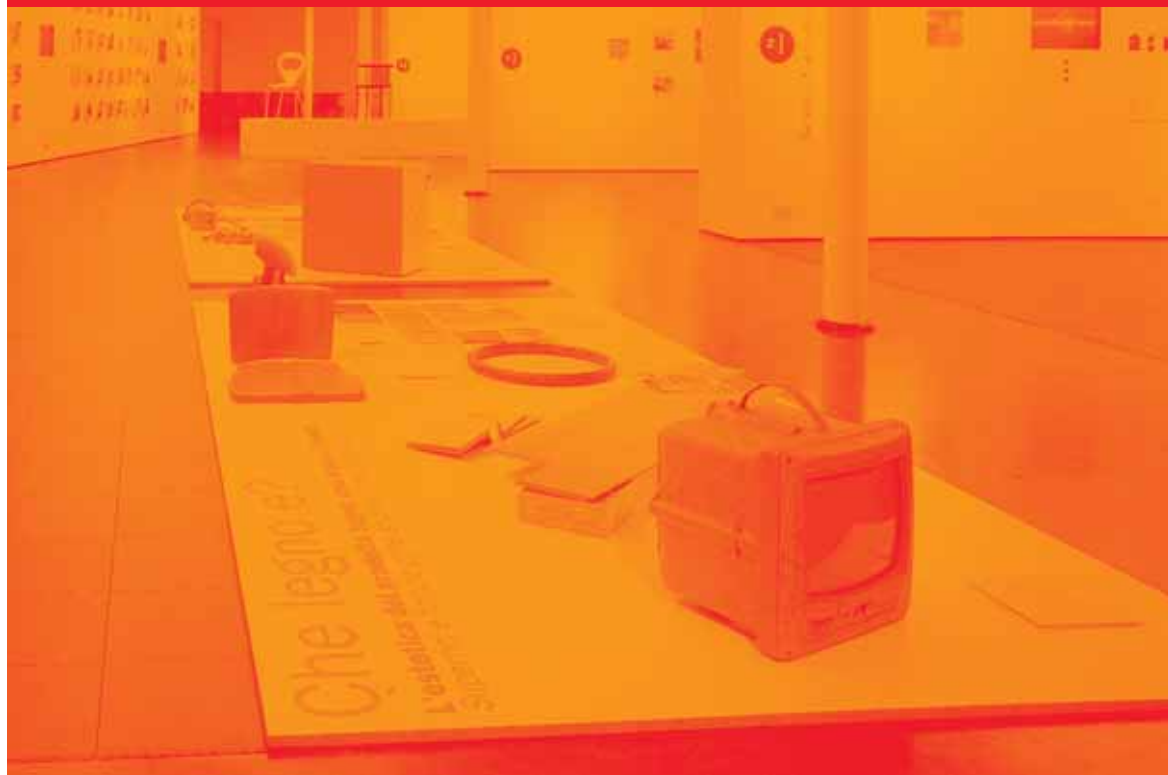
Virginio Briatore

È uno studioso dei linguaggi contemporanei e si occupa prevalentemente di *life design*. Su questi temi ha pubblicato articoli, curato eventi e cataloghi ed è intervenuto a convegni, seminari e workshop. Nato nel 1955 in Piemonte ha studiato filosofia all'Università di Genova. Tra il 1976 e il 1986 ha lavorato e vagabondato incessantemente in Europa, Africa e Nordamerica. Nel 1986 si è fermato a Lecce dove è stato tra i fondatori dello *Studio Atlantide* e del mensile *For You*. Dal 1990 al 1995 ha lavorato come copywriter a Treviso. Giornalista free lance, per sei anni ha fatto parte della redazione di *Modo*. Dal 1996 è contributing editor per le testate *Interni*, *Interni Annual*, *Magazine del Design Interni - Panorama*. Fa parte del Comitato Scientifico della *Akademie für Design* di Bolzano.

- *Is a scholar of contemporary languages whose main*

field is life design. On these topics he has published articles, curated events and catalogues, and spoken at conferences, lectures and workshops. Born in 1955 in Piedmont, he studied philosophy at the University of Genoa. From 1976 to 1986 he worked and travelled incessantly in Europe, Africa and North America. In 1986 he settled in Lecce, where he co-founded Studio Atlantide and the monthly publication For You. From 1990 to 1995 he worked as a copywriter in Treviso. He is a free-lance journalist and has been on the editorial staff of Modo for six years. Since 1996 he has been a contributing editor to Interni, Interni Annual, and Magazine del Design Interni - Panorama. He is also on the Scientific Committee of the Akademie für Design in Bolzano.

1. Exhibition



Exhibition path:

What kind of wood is it?

Il percorso espositivo:

Che legno è?

Jim nature,
television set designed
by Philippe Starck
for Saba-Thompson
Consumer Electronics
in 1993.



Jim nature,
television set designed
by Philippe Starck
for Saba-Thompson
Consumer Electronics
in 1993.

The frame - made of recycled materials (scrap wood) and itself recyclable - is made up of four moulded parts fastened together by means of screws. The plasticity of form and the surface appearance of the material strongly connote the design of this avant-garde object, now no longer in production. Though it did not win a wide popular acclaim,

Jim nature contributed to spread Thompson's eco-oriented image in the world and to show how a plain material - traditionally concealed beneath a veneer surface - can have a marked and attractive aesthetic appeal.

La carrozzeria - in materiale riciclato (sfondi di legno) e riciclabile - è costituita da quattro parti stampate e fissate tra loro a vite. La plasticità della forma e il materiale a vista connotano fortemente il design di quest'oggetto d'avanguardia, oggi fuori produzione. Pur non avendo registrato un grande successo di pubblico,

Jim nature ha contribuito a diffondere nel mondo l'immagine eco-oriented di Thompson e a dimostrare come un materiale povero - tradizionalmente nascosto dall'impiallacciatura - può avere una forte e gradevole carica estetica.

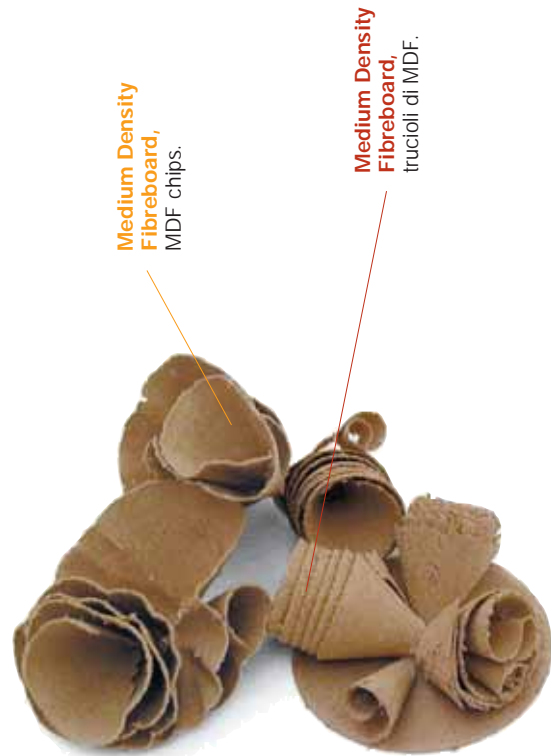
Che legno è? *What kind of wood is it?*

Epoxy-coated MDF,
Fantoni technology.

A particular procedure has been recently perfected by the Fantoni Research Centre in cooperation with a firm manufacturing epoxy resin powders. Up to now, these powders were used exclusively in coatings on metals because their application requires high temperatures. Fantoni has studied a special MDF with a very high density and degree of stabilization, which stands up well to temperatures above 100° C and which - with this finishing technique - does not even require the preparation of the surface with a primer, nor a final protective layer (which translates into a considerable saving).

MDF verniciato con polveri epossidiche,
tecnologia Fantoni.

Un particolare procedimento è stato messo a punto di recente dal *Centro Ricerche Fantoni* in collaborazione con un'azienda produttrice di polveri epossidiche. Fino a oggi queste ultime venivano impiegate esclusivamente nella verniciatura su metallo perché la loro applicazione richiede una temperatura elevata. Fantoni ha studiato un particolare MDF, ad altissima densità e grado di stabilizzazione, che sopporta temperature superiori ai 100° C e che - rifinito con questa tecnica - non necessita neppure di preparazioni della superficie con un *primer*, né di uno strato protettivo finale (il che si traduce in un risparmio non da poco).



Medium Density Fibreboard, MDF chips.

Medium Density Fibreboard, trucioli di MDF.

Medium Density Fibreboard, consists of fibres made from ground-up wood chips mixed with particular resins to obtain a fire-resistant, waterproof, ultralight material. The density guarantees high strength in a wide range of applications. Different nuances are produced, depending on the wood used in the mixture of base

materials. The same procedure, but using coarser wood particles, is used to make chipboard panels. The larger fragments are arranged in the centre, while the smaller ones are distributed on the surface in order to obtain a better performance.

Il Medium Density Fibreboard, è costituito da particelle di legno defibrate, miscelate a delle resine particolari che lo possono rendere ignifugo, idrofugo, ultraleggero. La densità del materiale garantisce una forte resistenza e un ampio spettro di applicazioni. Si ottengono sfumature diverse a seconda delle essenze impiegate nella miscela delle materie prime. Con lo stesso procedimento, ma partendo da particelle di legno più grandi, viene realizzato il pannello in truciolare. I frammenti di dimensioni maggiori sono disposti al centro, mentre quelli più piccoli vengono distribuiti sulla superficie in modo da ottenere migliori prestazioni.

MDF coated with brushed glossy polyester, produced by Fantoni.



MDF finito con poliestere lucido spazzolato, produzione Fantoni.

'Mutant materials' as a beautiful show headlined a few years ago at the New York MOMA, represent one of the most striking effects in the application of new production technologies: today wood can seem metal or vice-versa, in a change of identity that is an adaptation to multiform functional requirements, to different lifestyles, and to the changed tastes imposed by the market. In addition to imitation, sophisticated finishing techniques are used to shade off the differences between natural and artificial materials.

I 'materiali mutanti' (come titolava una bellissima mostra di qualche anno fa al MOMA di New York) costituiscono uno degli effetti più appariscenti nell'applicazione delle nuove tecnologie produttive: oggi il legno può sembrare metallo e viceversa, in una variazione di identità adattabile alle multiformi esigenze funzionali, ai diversi stili di vita, ai cambiamenti di gusto sollecitati dal mercato. Oltre all'imitazione, sofisticate tecniche di finitura sfumano la differenza tra materiali naturali e artificiali.

Samples of finish on aluminium obtained with the Decoral system, produced by Verniciatura Industriale Veneta.

The recently experimented Decoral system makes it possible to reproduce any decoration - natural or artificial, including wood on any metal support - and on the whole surface of the product, including undercuts.

Campioni di finitura su alluminio ottenuta con il sistema Decoral, produzione Verniciatura Industriale Veneta.

Il sistema *Decoral*, di recente sperimentazione, permette di riprodurre qualunque decoro - naturale o artificiale, anche le venature del legno - su qualsiasi supporto di metallo e su tutta la superficie del manufatto, compresi i sottosquadri.

Che legno è? *What kind of wood is it?*

This chair is made of multilayer MDF, with a natural or lacquered finish. Given the particular ergonomic shape of the seat and the backrest, the layering - in the natural version - remains visible where the thickness changes. This results in a distinctive 'artificial' grain that, if on one hand plays with the 'non-identity' of the recomposed wood (compared to natural wood), on the other hand it experiments with it and enhances its expressive potentials: an example in which the material is used in all its authenticity and with consistency of design.



Luzern, chair designed by Jean Nouvel for Montina, 1998.

Luzern, sedia progettata da Jean Nouvel per Montina, 1998.

Sedia realizzata in multistrato di MDF, finito naturale o laccato. Data la particolare sagomatura ergonomica della seduta e dello schienale, la stratificazione - nella versione naturale - resta visibile dove lo spessore cambia. Ciò si traduce in una particolare venatura 'artificiale' che, se da una parte gioca con la 'non identità' del legno

ricomposto (rispetto alle essenze naturali), dall'altra ne sperimenta e valorizza le potenzialità espressive: un esempio in cui il materiale viene utilizzato in tutta la sua autenticità e con coerenza progettuale.

Parkfloor Easy Fit System, flooring system, produced by Fantoni.

The system is made with waterproofed, fire-retardant MDF faced with melamine foils that imitate different wood grains. It is a very durable material, ideal for areas subjected to heavy foot traffic, as it stands up well to abrasion. The MDF panel, the paper impregnated with melamine resin¹ and, finally, a transparent protective foil are pressed together in a single process of recent conception. Thanks to the particular dry-process joining system (which does not require the use of glues and simplifies the application), it has been possible to obtain a highly competitive product which makes the wooden floor affordable for every budget.

¹ Melamine: cyclical trimer of cyanamide used as a raw material in the polymer industry.

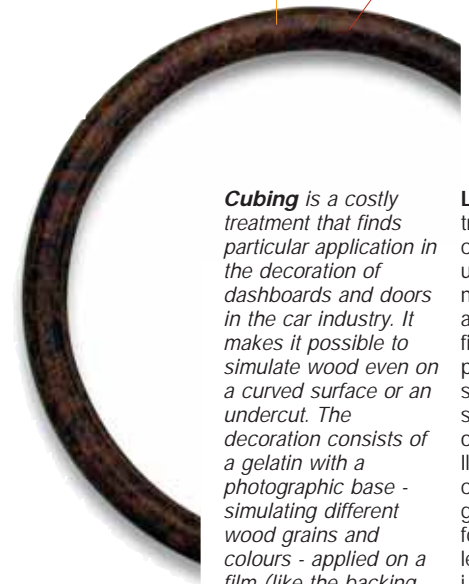
Parkfloor Easy Fit System, sistema per pavimentazione, produzione Fantoni.

È realizzato in MDF idrofugo e ignifugo, nobilitato con carte che riproducono le diverse essenze del legno. Molto resistente, è adatto a superfici ad alto traffico pedonale perché sopporta bene l'abrasione. Il pannello di MDF, la carta impregnata di resina melamminica¹ e, infine, una pellicola trasparente protettiva vengono pressati insieme in un unico procedimento di recente applicazione. Grazie al particolare sistema di giunzione a secco (che non prevede l'uso di collanti e facilita la messa in opera), si è riusciti a ottenere un prodotto altamente competitivo che rende il pavimento in legno accessibile a tutti i portafogli.

¹ Melamina: trimero ciclico della cinammide utilizzato come materia prima nell'industria dei polimeri.

Moulding with imitation briar lining, achieved through the cubing process, Fantoni technology.

Cornice nobilitata radica, realizzata con il processo della cubicatura, tecnologia Fantoni.



Cubing is a costly treatment that finds particular application in the decoration of dashboards and doors in the car industry. It makes it possible to simulate wood even on a curved surface or an undercut. The decoration consists of a gelatin with a photographic base - simulating different wood grains and colours - applied on a film (like the backing paper on adhesive tape). The operation is performed in the water: the gelatin is separated from the film and left in suspension; the unfinished MDF object, made in the desired shape, emerges from below. The gelatin settles on the MDF surface and clings to it perfectly. It is then washed and fixed with a finishing coating.

La cubicatura è un trattamento piuttosto costoso che viene utilizzato soprattutto nel settore automobilistico per la finitura di cruscotti e portiere. Permette di simulare il legno anche su una superficie curva o un sottosquadro. Il decorativo è costituito da una gelatina a base fotografica - che simula le diverse venature e i colori del legno - applicata su un film (come la carta sul nastro adesivo). L'operazione avviene in acqua: la gelatina viene separata dal film e lasciata in sospensione, l'oggetto in MDF grezzo, sagomato con la forma voluta, emerge da sotto. La gelatina si depone sulla superficie aderendovi perfettamente. Successivamente, viene lavata e fissata con una verniciatura.

Che legno è? *What kind of wood is it?*

Abet products are well known for having been used extensively in the Eighties on Memphis furniture. Abet has been a pioneer in the search for alternative finishes in the field of laminates. Abet's commitment to research is confirmed by some of its products like Diafos, a translucent laminate with three-dimensional decorations, designed by Ettore Sottsass; Tefor, obtained from recycled production scraps; Fiber, manufactured with casually arranged natural fibres that impart a particular visual and tactile effect to the finished article. Although Abet products enjoy clear international recognition, its market of reference represents a restricted niche.

Sampling of silkscreened decorations, produced by Abet Laminati.



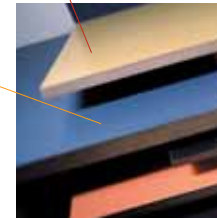
Mazzetta di decori serigrafati, produzione Abet Laminati.

I laminati Abet sono conosciuti per essere stati largamente impiegati negli anni ottanta nei mobili Memphis. Abet è stata una tra i pionieri nella ricerca di finiture alternative. L'impegno della Abet nella ricerca è confermato da prodotti come *Diafos*, laminato traslucido a decorazione tridimensionale, disegnato da Ettore Sottsass; *Tefor*, ottenuto

dal riciclo di scarti di produzione; *Fiber*, composto da fibre naturali, disposte casualmente e incluse nella lavorazione delle carte, in modo da conferire un particolare effetto materico (visivo e tattile) al manufatto. Nonostante i laminati Abet godano di un indubbio riconoscimento internazionale, il mercato cui fanno riferimento rappresenta un settore di nicchia.

Melamine-faced MDF panels, produced by Fantoni.

Pannelli di MDF nobilitato, produzione Fantoni.



The MDF panels can be foil-faced on both sides with melamine papers of any colour. The paper is impregnated as required in a resin bath and then bonded to the wood support with a regular pressure in a single pass. Laminates of different thickness and strength can be obtained by varying the number of foils applied. To meet the demand for ultrathin but very strong laminates, the Fantoni Research Centre has perfected Microlam, the thinnest laminate in the world, which can be used for corner finishes at almost right angles and is postformable (cold bending).

I pannelli di MDF possono essere nobilitati su entrambi i lati con carte melamminiche (in qualsiasi colore). Impregnate con un bagno di resine caricate secondo necessità, vengono successivamente saldate al legno di supporto, a pressione regolare e in un unico passaggio. Variando il numero dei fogli si ottengono laminati di spessore e grado di resistenza diversi. Per rispondere alla domanda di laminati ultrasottili e allo stesso tempo molto resistenti, il Centro Ricerche Fantoni ha messo a punto il *Microlam*, il laminato più sottile al mondo, che può essere utilizzato per finiture ad angolo quasi retto ed è postformabile (si può cioè piegare a freddo).

It is not rubber or wood in the liquid state (as the advertising message could lead one to think) but particular finishes that when applied to bare wood protect its surface, making it resistant to washing and scouring, while improving its aesthetic and tactile quality. The result is a rich, velvety effect for the rubber coating, or a flat and barely sanded feel for natural-wood finish.

Non si tratta di gomma e legno allo stato liquido (come la comunicazione potrebbe indurre a pensare), ma di particolari finiture che, applicate al legno grezzo, ne proteggono la superficie rendendola resistente al lavaggio e ai graffi, e ne migliorano la qualità estetica e tattile. Effetto vellutato e ricco per la finitura gomma, opaco e appena carteggiato per il legno naturale.

Clear liquid wood and clear liquid rubber, produced by GA.NI.

Legno liquido trasparente e gomma liquida trasparente, produzione GA.NI.



Sculpture, by Angelo Mangiarotti made with multilayer wood.



Scultura, di Angelo Mangiarotti realizzata in legno multilaminare.

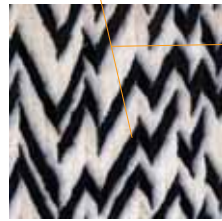
Multilayer wood is a material made up of thin overlapping layers of wood that are glued and pressed together to form a single solid block. A dedicated software maps out exactly how to arrange the sheets in order to obtain the desired pattern. In a subsequent process, the 'Alpi log' is veneered or sawn. This process obtains sheets that can exactly

duplicate the desired wood grains or a particular pattern, or heartwood boards that can be reproduced over and over with the same dimensional characteristics and finishes.

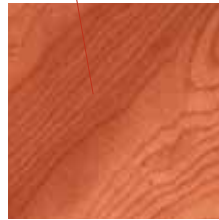
Il legno multilaminare è un materiale costituito da sottilissimi strati di legno sovrapposti, incollati e pressati in modo da formare un unico, solido blocco: il 'tronco Alpi'. Un software dedicato provvede a fornire l'esatta mappatura di come disporre i fogli per ottenere la finitura desiderata. Con una successiva lavorazione il 'tronco' viene

tranciato o segato. In tal modo si ottengono dei fogli che possono riprodurre esattamente le essenze o un disegno particolare, oppure delle tavole in massello replicabili all'infinito con le medesime caratteristiche dimensionali e di finitura.

Samples of decorations, produced by Alpi.



Campioni di decori, prodotti da Alpi.



Che legno è? *What kind of wood is it?*

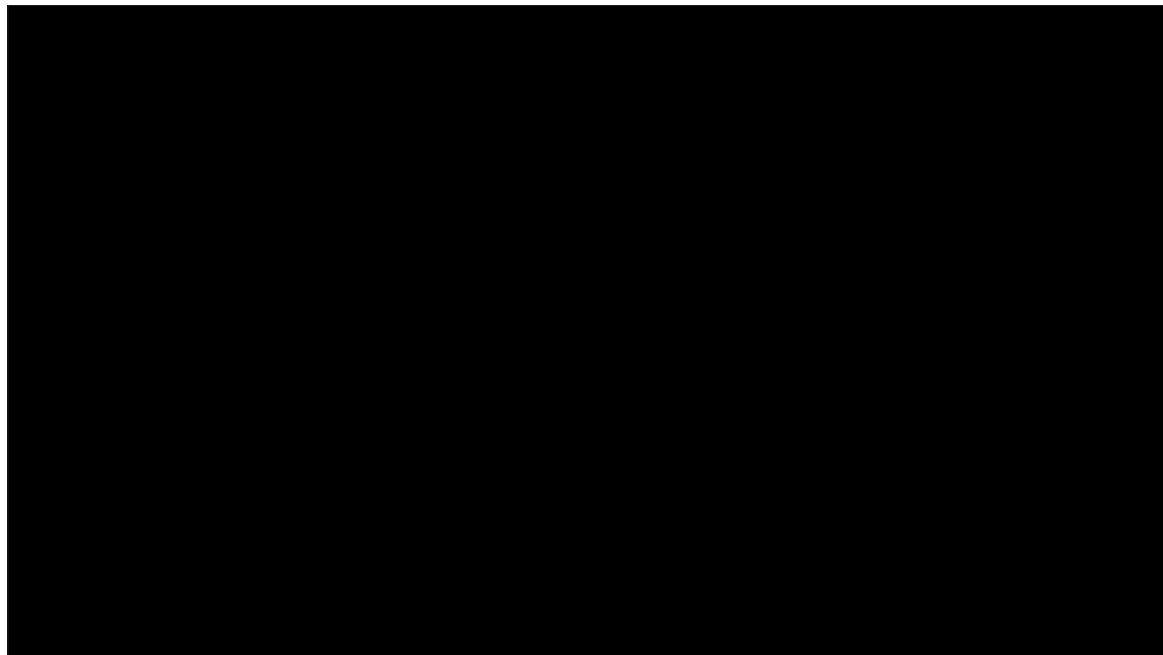
Cross check chair, designed by Frank Gehry, 1992, produced by Knoll International.



Sedia Cross check, design Frank Gehry, 1992, prodotta da Knoll International.

This chair borrows and processes the technology of using scrap wood for the production of fruit boxes. Here, however, thanks to the urea formaldehyde finish, the maple slats that make up the chair are heat-bonded to each other, thus eliminating the need for nails and glue. A hundred and fifteen prototypes have given rise to a collection of five chairs, a table and an ottoman seat, characterized by their extreme lightness (the largest armchair weighing only about 3.5 kg).

Questa sedia riprende ed elabora la tecnologia che utilizza il legno di sfrido per la produzione di cassette per la frutta. Qui però, grazie alla finitura a base ureica, i listelli di acero che compongono la seduta vengono fissati tra loro mediante termosaldatura, eliminando così la necessità di chiodi e colla. Centoquindici prototipi hanno dato origine a una collezione di cinque sedie, un tavolo e un'ottomana caratterizzati dall'estrema leggerezza (la poltroncina più grande pesa circa 3,5 kg).



The design and fashion sectors
Present and future strategies in the industry of creativity

Sistema design e sistema moda
Strategie presenti e future nell'industria della creatività

The Italian fashion industry: the roots of its success
Luca Bastagli Ferrari

Il sistema-moda Italiano: le radici del successo
Luca Bastagli Ferrari

Hybrid industry beneath the surface of Italian fashion
Giannino Malossi

Industria ibrida sotto la superficie della moda italiana
Giannino Malossi

Design: system or service? Visibility and communications strategies
Rodrigo Rodriguez

Design: sistema o servizio? Visibilità e strategie competitive
Rodrigo Rodriguez

Design and fashion: an osmotic relationship
Gilda Bojardi

Design e moda: un rapporto di osmosi
Gilda Bojardi

Exhibition path: Fashion objects

Il percorso espositivo: Oggetti di moda

Introduction

¹ Some examples are Calvin Klein, Versace and Armani.

² Krizia, Versace, the Fendi sisters, Dolce & Gabbana, and many others.

³ Especially in Italy: paradoxically, Italian design often has better visibility in other countries.

In fashion as in furnishings and cars, **Italian style has made history and exported products in order to make profits.** The fashion industry capitalised on this concept sooner than design did, by applying it methodically to every step of the system (creation, production, distribution and communication). From yarns to catwalks, the intangible aspect is king. Maximum visibility is conferred by models, who receive stupefying fees in exchange, but behind the labels - whether ready-to-wear or haute couture - are Italy's powerful textile corporations, as serious about quality and innovation as the designers. The eagerness with which the international fabric and yarn fairs are awaited serves to illustrate that argument well.

The corporate identity is taken to extremes and often coincides with that of the designer, a celebrity in whom much interest is vested. Production - the 'tangible' part, that is - often takes place in countries with lower labour costs. Distribution is global and controlled directly by the centres of creative power, which are concentrated in 'global cities' like Paris, Milan, London, New York and Tokyo. Product diversification is highly advanced; the same fashion house presents different articles at different prices and uses a variety of distribution chains¹. Large chunks of revenue are invested in fashion shows and advertising campaigns, because **the system hinges on communication.** Fashion and social models, induced by advertising, grow deep roots in society by way of the media.

Today's great fashion designers are selling us a lifestyle, not just a way to dress. It's a style that envelops us as soon as we step foot in the boutique, and it even finds its way to our homes. Think of Armani², who hired furniture designers to fit out his new show room, and then launched his own collection of home furnishings and accessories.

Compared with the world of fashion, **the design industry has an entirely different structure.** First of all, the product itself has a different life cycle: however short-lived furniture and accessory collections have grown, there will never be a 'seasonal turnover' with the exception of a few, sporadic situations (trade fair stands, television and movie sets, etc.). The product and its movements are more costly.

The sector is highly fragmented in terms of both production and distribution. At some parts of the chain, industry associations are underdeveloped or ineffective, and joint promotional initiatives are erratic. While the trade fair system may be viewed as similar to the fashion industry's, **there are enormous differences when it comes to distribution:** the visibility of design furniture across the country³ is uneven and inefficient, parcelled into thousands of sales outlets of every shape and size. Product and market diversification is rare.

A recurring question is this: should design become as spectacular as fashion in order to boost sales and be competitive on the market? Today, each industry seeks the other to help spread its products more

Introduzione

¹ Per esempio, Calvin Klein, Versace, Armani.

² Oppure a Krizia, a Versace, alle sorelle Fendi, a Dolce & Gabbana.

³ Soprattutto in Italia: all'estero, paradossalmente, la visibilità del design italiano è sovente migliore.

Nel campo della moda come in quello dell'arredamento o nel settore automobilistico, **lo stile italiano ha fatto storia e ha esportato prodotto creando utile.** L'industria della moda, prima di quella del design, ha capitalizzato su questo concetto, applicandolo metodicamente lungo tutti i nodi del proprio sistema (dalla creazione alla produzione, alla distribuzione, alla comunicazione): dal filato alla sfilata, viene privilegiato l'aspetto immateriale. Punta di visibilità massima sono le modelle, premiate da *cachet* da capogiro, ma dietro alle *griffe* (del *prêt-à-porter* come dell'alta moda) vi sono le potenti industrie tessili italiane, attente quanto gli stilisti alla ricerca e all'innovazione. Una controprova, le attesissime fiere internazionali di tessuti e filati.

L'identità aziendale è portata all'estremo e coincide sovente con quella dello stilista, personaggio spettacolare attorno a cui ruotano cospicui interessi. La produzione - o meglio, la sua parte 'tangibile' - viene spesso realizzata nei paesi in cui i costi della mano d'opera sono più contenuti. La distribuzione è globale e controllata direttamente dalle centrali creative, concentrate nelle *global city* (Parigi, Milano, Londra, New York, Tokyo...). La diversificazione del prodotto è a uno stadio avanzato: una stessa casa presenta capi diversi a prezzi diversi e utilizza catene distributive differenti.¹ Rilevanti percentuali del fatturato vengono investite nelle presentazioni alle sfilate e nelle campagne pubblicitarie: **la comunicazione è il cardine del sistema.** Moda e modelli sociali, indotti dalla pubblicità, radicano profondamente

nella società attraverso i media.

I grandi couturier oggi propongono uno stile di vita e non solo un modo di vestire. Uno stile che ci avvolge nel momento stesso in cui varchiamo la soglia del punto-vendita e giunge sin dentro le nostre case. Basti pensare ad Armani,² che non si è limitato a coinvolgere i *furniture designer* nell'arredo del suo nuovo show room, ma propone una sua collezione di accessori e arredi per la casa.

Rispetto a quella della moda, **l'industria del design ha strutture completamente diverse.** Innanzitutto il prodotto stesso è caratterizzato da un ciclo di vita differente: per quanto i tempi delle collezioni di mobili e complementi si siano oggi ridotti, non ci sarà mai un 'cambio stagionale', fatta eccezione per poche, sporadiche situazioni privilegiate o effimere (come l'arredo di stand, set televisivi, ecc.). Il prodotto all'origine e la sua movimentazione sono più costosi.

Il settore è estremamente frammentato, sia dal punto di vista della produzione che della distribuzione. In alcuni segmenti della filiera l'associazionismo è poco sviluppato o inefficace e le iniziative comuni di promozione del prodotto ancora discontinue. Mentre il sistema fieristico può considerarsi assimilabile a quello della moda, sussistono **enormi differenze in tema di distribuzione:** la presenza sul territorio³ degli arredi di design è eterogenea e inefficiente, parcellizzata in migliaia di punti-vendita dalle dimensioni più svariate. La diversificazione di prodotto e di

The Italian fashion industry: the roots of its success

Il sistema moda Italiano: le radici del successo

effectively. Design magazines use models to display the industry's wares, and fashion designers create furnishings as well as clothing. **Maybe we are moving toward a hybrid industry.** While our products still have a material consistency, they seem to be acquiring meaning on the basis of cultural interpretation that involves every aspect of production and (above all) communication.

But the real issue is distribution capacity. In the world of fashion, distribution is much more extensive and differentiated; it is the powerful machine that makes the sector a system, that lets fashion cover more ground and earn far more money than design. Distribution is something that the Italian furnishings industry has already started to consider and that it will have to master fast.

fascia di mercato è poco praticata.

Una domanda ricorrente: il design dovrebbe essere spettacolare come la moda per incrementare il fatturato ed essere competitivo sul mercato? Oggi l'uno cerca l'altra (e viceversa) per veicolare più efficacemente i propri prodotti. Le riviste di design presentano oggetti corredati da modelle; gli stilisti 'griffano' arredi oltre che capi d'abbigliamento. Forse **ci avviamo verso un'industria ibrida.** Pur conservando una consistenza materiale, il prodotto sembra infatti acquisire senso in base a un processo di elaborazione culturale, che tocca tutti gli aspetti della produzione e, soprattutto, la comunicazione.

Ma il vero business poggia solidamente sulla **capacità distributiva** delle aziende. E la distribuzione, nella moda molto più capillare e differenziata, è la potente macchina che fa del settore un vero sistema, più articolato e capace di produrre ben altri fatturati rispetto a quelli del design. Un terreno - quello della distribuzione - su cui l'industria italiana dell'arredo sta già riflettendo e sul quale dovrà imparare a crescere in fretta.

*After China, Italy is the world's biggest clothing manufacturer. **The strength of Italian fashion and its roots lie in the textile-clothing industries that govern the product's every aspect: from yarns to fashion shows.** One of the few companies in this sector to be listed on the stock exchange in Italy is that wholly-owned by Giorgio Armani, another belongs to the Versace family. Contrary to designers, couturiers collaborated with the industrial world, in which they are directly involved, right from the beginning. This is the secret of Italian fashion and of the success it has had over the past twenty, twenty-five years. Between the 'A' of Armani, who will celebrate his first collection's twenty-fifth anniversary this year, and the 'V' of Versace, who celebrated their twentieth anniversary last year, are all the other letters of the alphabet of the system called 'Fashion Industry', part of Confindustria, the Italian Industrialists' Association.*

*Today the product is not the crucial factor to the fashion industry. The stylist is concentrated on his individual communication strategy, on his image, on distribution: in other words, on everything that can contribute to creating a world of reference around the product. **Selling fashion actually means selling values; immaterial values that attract the consumers and lead them to identify themselves with a whole universe and to want that specific product.** Today, success in fashion is determined by the ability to communicate one's values. This is done by analysing languages - the means of expression - and learning from very diverse*

L'Italia è, dopo la Cina, il più grande produttore di abbigliamento al mondo. **La forza della moda italiana e le sue radici risiedono nel sistema tessile-abbigliamento, che controlla ogni aspetto del prodotto: dal filo alle sfilate.** Una delle poche aziende del settore quotata in borsa in Italia è di proprietà al 100% di Giorgio Armani, un'altra è dei Versace. Gli stilisti, a differenza dei designer, hanno cominciato a collaborare fin dagli esordi con il mondo industriale, nel quale sono coinvolti in prima persona. Questo è il segreto della moda italiana e del successo che ha riscontrato negli ultimi venti, venticinque anni. Tra la 'A' di Armani, che quest'anno festeggerà i venticinque anni dalla prima collezione, e la 'V' di Versace, che ne ha festeggiati venti lo scorso anno, ci sono tutte le altre lettere dell'alfabeto di quel sistema definito 'Moda-Industria', associato a Confindustria.

Oggi il fattore fondamentale per l'industria della moda non è il prodotto. Lo stilista è concentrato sulla propria strategia di comunicazione, sull'immagine, la distribuzione: in altre parole, su tutto ciò che è capace di **creare intorno al prodotto un mondo di riferimento.** Vendere moda in realtà significa vendere dei valori. Sono i valori immateriali che coinvolgono il consumatore, lo portano a identificarsi con tutto un universo e a desiderare quello specifico prodotto. Oggi il successo della moda è determinato dalla capacità di comunicare i propri valori. E lo fa elaborando linguaggi - il veicolo per esprimerli - e traendo insegnamento dagli ambiti più disparati: dalle gerarchie militari, con i loro simboli, i loro codici, via via sino

areas: from military hierarchies with their symbols and codes, and so on down to religions with their books, their parables and all their beautiful communication tools developed over the centuries.

Like the theories of logic (according to which a statement is never only right or only wrong), the fashion industry's language also has hazy outlines. A few general reflections to try to understand what's going on in the industry today:

1. **The clear distinction between manufacturer and consumer is disappearing.** You don't just sell a jacket or a pair of trousers, but a way of interpreting them. In a way, consumers have now been given the means to produce their own collection, their own way of dressing.

2. Having realised that **services help** to create a world of reference around a product, fashion was the first to introduce books, records, cafés, restaurants, etc. into its stores.

3. Today the idea of 'market' is hard to pin down and increasingly difficult to analyse. The classic demographic segments (age groups, socio-economic groups...) no longer behave in a predictable way, so now one tries instead to **define 'tribes'**, i.e. groups of people who - whether they're rich or poor, well-educated or ignorant has little importance - all have something particular in common (such as all being Milan football club supporters, or dog lovers... because dog lovers the world over have similar needs). Fashion tries to create 'wide-ranging' products, industrialising luxury goods in order to respond to the market's cross-requirements.

4. The dichotomy of 'above the line' and 'below the line' is fading. In terms of advertising, today everything considered 'below' has become an added value: the fashion show or the video clip are key factors in **transforming fashion into an event, a happening.**

5. **Marketing no longer lays down the guidelines for communication.** The two coincide when the person who deals with product marketing is the designer him/herself who is trying to create values and doesn't stop at just providing what the market asks for. Prada's shoes are a good example: they can be classic, sport, technical, but they all have the Prada image in common (which, furthermore, has achieved such a high value that the logo is not even needed any more: that little red stripe is all that's needed to identify their shoes).

6. According to a recent survey of ours, the average price of a belt in the Rinascente department store in Milan is 134,000 lire while a belt sold in a Gucci store costs 154,000 lire: just 14% defines the demarcation line between a no-name and a designer product. **The premier brands and their image are the driving force behind Italian belts in general, in large numbers sold guiding lines all over the world.**

7. Fashion moves on two fronts: '**captivity**', the ability to appeal to the consumer with alluring images, with a good quality/price ratio and with an extensive range; and '**retention**', the ability to keep the client, to ensure customer loyalty. This is why communication mustn't be invasive, but persuasive. In order to achieve this the fashion sector is doing away with traditional market targets and reducing the big campaigns, that are ineffective, to the bone. The avalanche of press advertisements during the fashion shows are not for the consumer's benefit, but for the trade. The real objective is to be more visible than the competitors, making a show of one's strength: Prada to Gucci, Armani to Versace and so on. As far as everything else is concerned various communication methods are used, with a preference for highly-focused actions.

At the present, Italian fashion's one big limit is represented, in my opinion, by the inadequate use of ITC.¹ **Computer-literacy is at a very low level and the sector's IT output is ineffective in terms of both captivity and retention. Just as an example, both Gucci's and Prada's websites are still**

alle religioni, con i loro libri, le parabole, e tutti i bellissimi strumenti di comunicazione messi a punto nei secoli.

Come nelle teorie della logica (per cui un'affermazione non è mai solo vera o solo falsa), così il linguaggio nel sistema moda ha contorni sfumati. Poche riflessioni generali per cercare di comprendere che cosa sta accadendo oggi nel settore:

1. **Sta scomparendo la distinzione netta tra produttore e consumatore.** Non si vende una giacca o un paio di pantaloni, ma un modo di interpretarli: in qualche misura si mette il consumatore in grado di produrre da sé la propria collezione, il proprio modo di vestire.

2. Cosciente che i **servizi aiutano** a creare il mondo di riferimento intorno al prodotto, la moda è stata la prima a introdurre all'interno dei propri punti vendita libri, dischi, bar, ristoranti...

3. La nozione di mercato oggi è sfuggente, sempre più difficile da analizzare. I segmenti demografici tradizionali (le generazioni, le classi sociali...) non si comportano più in modo prevedibile, pertanto si cerca piuttosto di **definire delle 'tribù'**, dei gruppi di persone che - ricchi o poveri, colti o ignoranti poco importa - abbiano qualcosa di molto specifico in comune (per esempio, il fatto di essere tifosi del Milan, o di amare i cani... perché tutti gli appassionati di cani nel mondo hanno esigenze simili). La moda cerca di creare dei prodotti 'ad ampio raggio', industrializzando il lusso per rispondere alle esigenze trasversali del mercato.

4. Sta sfumando la divisione tra '**above the line**' e '**below the line**'. Tutto ciò che viene considerato 'below' in rapporto all'advertising diviene oggi un **plus**: la sfilata o il video sono elementi-chiave nel **tradurre la moda in evento**, in spettacolo.

5. **Il marketing non traccia più le linee-guida della comunicazione.** Le due cose coincidono quando chi si occupa del marketing di prodotto è lo stilista stesso, che lavora per creare valori e non si limita a

rispondere alle esigenze di mercato. Le scarpe Prada sono un buon esempio: possono essere classiche, sportive, tecniche, ma quello che le accomuna è l'immagine Prada, che tra l'altro ha un valore così alto da rendere inutile persino il logo: è sufficiente una bandina rossa perché quella data scarpa sia subito identificata.

6. Secondo una nostra recente indagine, il prezzo medio di una cintura alla Rinascente di Milano è di 134.000 lire, mentre una cintura venduta in un negozio Gucci costa 154.000 lire: solo un 14% in più stabilisce la linea di confine tra un prodotto *no name* e uno di lusso. **I marchi più prestigiosi e la loro immagine fanno da traino** a tutte le cinture italiane, e infatti se ne vendono moltissime in tutto il mondo.

7. Esistono due vettori sui quali la moda si muove: la **captivity**, cioè la **capacità di attrarre il consumatore** con immagini seducenti, con un buon rapporto qualità-prezzo e con una amplissima offerta di gamma, e la **retention**, la **capacità di conservare il cliente**, di assicurarne la fedeltà. Per questo la comunicazione non deve essere invasiva, ma pervasiva. Per raggiungere tale scopo il settore moda sta eliminando i target del marketing tradizionale e riducendo all'osso le grandi campagne, ormai inefficaci. La valanga di annunci che appaiono sui quotidiani durante le sfilate, infatti, non si indirizza al consumatore, ma al *trade*. Il vero obiettivo è battere in visibilità i concorrenti, dimostrando la propria forza: Prada a Gucci, Armani a Versace e così via. Per il resto vengono usati sistemi diversi di comunicazione, privilegiando le azioni molto mirate.

L'attuale grande limite della moda italiana è costituito, a mio parere, da un impiego non adeguato dell'ITC.¹ **L'alfabetizzazione a livello informatico è scarsissima** e gli *output* telematici del settore inefficaci: essi non sono in grado di comunicare né in termini di *captivity* né di *retention*. Infatti i siti web di Gucci e di Prada, per fare un esempio, sono ancora '*under construction*'. Ciò riguarda soprattutto le *griffe*, l'industria è in questo campo assai più avanzata.

¹ Information and Communication Technologies.

¹ Le nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione.

Hybrid industry beneath the surface of Italian fashion

Industria ibrida sotto la superficie della moda italiana

'under construction'. This concerns, above all, the designer labels - the industry is way ahead in this area.

With this in mind, the Camera della Moda has risen to a serious challenge, opening a services website for its members. After 9.30 a.m. everything that has been written about fashion can be downloaded; this press review covers 164 periodicals and all the major newspapers. We have also created the 'fashion box', our core marketing service: we monitor 3,500 fashion brands and clothing labels in 264 publications worldwide. We analyse advertising and editorials; we put a name to the journalist, photographer, stylist and make-up artist; we take note of all product matches.

By processing this information we have created image and statistics archives. We feel that in times of globalisation a careful, constant analysis of how the media interprets our products and shows them to the public is absolutely essential. This also helps us to understand why some names come up time and again in editorials despite investing very little in advertising. How and why, for example, in October last year the number of articles about Dolce & Gabbana was forty times higher than those about Gucci, even though they had invested a tenth of the amount Gucci invests in advertising. Our research has reached a precise conclusion: at the moment the 'Mediterranean' value has the most success on the market and Dolce & Gabbana is the brand that best represents it.

In tale contesto, la Camera della Moda ha lanciato un'importante sfida attivando un sito di servizi agli associati: dopo le 9.30 del mattino è possibile scaricare tutto ciò che è stato scritto sulla moda. La rassegna stampa include 164 testate periodiche e tutti i maggiori quotidiani. Abbiamo inoltre creato il 'box moda', servizio-base del nostro marketing: monitoriamo 3.500 marchi moda e abbigliamento su 264 testate nel mondo. Analizziamo la pubblicità e i redazionali; identifichiamo il giornalista, il fotografo, lo stylist, il truccatore; annotiamo tutti gli abbinamenti di prodotto.

Processando tali informazioni abbiamo creato un archivio immagini e un archivio di dati statistici. In tempi di globalizzazione, infatti, riteniamo fondamentale un'attenta e costante analisi su come i mass media interpretano i nostri prodotti e li propongono al pubblico. Questo serve anche a capire come mai ci siano aziende molto presenti nei redazionali a fronte di investimenti esigui in pubblicità. Come e perché, per esempio, nel mese di ottobre dello scorso anno il numero di redazionali per Dolce & Gabbana fosse quaranta volte superiore a quelli ricevuti da Gucci, pur avendo il primo investito un decimo in pubblicità rispetto a quest'ultimo. La nostra ricerca giunge a una conclusione precisa: in questo momento il valore 'mediterraneo' è il più premiato dal mercato, e Dolce & Gabbana è il marchio che lo rappresenta meglio.

¹ Georges Perec, "La vita, istruzioni per l'uso"; Rizzoli, Milano.

Così fan tutte: fashion in Italy

"Signs wind down quickly, faster than cigarette lighters and watches. That's why fashions change".¹ Italy has never had oil or coal. **Fashion exports balance the national deficit caused by the need to import energy from abroad as well as some of the cars that consume it. In other words, all the Audis, Mercedeses and BMWs that Italians love so much, and all the gas to make them run, are 'paid for' with deconstructed suits by Armani, flowered shirts by Versace and executive apparel by Zegna. So we can forget thinking of fashion as something ephemeral, marginal and interchangeable, as so often happens when it's discussed in contexts other than gossip columns or fashion magazine chit-chat. And accept the notion that our country is a unique place, where we treat everything that's serious superficially and take seriously all that's superficial.**

There's no denying that Italy, right here in the hyper-industrialised West, had a rather risky idea when it decided to build a rock-solid industry, with its own driving force, on the flimsy foundation of image. Economic theory tells us that there are three basic ways of creating wealth: through the control and exploitation of raw materials, through process innovation or, as in the case of fashion, through product innovation, which brings a steady stream of goods to the market. In fashion, the Italian economy found an inexhaustible resource based on an innovative process whose field of action is society's common sense

Così fan tutte. La moda in Italia

"I segni si esauriscono presto, più in fretta degli accendini e degli orologi. È per questo che le mode cambiano".¹ In Italia non c'è mai stato né carbone né petrolio. **L'esportazione di moda ripiana il deficit nazionale dovuto alla necessità di importare risorse energetiche e anche una bella quantità di mezzi di trasporto per consumarle. Insomma, tutte le Audi, BMW e Mercedes che gli italiani amano tanto, e la benzina per farle correre, vengono pagate, per così dire, con tailleur decostruiti di Armani, camicie a fiori di Versace, completi manageriali di Zegna... Ciò spiazza l'idea della moda come argomento effimero e marginale con cui si tende a liquidarla quando se ne parla in ambiti diversi dal pettegolezzo o dalle chiacchiere delle riviste. E conferma l'idea che il nostro paese sia un posto singolare, dove si vive con superficialità ciò che è serio, mentre ciò che è di superficie viene preso seriamente.**

Sta di fatto che in Italia, in pieno occidente iper-industrializzato, si è avuta la rischiosa idea di costruire sopra l'inconsistenza dell'immagine una forma di industria molto consistente e dotata di una propria forza propulsiva. In termini economici, sono essenzialmente tre le condizioni per creare ricchezza: attraverso il controllo e la valorizzazione delle materie prime; attraverso l'elaborazione di innovazioni di processo; oppure - ed è il caso della moda - attraverso l'innovazione di prodotto, che consente di introdurre sul mercato beni sempre nuovi. Il sistema economico italiano ha trovato nella moda

of decorum.
This Italian specialty is a sophisticated expression within the post-industrial economy: here, research in the manipulation of signs has replaced the function usually reserved to technological innovation in classic modern industry.

Today, no fashion is born by chance. Just like the IT and entertainment industries, in which software programs are created, the fashion industry - as an industrial product - results from cultural, language and communications choices through which innovative products are generated to transmit and breathe life into the social evolution of taste.

The nonsense of fashion

"Fashion is what we can least explain; in truth, its constant production of apparently arbitrary sense, its instinct of meaning, and the logical mystery of its cycle constitute the essence of the current social context".² On the futility of fashion, its alleged absurdity and practical uselessness - an easy target of intellectual rigour - there is endless literature along with "a more common aversion interpreted by the good sense of unheeded rules. Moral condemnation of the ornamental is very frequent [...]. The thesis is that fashion is oppressive, the antithesis that we find it enjoyable".³

*We have to view fashion with an eye that is free enough from ideological assumptions to conclude that in today's reality, it has a social function where it finds its own logic. **The triteness of fashion is the mould of its immediacy, the measure of its breadth.** Perhaps fashion is hard to analyse because it's designed to be easily followed: "To be successfully launched, a fashion has to go with the current".⁴ People with good business sense, such as fashion designers (the heirs of both tailors and merchants - purveyors par excellence), know instinctively which way the wind is blowing. Places like Italy, where even the popular culture has for centuries practised the dialectic of ostentation and the art of looking good*

*(bella figura), are favoured by the prevailing winds. The game of fashion is sustained by the social necessity for a form of communication that involves the body in expressing the individual and collective identity, an attitude that distinguishes all human societies. **Fashion creates and delivers visual manifestations of identity within a range that stretches indifferently from conformity to deviance.***

*The social value of fashion underlies the school of thought that forms the basis of the Anglo-American youth culture, which is doing its best to be global. According to that culture, 'real' fashion is born in the street, an idealised place that stands for the interpersonal side of how fashion is used by the 'urban tribes' (Teddy Boys, Mods, Punks, and so forth, each with its own style), while processed fashion, which is contaminated by industrial concerns, is just a trick to encourage the consumerism that feeds a perverse society. But this vision, with the speculative consistency of urban legend, does not explain why fashions that are born in the street as rebellious statements wind up as best sellers in the department stores. In truth, it's the industry with its pervasive, production-line assembly that manages to fuel the market and polarise media coverage, which together determine what's in fashion. **In other words, it's the industry that gives a fashion a popular accessibility, without which its social significance fails to reach critical mass.***

A fashionable industry

"Elegant living is the fertilising principle of industry".⁵ Since the dawn of the second industrial revolution, when we started to value great tailors,⁶ first the textile industry and then all of the sectors involved in mass production made an effort to understand fashion and to turn the 'nonsense' to their own benefit, by recognising its capacity to generate a constant demand for goods and to foster their circulation. The lower point of the relationship between the whims of fashion and the rigours of industry was neither the Bauhaus nor the

una risorsa inesauribile per il suo processo innovativo il cui campo d'azione è il trattamento del senso comune del decoro. Questa specialità italiana costituisce un'espressione piuttosto sofisticata nell'assetto dell'economia postindustriale: qui, infatti, **la ricerca nel campo della manipolazione dei segni sostituisce la funzione tradizionalmente riservata all'innovazione tecnologica nell'industria moderna classica.**

Non vi sono, oggi, mode nate per caso. Così come accade per l'industria dell'informazione e dell'intrattenimento, pensiamo per esempio alla creazione dei programmi software, la moda - come prodotto industriale - è il risultato di scelte culturali, di linguaggio e di comunicazione attraverso le quali si generano prodotti innovativi con la funzione di **trasmettere e rendere viva l'evoluzione sociale del gusto.**

Il nonsense della moda

"La moda rappresenta ciò che meno si può spiegare; in realtà la sua continua produzione di senso apparentemente arbitrario, la sua pulsione di senso, il mistero logico del suo ciclo, costituiscono l'essenza del momento sociale".² Sulla futilità della moda, la sua presunta absurdità e inutilità funzionale, facile bersaglio di rigori intellettuali, esiste una sterminata letteratura accanto a una idiosincrasia più "spicciola interpretata dal buon senso dei precetti inascoltati. Le condanne morali dell'ornamento sono talmente frequenti [...]. La tesi è che la moda è opprimente, l'antitesi è che la troviamo piacevole".³

Si deve guardare alla moda con uno sguardo passabilmente libero da presupposti ideologici per poter concludere che nella realtà attuale essa ha una funzione sociale e in ciò trova una sua logica. **La banalità della moda è il calco della sua immediatezza, la misura della sua ampiezza.** La moda è forse difficile da analizzare perché è fatta per essere molto facile da seguire semplicemente: "Per essere lanciata con successo una moda deve andare nel senso dell'aria che tira."⁴

Persone dal grande intuito commerciale, come gli stilisti, che sono insieme eredi dei sarti e dei mercanti, principi tra i fornitori, sanno per vocazione in che direzione tira l'aria. Luoghi dove anche la cultura popolare è da secoli esercitata alla dialettica dell'ostentazione e al gusto pubblico della Bella Figura, come l'Italia, sono favoriti dalla sua circolazione. Il gioco della moda si regge sulla necessità sociale di una forma di comunicazione che coinvolga il corpo nell'espressione dell'identità individuale e collettiva. **La moda costruisce e offre rappresentazioni visuali di identità secondo una gamma che va indifferentemente dalla conformità alla devianza.**

Il valore sociale della moda sta alla base della scuola di pensiero su cui si fonda la subcultura giovanile angloamericana, che si vorrebbe globale. Secondo quest'ultima la 'vera' moda nasce autonomamente dalla strada, luogo idealizzato che sta a indicare il versante interpersonale della fruizione di moda da parte delle cosiddette tribù urbane - Teddy Boys, Mods, Punk e così via di stile in stile -, mentre la moda trattata e quindi contaminata dalle aziende industriali sarebbe solo un trucco per accentuare il consumismo con cui si nutre una società perversa. Ma questa visione, che ha la consistenza speculativa delle leggende urbane, non spiega perché le mode che nascono antagoniste sulla strada diventano *best seller* nei supermercati. In realtà è proprio l'industria che, grazie alla pervasività della produzione in serie riesce ad alimentare il mercato e a polarizzare la comunicazione mediatica, che insieme determinano la moda. **È l'industria, in altri termini, a dare alla moda una accessibilità popolare** senza la quale il volano del suo significato sociale non raggiunge massa critica.

L'industria della moda

"La vita elegante è il principio fecondante dell'industria".⁵ Dall'epoca della seconda rivoluzione industriale, che coincide con la comparsa delle prime firme dei grandi sarti,⁶ prima l'industria tessile e poi via via tutte le industrie in cui si è suddivisa

² Jean Baudrillard, For a Critique of a Political Economy of the Sign, original French edition 1972.

³ Elizabeth Wilson, Adorned in Dreams: Fashion and Modernity, 1987.

⁴ John C. Flugel, The Psychology of Clothes, 1930 Trad. it., 1966, pag.180.

⁵ Honoré de Balzac, A Treatise on Elegant Living, 1830.

⁶ The legendary Charles F. Worth, for one, who worked in Paris from 1845 to 1895.

² Jean Baudrillard, Critica dell'economia politica del segno, 1972 Trad. it., 1974.

³ Elizabeth Wilson, Adorned in Dreams: Fashion and Modernity, 1987.

⁴ John C. Flugel, The Psychology of Clothes, 1930 Trad. it., 1966, pag.180.

⁵ Honoré de Balzac, Trattato della vita elegante, 1830.

⁶ Il leggendario Charles F. Worth, per dirne uno, attivo a Parigi tra il 1845 e il 1895.

School of Ulm, but Henry Ford's famous saying, "You can buy a Model T in any colour you like, as long as it's black".⁷ This extreme product standardisation derived from a fundamental process innovation: the assembly line, which Ford introduced in 1913. But as early as 1924, General Motors - Ford's chief competitor - had supplanted Ford on the American market by offering cars in different colours, in a range that explicitly alluded to fashion. Some years later, Walter Benjamin observed that "Fashion prescribes the ritual according to which the fetish of merchandise is worshipped".⁸

The styling of American products in the Fifties - cars with fins, household appliances made to resemble robots from science-fiction movies - was the high point of the relationship between fashion and design. Industry, still organised into rigid assembly lines and having exhausted the propelling energy of that innovation, began absurdly chasing after the most sensational aspects of fashion, limiting its results to 'dressing' its usual products. The Italian fashion industry has managed to stay at the middle of the pendulum. Its secret is its ability to process fuzzy logic as a form of social expression and to turn it into the rational logic needed for mass production. At the same time, the fragmented, decentralised structure of the Italian industrial system⁹ has fostered the flexibility and specialisation of skills necessary for a production system that can keep abreast of fashion trends.

A hybrid industry of culture

By processing the consumer culture and its drift, the fashion industry translates symbolic value - the exchange of meaning - into economic value. Seen in this light, the business that makes clothes and fashion accessories appears to be a hybrid form of industry, whose goods do have a material substance but also a meaning derived from a process of cultural elaboration. More specifically, the industrial fashion system grafts intangible values onto the surface of physical merchandise, made of threads, fabrics and shapes that have to be cut,

assembled and distributed like the tangible goods that they are. **This process, in addition to blending the tangible and intangible into a single product, causes the fashion industry itself to shift from the production mode typical of manufacturing firms to the far more subtle one specific to the industry of culture.**

In other words, **the fashion industry has a double advantage: the process innovation associated with the tangible aspect of its goods (more sophisticated machinery for the production of yarns, fabrics, finishes, colours, cuts, etc.), and product innovation for all that concerns their intangible aspects. To succeed, then, the fashion industry requires a dual system that integrates tangible and intangible quality by means of the creativity that accompanies every phase of the textile production chain, from the threads to the finished garment, and moves infinitely between one plane and the other, between manufacturing and creative intervention.**

Compared with industrial design, which claims to make definitive, permanent, and stable creations, **fashion has the advantage of a creative system that is pervasive and inherently open. This is exactly the opposite of the moral principle of orthodox industrial design, the mantra that "form follows function". However elegant that is as an expression and however idealistically conceived, it is far less suited to the complexity and evolution of social language.**

e sviluppata la produzione di serie, si sono sforzate di intendere la moda e convertirne il 'nonsenso' al proprio scopo, riconoscendone la capacità di rinnovare costantemente la domanda di merci e favorirne la circolazione. Il punto più basso delle relazioni tra i capricci della moda e i rigori dell'industria non è né la Bauhaus né la Scuola di Ulm, ma la famosa frase di Henry Ford: "Potete acquistare un'auto Modello T in qualunque colore, purché sia nero".⁷ L'estrema standardizzazione del prodotto derivava da una fondamentale innovazione di processo: l'introduzione della catena di montaggio, avvenuta alla Ford nel 1913. Ma già nel 1924 General Motors, principale concorrente di Ford, aveva soppiantato quest'ultima sul mercato americano grazie all'offerta di automobili in differenti colori, secondo una gamma che alludeva esplicitamente alla moda. Qualche anno più tardi, Walter Benjamin avrebbe notato che "La moda prescrive il rituale secondo il quale va adorato il feticcio della merce".⁸

Lo styling della produzione statunitense anni cinquanta, automobili con le pinne ed elettrodomestici disegnati come i robot nei film di fantascienza, ha rappresentato il massimo punto delle relazioni tra moda e design. In quel periodo l'industria, ancora organizzata in catene di montaggio rigide ed esaurita la forza propulsiva dell'innovazione di processo, è assurdamente lanciata alla rincorsa degli aspetti più eclatanti della moda, e si limita a 'vestire' i propri prodotti. L'industria italiana della moda sta a metà di questo movimento pendolare. **Il suo segreto è di riuscire a processare la logica fuzzy come forma di espressione sociale trasformandola in logica razionale, necessaria alla produzione seriale.** Contemporaneamente, la particolare struttura frammentata e decentralizzata che caratterizza il sistema industriale italiano⁹ ha favorito la flessibilità e la specializzazione delle competenze necessarie per organizzare una produzione continuamente in grado di seguire le evoluzioni della moda.

L'industria culturale ibrida

Processando la cultura di consumo e le sue derive, l'industria della moda traduce il valore segno - che è relativo a scambi di significato - in valore economico. Vista in questo modo, l'industria che produce abiti e accessori di moda appare come una forma di industria ibrida, i cui prodotti, pur conservando una consistenza materiale, acquistano senso in base a un processo di elaborazione culturale. Più precisamente, il lavoro del sistema industriale della moda innesta valori immateriali sulla superficie di merci materiali, composte di fibre, tessuti, forme che devono essere confezionate, assemblate e da ultimo distribuite come, appunto, beni materiali. **Tale processo, oltre a riunire valore materiale e immateriale in un unico prodotto, provoca uno slittamento dell'industria stessa della moda** dal modo di produzione tipico delle aziende manifatturiere a quello, molto più sottile, peculiare all'industria culturale.

In altre parole, **l'industria della moda gode di un doppio vantaggio:** quello dell'innovazione di processo correlata all'aspetto materiale delle merci (macchinari più sofisticati per la produzione di fibre, tessuti, finiture, colorazioni, taglio ecc.) e quello dell'innovazione di prodotto per tutto ciò che coinvolge gli aspetti immateriali. Per funzionare l'industria della moda richiede quindi un sistema duplice in cui siano integrate lavorazioni materiali e immateriali attraverso l'immissione di creatività che accompagna tutte le fasi della filiera tessile, dalle fibre alla confezione finita, passando di mano innumerevoli volte tra un piano e l'altro, tra manifattura e intervento creativo.

Rispetto al design industriale, alla sua pretesa di creare forme definitive, durature, stabili, **la moda ha il vantaggio di avvalersi di un sistema creativo diffusivo e intrinsecamente aperto.** Tutto il contrario del principio morale del design industriale ortodosso secondo il mantra "la forma segue la funzione" che - per quanto elegante come espressione e idealisticamente compiuto come utopia - si adatta assai meno alla complessità e alle evoluzioni dei linguaggi sociali.

⁷ The result was 15 million black Model Ts turned out in around twenty years.

⁸ Walter Benjamin, *Das Passagen-Werk*, 1982 (English title *The Arcades Project*).

⁹ With its high quantity of small and medium-sized companies, mostly grouped into industrial districts.

⁷ E il risultato furono i 15 milioni di auto Ford Modello T di colore nero prodotte in circa vent'anni.

⁸ Walter Benjamin, *Das Passagen-Werk*, 1982. Trad. it. 1986, pag. 12.

⁹ Fondato su una grande quantità di aziende piccole e medie, in genere dislocate in distretti industriali.

Design: system or service? Visibility and communications strategies

¹ In political jargon, a periodic encounter among those with interests in a particular industry in order to develop publicly-funded programs.

² Formazione Integrata Superiore, or Higher Integrated Training (FIS).

The wood and furnishings industry counts 90,000 companies, 450,000 workers, and aggregate sales of 64 trillion lire in 1998 (33 trillion for wood and 31 trillion for furnishings). On the furnishings side, 55% of products are exported, for a value of 19.4 trillion lire which is greater than the combined amount sent abroad by Germany, the United States and France. In terms of the balance of trade, in 1998 this sector financed all imports of cellular phones and personal computers. Italy's total exports during the first six months of 1999 fell by an average of 6.5% compared with the first half of '98, but in the wood and furnishings industry the decline was 2.5%. Therefore, in the Italian economy in general, this sector is **an enthusiastic exporter** and shows encouraging signs of recovery. In particular, these are excellent times for wood thanks to the recent incentives offered for construction.

Federlegno-Arredo is an association of 90,000 businesses. The guiding principle behind the association formula is simple: to support the industry by exploiting its inherent synergies. Here are some concrete examples of our efforts:

1. We are working on a **proposal** by which legitimate couples (from twelve months before they are married until three years thereafter) could enjoy a discount equal to 19% of new furniture costs up to 5 million lire. The only restriction is that the couple's combined income cannot be over 60 million lire. We are also working to reduce the depreciation period for office furniture from eight to five years.

2. We are exerting **an influence through the media**: we produced the program "Lezioni di design" broadcast on RAI 3, and organised the event "Argentina & Italia. Paisés en movimiento". Our active advice has been sought for upcoming TV serials so we can ensure appropriate, high-quality sets. The goal here is to send an implicit message to TV audiences.

3. We have also initiated **a ministry round table**.¹ The purpose is to help promote the 'habitat system' along with the other components of a home. We have therefore begun a project that will involve a series of events designed to spread the concept of 'design culture', starting in the U.S. and taking place over the next few years. The target is the final consumer, and the aim is to encourage the demand for quality Italian products, especially outside the European Union.

4. We are also active in **training**, having developed a protocol with the Ministry of Public Education, one of whose aims is to improve school curricula. Starting with concepts such as the changes that technological progress has had on our manufacturing processes, we have pinpointed twentyeight new professions. We are also working with the universities to obtain funding for FIS² programs. After all, human resources are fundamental to staying ahead of the increasingly fierce competition from abroad.

The problems of international business are at the forefront of Federlegno-Arredo's activities. Globalisation forces us to fight

Design: sistema o servizio? Visibilità e strategie comunicative

¹ Nel gergo politico, un incontro periodico tra tutte le persone interessate a un sistema allo scopo di mettere a punto un'azione da finanziarsi con denaro pubblico.

² Programmi di Formazione Integrata Superiore (FIS).

Il settore dell'arredo-legno conta 90.000 aziende, 450.000 dipendenti, un fatturato aggregato di 64.000 miliardi (nel 1998), di cui 33.000 nella filiera del legno e 31.000 in quella dell'arredo. Il 55% dei prodotti di quest'ultima è stato esportato: in valore assoluto 19.400 miliardi (superiore a quanto mandano all'estero Germania, Stati Uniti e Francia messi insieme). In pratica, nel '98 - in termini di bilancia commerciale - il comparto ha finanziato l'importazione dei telefonini e dei personal computer. Il totale dell'esportazione italiana nei primi sei mesi del '99 - rispetto ai primi sei del precedente - ha registrato una flessione media del 6,5%. Nell'arredo-legno il calo è stato del 2,5%: rispetto al sistema italiano, dunque, il nostro comparto rivela **una forte inclinazione all'export** e mostra incoraggianti segnali di ripresa: il settore del legno, in particolare, sta vivendo un momento magico grazie agli incentivi recentemente destinati all'edilizia.

Federlegno-Arredo raggruppa 90.000 imprenditori. Il criterio che guida il fenomeno associativo è semplice: fornire supporto al sistema utilizzando le sinergie latenti nel sistema stesso. Cosa sta facendo in tal senso la federazione?

1. Stiamo lavorando a **una proposta** per consentire alle coppie legittime (da dodici mesi prima del matrimonio fino a tre anni dopo) la detrazione del 19% della spesa per l'acquisto di mobili nuovi fino a un tetto di 5 milioni. Unico vincolo, il reddito non deve superare i 60 milioni. Stiamo inoltre prevedendo un intervento per ridurre il periodo di ammortamento per i mobili da

ufficio da 8 a 5 anni.

2. Stiamo cercando di **influire sui mezzi di comunicazione**: abbiamo prodotto il programma "Lezioni di design" su Rai 3; abbiamo organizzato la manifestazione "Argentina & Italia. Paisés en movimiento". Ci è stato richiesto un contributo attivo per le fiction TV di prossima programmazione, in modo da creare degli arredi corretti e di qualità. Obiettivo: lanciare un implicito messaggio ai telespettatori.

3. Abbiamo inoltre avviato **un tavolo ministeriale sull'arredo**.¹ Lo scopo è quello di contribuire a promuovere, insieme a tutte le altre componenti della casa, l'intero **sistema habitat**. Abbiamo dunque avviato un progetto che prevede nei prossimi anni, iniziando dagli Stati Uniti, una serie di manifestazioni per diffondere il concetto di 'cultura del progetto'. Destinatario: il consumatore finale. Obiettivo: sollecitare la domanda di prodotti italiani di qualità, soprattutto nei paesi extraeuropei.

4. Siamo anche attivi nella **formazione**: abbiamo istituito un protocollo d'intesa con il Ministero della Pubblica Istruzione, con l'obiettivo - tra gli altri - di intervenire sui programmi scolastici. In base alle considerazioni su come il progresso tecnologico stia modificando il nostro modo di produrre, abbiamo individuato ventotto nuovi profili professionali. Stiamo inoltre avviando un intervento con le università per ottenere il finanziamento FIS.² Dobbiamo infatti vincere una concorrenza internazionale sempre più agguerrita e la risorsa umana è sicuramente strategica.

with intelligence and energy in order to raise our market shares. Stimulating demand from the strength of **our specific competitive edge - namely, design³** - can only make us stronger. This is a message we have received even from our Asian competitors. In 1998, for example, the Shanghai trade fair invited us to display our best design and this year we presented "The 1st Chinese Furniture Design Competition", which gave awards to some design products already sold on the Asian market. Next year we plan to get involved further upstream, by working directly at the prototype phase.

Here is another example. In Brazil, Bento Consalves has a population of 100,000 of whom 80,000 have Italian surnames - mostly from Friuli and Trentino and to a smaller extent from the Veneto. After Treviso, this area has the highest concentration of furniture makers in the world: companies with up to 600 employees, who use the most advanced wood-working machinery (from Italy). The businesses in this district have asked us to help them improve their focus on design. To that end, they plan to set up partnership arrangements with Italian companies, mostly in the Friuli and Trentino areas.

Our country is known for its multitude of small and medium-sized companies, often concentrated into industrial districts. There is also a significant number of medium and medium/large firms that are run with a strong entrepreneurial spirit by individuals or families. Of the 90,000 member companies of Federlegno-Arredo, 92% have fewer than 10 employees, 7% have 10 to 100, and just 1% have more than 100. **Italy's small and medium-sized businesses serve as a model the world over**, for the integrated production cycle typical of industrial districts (with connections upstream from, downstream from and lateral to the production chain), the high degree of specialisation, and the fact that the firms do not expand in isolation but have long been part of networks.

A key factor behind the success of these networks is the surrounding social context:

socially integrated communities whose few differences are both deep-set and useful. From here springs the industrial culture, **a fascinating blend of competition and cooperation**, which offers an associative dimension to compensate for the weakness inherent to fragmentation. When these groupings are formalised - by recognising, for example, a leadership role to one of the companies - they fortify negotiating power with the world of finance, acquire strength in exports, and gain the ability to exert pressure on the public powers and within industrial associations.

Moving from the general concept of the network to the more specific one of **the district**, we can find, in the latter, some intrinsic seeds of growth. It is characterised by a primary production activity; an initial core of homologues that leads into the development of other, complementary activities, industrial and otherwise. The result is a complete, integrated package of products and services that can turn the local community into a force to be reckoned with worldwide. In some cases, a district decides to 'export itself', with the dual aim of gaining additional sales and avoiding having to fire its employees. In practice, since it cannot compete with exports from Italy in order to acquire or maintain a given market, the district decentralises the production network and brings it to that market.

Design is the process by which an innovative idea becomes a product. The process is driven by two parties: the designer, who provides the idea at his or her own initiative or upon request, and the company, which provides its know-how, turns the idea into a prototype, engineers the product, and puts it on the market with a message meant to convince consumers to buy it. **Being in design means ensuring the quality of every link in the production chain, including communications**: the message inherent to each new idea will only be heard by the public if the communications are at least as good as that message. The Japanese are starting to theorise about this concept, but we Italians simply have it in our blood.

Le problematiche di internazionalizzazione sono molto presenti nelle attività di **Federlegno-Arredo**. La globalizzazione economica ci impegna a lottare con intelligenza e vigore per aumentare le nostre quote di mercato. Stimolare la domanda a partire da **un nostro specifico vantaggio competitivo, come è il design³**, non può che rafforzarsi. È un segnale che ci giunge persino dai *competitor* asiatici. Nel 1998, per esempio, la Fiera di Shanghai ci ha invitati a esporre il nostro miglior design e quest'anno abbiamo presentato "The 1st Chinese Furniture Design Competition", che ha premiato alcuni prodotti 'di design' già sul mercato asiatico; l'anno prossimo contiamo di intervenire a monte, lavorando direttamente sui progetti.

Un altro esempio. Bento Consalves, in Brasile: 100.000 abitanti di cui 80.000 con cognomi italiani, prevalentemente friulani, trentini e qualche veneto. Dopo Treviso, l'area conta la più alta concentrazione di mobilifici al mondo: aziende anche da 600 dipendenti, che utilizzano i più avanzati macchinari (italiani) per la lavorazione del legno. Le imprese di quel distretto ci hanno espressamente chiesto di aiutarle a qualificarsi dal punto di vista del design. A tale scopo, esse intendono avviare al più presto rapporti di collaborazione organica con aziende italiane, in particolare friulane e trentine.

Come tutti sanno, il nostro paese è caratterizzato da una moltitudine di piccole e medie imprese, spesso concentrate nei distretti industriali. Vi è poi un numero rilevante di imprese medie e medio-grandi, che operano con logiche fortemente imprenditoriali e sono guidate da singoli individui o da famiglie. Delle 90.000 imprese associate a **Federlegno-Arredo**, il 92% ha meno di 10 dipendenti, il 7% va da 10 a 100, soltanto l'1% ne conta oltre 100. **Alle piccole-medie imprese italiane si guarda come a un modello da ogni parte del mondo**: per il ciclo di produzione integrata caratteristico dei distretti (con legami a monte, a valle e laterali alla filiera); per l'alto grado di specializzazione e, infine, perché esse non si espandono isolatamente, ma mettono in pratica da tempo il concetto di rete.

Un elemento-chiave del successo delle reti è il contesto sociale in cui operano: comunità socialmente integrate e con poche, forti, ma al contempo utili differenze. Da qui nasce quella cultura industriale, frutto di **una affascinante miscela tra concorrenza e cooperazione**, che sa compensare la debolezza insita nella frammentazione con una dimensione di sistema. Quando queste aggregazioni si formalizzano - riconoscendo per esempio a una delle aziende un ruolo di *leadership* - potenziano la forza contrattuale nei confronti del mondo finanziario, acquisiscono forza nell'esportazione e sono capaci di esercitare pressioni sia nei confronti dei poteri pubblici, sia in seno alle associazioni industriali.

Passando dal concetto generale di rete a quello più specifico di **distretto**, individuiamo in quest'ultimo alcuni elementi intrinsecamente evolutivi. Un'attività produttiva primaria caratterizza il distretto: un primo nucleo di omologhi da cui si passa poi allo sviluppo di altre attività complementari, industriali e non. Risultato: un pacchetto integrato e completo di prodotti e servizi capace di trasformare l'area addirittura in punto di riferimento mondiale. Vi sono casi in cui il distretto decide di 'esportare se stesso'. Con un doppio obiettivo: ottenere un fatturato aggiuntivo ed evitare di licenziare i propri dipendenti. In pratica, non potendo competere con l'esportazione dall'Italia per acquisire o mantenere un dato mercato, il distretto decentra la rete produttiva portandosi 'in loco'.

Il design è il processo attraverso cui un'idea innovativa diventa prodotto. Un processo pilotato da due protagonisti: il designer, che fornisce l'idea spontaneamente o su richiesta, e l'impresa che mette a disposizione il suo *know-how*, trasforma l'idea in prototipo, ingegnerizza il prodotto e, infine, lo offre sul mercato cercando di comunicarlo in modo da stimolare il desiderio del consumatore. **Fare design significa garantire qualità a tutti gli anelli della catena produttiva, compresa la comunicazione**: il messaggio intrinseco a ogni idea innovativa, infatti, può essere trasferito al pubblico solo quando il livello

³ I have not mentioned design earlier, as I represent an industry in which design is not a prevailing element.

³ Non ho parlato prima di design perché in realtà rappresento un sistema in cui il design non costituisce certo, in termini percentuali, un elemento prevalente.

Why do foreign designers come to Italy? Because they find people and companies who speak their language, with whom they can really interact. The business is of fundamental importance: the success of Italian design rests on the ability of the industrial system to act in synergy with the designer, to share the designer's values. And when we speak of design we mean primary design as well; we are lucky to have companies that guarantee the quality of finished products even though they only manufacture a part. The business of semi-finished products associates time-tested technologies with a high degree of innovation, and is a key structural element of the system.

qualitativo della comunicazione è almeno pari alla proposta che intende comunicare. Un concetto questo da qualche tempo teorizzato dai giapponesi, ma che noi italiani abbiamo nel sangue da sempre.

Perché i designer stranieri vengono in Italia? Perché trovano imprenditori e aziende che parlano il loro stesso linguaggio, aziende con cui sono capaci di interagire in modo autentico. L'impresa ha un ruolo d'importanza capitale: **il successo del design italiano nasce dalla capacità del sistema industriale di porsi in modo sinergico, di condividere con il designer i suoi valori d'innovazione.** E quando si parla di design ci si deve riferire anche al design primario: abbiamo infatti la fortuna di avere delle aziende che non fabbricano prodotto finito, ma che ugualmente garantiscono la qualità di quest'ultimo. Il comparto dei semilavorati associa tecnologie consolidate a un elevato grado di innovazione e costituisce un elemento strutturale fondamentale del sistema-design.

Design and fashion: an osmotic relationship

I call the Italian design system 'Italian International Design' because ours is the only country to offer young international creative artists the chance to express themselves. Young designers come to Italy from all over the world because here they find the care and production capacity that can transform their embryo projects into real products.

It should be said that when we talk about design products we're talking about the tip of the iceberg. Compared to overall turnover, which is about 32,000 billion lire, design accounts for more or less 5-7% of the furnishings industry. Therefore overall turnover is lower than that of just one of the premier Italian fashion houses. Even though design manufacturers and designers are acclaimed all over the world, when talking of Italian-made goods the fame of the two segments is equally matched, to such an extent that they are considered a whole.

The fashion world has got communication off pat. This is why we in the furnishing industry often try to borrow communication ways and means from fashion which, in turn, does not feel it is beneath itself to appropriate leading design products. An osmotic relationship, in other words. And it's not true that fashion puts on more of a show than design, the Milan and Rome fashion shows create the same buzz as the Milanese Salone del Mobile. Media coverage of what goes on both inside and outside the Show is always exceptional, for a precise reason: interest in design is far greater than the number, albeit

Design e moda: un rapporto di osmosi

Definisco il sistema del design italiano 'Italian International Design', perché siamo l'unico paese che offre alla creatività giovane internazionale la possibilità di esprimersi. I giovani designer giungono da tutto il mondo in Italia perché vi trovano l'attenzione e la capacità produttiva capace di trasformare i loro progetti embrionali in veri prodotti.

È bene comunque dire che quando si parla di prodotto di design ci si riferisce alla punta di un *iceberg*. Rispetto al fatturato globale, circa 32.000 miliardi, **il design rappresenta più o meno il 5-7% del sistema-arredamento.** Il fatturato globale è dunque inferiore a quello anche di una sola delle grandi case di moda italiane. Ciò nonostante la notorietà dei produttori e dei progettisti del design è mondiale e, quando si parla di *made in Italy*, la fama dei due comparti si equivale fino al punto di identificarsi in un tutt'uno.

La moda sa comunicare in modo eccellente. È questa la ragione per cui noi del settore-arredo cerchiamo spesso di mutuare mezzi e forme di comunicazione dalla moda, che a sua volta non disdegna di appropriarsi dei prodotti *leader* del design. Un rapporto di osmosi, insomma. E non è affatto vero, che la moda faccia più spettacolo del design: le sfilate milanesi e romane creano lo stesso indotto del *Salone del Mobile* di Milano. La copertura mediatica su quanto accade sia dentro che fuori dalla fiera è sempre eccezionale e questo avviene per una ragione ben precisa: **l'interesse per il design travalica di gran lunga il numero, pur considerevole,**

significant, of the people involved in the industry. It's true, in fact, that at the fair the product-design is presented to the insiders, but it's also true that the public then goes to buy it in the shops.

Therefore we have to make sure that everyone who is interested in design knows where to buy it, is informed and motivated. At this point I'd like to praise Interni, that co-ordinated the extraordinary event called Fuori-Salone. This started spontaneously when some companies and a few young foreign designers began to look around for somewhere, other than the fair, where they could display their products with greater creative freedom. In just a few years the event has gradually taken over the most inconceivable venues, creating settings that are sometimes envied even by the big names in fashion.

In other words, the design sector has learnt to do what fashion has been doing so well for so long: **to offer its products within the framework of a global concept**, an environment that can reproduce a particular atmosphere, stimulating interest not in the individual product but in a whole lifestyle. Design communication is also pointing in this direction; advertising now communicates, above all, a lifestyle. Some manufacturers were quicker off the mark than others, but generally speaking we hardly ever base communication on a design product taken out of its house/living context any more. **The home represents a person just as much as their clothing does:** I dress according to my taste and, likewise, I furnish my home as I like best so it represents me.

During the i Saloni in Milan exhibitors bring their products to town straight from showroom windows or the designer's studio. In this way **a kind of continuity is created between the domestic and urban landscapes**, highlighting just how much the product is part of our everyday life. One of the differences between fashion and design is this: the over one hundred and fifty venues involved in the design previews are open to everyone,¹ but one is only admitted to the fashion shows by invitation.

However, we do have other things in common with the fashion élite. For example, it's becoming increasingly common for famous names in design to be involved in the clothing sector, designing the venues where fashion is created or sold. Likewise, a few stylists have launched their homeware lines (but we'll come back to this later). Here again the two worlds proceed in parallel and very much so. Amongst other things, **they undoubtedly have in common the same showiness.** The only real difference is that there are no daily TV reports covering design as there are during the fashion weeks. But economics is always a determining, absolute factor.

As I mentioned before, the top names in fashion are starting to bring out big home collections. Up to now, what they'd offered in the design sphere was nothing to write home about - a few trivial accessories, etc. - but now they're investing in a big way and they're co-opting the mega-designers to study **complete lines for home.** At the moment these are just a few 'pioneers' but we can be sure that their number will grow.² The first one was Versace, whose accessories and furniture have been on the market for a few years, now Armani has come out with his new home collection, tomorrow there'll be other couturiers who can count not only on the appeal of their name but also on a well-oiled distribution chain, which is a huge advantage.

Returning to Interni; in a sense, we were obliged to become a network, because the complexity of the design system is such that a trade magazine cannot communicate just through its monthly publication for insiders. Interni's average circulation totalled 50,000 copies, but Interni Panorama Magazine had to be invented in order to reach the general public.³ The objective: **increase the promulgation of design through an information 'extra'.** We don't just talk about furniture, we also deal with cars, fashion, so as to touch on topics congenial to the general public and not just to the 'insiders'.

degli operatori di settore. Se è vero, infatti, che il prodotto-design viene presentato in fiera a questi ultimi, è anche vero che il pubblico lo va poi ad acquistare nel punto-vendita.

Bisogna dunque far sì che chiunque sia interessato al design sappia dove andare a comprarlo, sia informato e motivato. Qui mi permetto di inscrivere una nota di merito a *Interni*, che ha coordinato quell'evento straordinario chiamato *Fuori-Salone*. L'iniziativa è nata spontaneamente quando alcune aziende e qualche giovane creatore straniero hanno cercato soluzioni alternative alla fiera per presentare con maggiore libertà espositiva i propri prodotti. Nel volgere di pochi anni si è giunti a occupare le *location* più inimmaginabili, creando delle scenografie invidiate talvolta persino dai signori della moda.

In altre parole, anche il settore del design ha imparato a fare ciò che la moda fa benissimo da tempo: **offrire i propri prodotti nel quadro di un global concept**, un ambiente capace di riprodurre un'atmosfera particolare, stimolando l'interesse non sul singolo oggetto, ma su un intero stile di vita. Anche la comunicazione del settore segue la stessa direzione: nell'advertising ormai si comunica prevalentemente un *life style*. Alcune aziende sono state più brave e ci sono arrivate prima, in generale però ormai non comunichiamo quasi più sul pezzo di design avulso dal suo contesto abitativo. **La casa rappresenta la persona quanto l'abito:** mi vesto secondo il mio gusto e allo stesso modo arredo la casa come più mi piace in modo che essa mi rappresenti.

A Milano, durante il salone, le aziende portano i prodotti direttamente in città prelevandoli dalle vetrine degli *show room* o dagli studi dei progettisti. In tal modo si intende **creare una sorta di continuità tra il paesaggio domestico e quello urbano**, sottolineando quanto il prodotto appartenga al nostro quotidiano. Una delle differenze tra moda e design è questa: gli oltre centocinquanta luoghi coinvolti nelle anteprime del design sono aperti a tutti.¹ Alle sfilate invece non si può accedere liberamente, ma solo su invito.

Altre ragioni tuttavia ci accomunano ai signori della moda. Per esempio: sempre più spesso alcuni noti nomi del design sono coinvolti dal settore dell'abbigliamento per progettare i luoghi dove la moda si fa o si vende. Al contempo alcuni stilisti inaugurano le loro linee per la casa (ma su questo ritornerò fra poco). Anche qui il procedere in parallelo tra i due mondi esiste, eccome. Ad avvicinarli, tra l'altro, vi è senza dubbio **una comune spettacolarità.** L'unica vera differenza è che di design non si parla quotidianamente in TV come accade per la moda durante la settimana delle sfilate. Ma il fattore economico resta un valore determinate, assoluto.

Come accennavo prima, i signori della moda stanno iniziando a realizzare delle grandi *home collection*. Fino a oggi quel che proponevano nel design non era un gran che - piccoli accessori, ecc. -, ma ora stanno investendo parecchio e stanno cooptando mega-designer per studiare **linee complete per la casa.** Per ora si tratta di qualche 'pioniera', ma possiamo essere certi che si moltiplicheranno.² Il primo fu Versace, apparso sulla scena con i propri accessori e mobili già da alcuni anni, ora c'è Armani con la sua nuova linea casa, domani ci saranno altri stilisti che possono contare - oltre, naturalmente, che sulla fama della *griffe* - su una catena distributiva ben roduta. Il che rappresenta un grosso vantaggio.

Ritornando a *Interni*, in un certo senso siamo stati costretti a diventare una *network*, perché la complessità del sistema-design è tale che una rivista di settore non può comunicare solo tramite il proprio mensile rivolto agli operatori. *Interni* ha una tiratura media di 50.000 copie; ma si è dovuta inventare *Interni Panorama Magazine* per raggiungere il grande pubblico.³ Obiettivo: **accrescere la divulgazione del design** attraverso un plus di informazioni. Non trattiamo solo di mobili, ma anche di auto, di moda, e questo proprio per toccare argomenti affini al grande pubblico e non soltanto agli 'addetti ai lavori'.

¹ Interni publishes a booklet with information about these events so they're easy to visit.

² And their sales will probably grow too.

³ Passing from 50,000 to 500,000 copies.

¹ Interni pubblica un libretto informativo su questi eventi per agevolare la visita.

² E probabilmente moltiplicheranno i fatturati.

³ E passare da 50.000 a 500.000 copie.

Luca Bastagli Ferrari

Si occupa di marketing, formazione e comunicazione nel campo della moda con la società *Emisphere*, che ha fondato nel 1987. Membro del Consiglio Direttivo della *Camera Nazionale della Moda*, ha ricoperto la carica di coordinatore e di vicepresidente dell'associazione e quella di amministratore delegato della *Camera Moda*, neonata società di servizi legata alla CNM, che gestisce tutte le attività di supporto agli oltre sessanta associati.

- *Works in marketing, training and communication for the fashion industry through the company Emisphere, which he founded in 1987. He is on the advisory board of the National Chamber of Fashion, and has served as the association's coordinator and vice president. Currently he is the managing*

director of Camera Moda, a fledgling company which performs all service-related functions for the more than 60 members of the NCF.

Giannino Malossi

È autore di ricerche sulla comunicazione e sulla cultura di massa, con particolare riferimento alla moda e al design. Ha pubblicato numerosi libri e articoli e svolge attività di consulenza per alcune istituzioni e aziende del settore. Collaboratore di Elio Fiorucci negli anni settanta, ha successivamente creato *Fashion Engineering Unit*, un centro di ricerche sul valore economico della creatività, nell'ambito del quale ha curato le mostre e i volumi "This was tomorrow, Pop Design da stile a revival" Electa, 1990; "The Style Engine: Spectacle, Identity, Design and Business. How the Fashion Industry Uses Style to Create Wealth" e "Volare, the Italian icon in global pop culture", The Monacelli Press, New York (1998 e 1999); "Material Man", Abrams, New York 2000.

- *Is a researcher in communications and popular culture who*

focuses on fashion and design. He has published several books and articles and is a communications consultant for various institutions and firms in the industry. In the seventies he collaborated with Elio Fiorucci and later created the Fashion Engineering Unit, a centre for research into the economic value of creativity, under whose auspices he developed the following exhibitions and publications: This was Tomorrow: Pop Design da stile a revival, pub. Electa, 1990; The Style Engine: Spectacle, Identity, Design and Business. How the Fashion Industry Uses Style to Create Wealth and Volare, the Italian Icon in Global Pop Culture, pub. The Monacelli Press, New York (1998 and 1999, respectively); Material Man, pub. Abrams, New York, 2000.

Rodrigo Rodriguez,

Laureato in giurisprudenza, interessato alle teorie organizzative e agli aspetti psicologici del lavoro, è stato direttore generale di Cassina dal 1970 al 1980, consolidandone la leadership nel settore del design e l'internazionalizzazione. Ricopre molte cariche, tra cui quelle di presidente di Federlegno e di vicepresidente della Flos; è nella giuria di Confindustria, nella giunta del Cosmit, nel comitato strategico della Domus Academy. È docente nel corso di Disegno Industriale del Politecnico di Milano.

- *Has a degree in law and an interest in the organisational theories and psychological aspects of work. As general manager of Cassina from 1970 to 1980, he strengthened the company's internalisation and leadership in the field of design. Among his many positions, he is president of*

Federlegno and vice president of Flos, and is on the jury of Confindustria, the council of Cosmit and the strategic committee of Domus Academy. He also teaches Industrial Design at the Politecnico of Milan.

Gilda Bojardi,

Laureata in giurisprudenza, dal 1979 collabora con *Interni*, prima come direttore delle monografie tematiche *Interni Annual*, e dal 1994 come direttore della rivista-madre. Rivoluziona l'approccio al tema design e l'aspetto grafico della testata affidando l'immagine a Christoph Radl. Promuove il publidredazionale come forma inedita di comunicazione e introduce nuove rubriche. Dal 1997 crea e coordina il progetto editoriale *Interni Magazine* (allegato al settimanale *Panorama*). *Interni* vede la luce nel 1954 ed è la prima rivista italiana totalmente dedicata all'arredamento. Oggi fanno parte del sistema anche *Kingsize* e la *Guida alle manifestazioni*, pubblicati ogni anno in occasione del Salone del Mobile.

- *Has a degree in law and has been working for Interni since 1979, first as director of the*

Interni Annual theme publications and, since 1994, as editor-in-chief of the parent magazine. She revolutionised the magazine's graphics and approach to the subject of design by hiring image expert Christoph Radl, and publicised Interni as an original form of communication, adding new features and columns. Since 1997 she has created and coordinated Interni Magazine (distributed with the weekly Panorama). Interni was founded in 1954 as the first Italian magazine devoted entirely to furnishings. Today its associated publications include Kingsize and the Guida alle manifestazioni, which are published every year for the Salone del Mobile in Milan.

2. Exhibition



Exhibition path:
Fashion objects

Il percorso espositivo:
Oggetti di moda

At the Fondation Cartier's recent exhibition in Paris on the Japanese stylist Issey Miyake, A-POC was presented as a huge roll of knitted fabric, just as it comes off an industrial knitting machine. This is but one of its modules: Miyake's apparel often has a kind of dual identity, soft to wear yet rigorously geometric when folded. In this case, the guidelines indicating the outfit's various components (sweater, socks, gloves, etc.), marked by a scissors symbol, are both drawing, design and product.

Nella recente mostra di Parigi dedicata allo stilista giapponese Issey Miyake dalla Fondation Cartier, A-POC veniva presentato nella forma di un grande rotolo di maglia, così come esce dalla macchina industriale. Questo è il modulo-base che lo compone. Gli abiti di Miyake hanno spesso una sorta di doppia identità: morbidi da indossati, rigidamente geometrici da ripiegati. In questo caso i tracciati per tagliare le varie componenti dell'abito (maglia, calze, guanti, ecc.), segnati dal simbolo di un paio di forbici, sono al tempo stesso disegno, progetto, prodotto.



Chairware A,
seat cover designed
and made by Bless.



Chairware A,
coprisedia: design
e produzione Bless.

Young fashion designers *Desirée Heiss and Ines Kaag, aka Bless, have worked - among others - with Martin Margiela. Their work transcends the design of body garments and embraces a vaster concept of covering that includes the surface of virtually any object. Their latest collection, entitled Bless N° 97 Living Room Conquerors, includes a series of seat covers as well as an in-flight meal tray, a D-I-Y shoe kit, an accessoried door-wardrobe. The attention given to an object's final use and the choice of materials reveal a planning-stage quality that is very close to design research.*

Desirée Heiss e Ines Kaag, in arte Bless, giovani fashion designer, hanno collaborato tra gli altri con Martin Margiela. Il loro lavoro travalica il progetto dell'abito per il corpo, abbracciando un più vasto concetto di *covering* che virtualmente include la superficie di qualunque oggetto. La loro ultima collezione si intitola *Bless N° 97 Living room conquerors* e comprende, oltre a una serie di coperture per sedie, un vassoio per pasti in aereo, un kit per farsi le scarpe, una porta-armadio. La collezione rivela una qualità progettuale molto vicina alla ricerca di design per l'attenzione ai materiali e alla funzione d'uso.

TV Chair, designed
by Marc Newson
in 1993 for Moroso.

TV Chair, sedia
disegnata da Marc Newson
nel 1993 per Moroso.



During the 1998 Salone del Mobile in Milan the new Moroso collection was presented covered in a glamorous silver leatherette, which is mostly used by the fashion industry for accessories. In fact, Marc Newson, who is Australian and is considered one of the most trend-setting designers, started his professional life as a jewellery designer but

owes much of his success to his interior design works. Moroso, too, feels that fashion and design are complementary worlds and expresses this in its commitment to design research and in its communication strategy.

Durante il Salone del Mobile di Milano del 1998, la collezione Moroso viene presentata in versione *glamour*, rivestita di similpelle argento, tessuto usato soprattutto nella moda per la realizzazione di accessori. Marc Newson, australiano, considerato oggi uno dei designer più di tendenza, nasce come disegnatore di gioielli ma molto del suo

successo è dovuto alla progettazione di arredi per interni. Anche per Moroso moda e design sono due mondi contigui che si incontrano nell'impegno dell'azienda tanto nella ricerca di design che nella strategia di comunicazione.

Boblbee, backpack designed by Jonas Blanking for Global Act AB in 1997.



Boblbee, zaino disegnato da Jonas Blanking per Global Act AB nel 1997.

This new backpack can easily and safely hold a laptop, camera, bottles, books and various sports articles. The rigid monobloc structure protects the contents while the lumbar support system reduces back strain. Jonas Blanking works for the car industry and has designed ski boots for Salomon, eyewear for Carrera and Ralph Lauren, off-shore catamarans.

Global Act AB, brand owner, is involved in the education industry.

In questo zaino di nuova concezione possono essere trasportati facilmente e con sicurezza computer portatile, macchina fotografica, bottiglie, libri e diversi articoli sportivi. La monoscocca rigida protegge il contenuto, mentre il sistema di supporto lombare permette la riduzione dello stress sulla schiena di chi lo

indossa. Jonas Blanking lavora per l'industria automobilistica e ha disegnato scarponi da sci per Salomon, occhiali per Carrera e Ralph Lauren, catamarani off-shore. La Global Act AB, proprietaria del marchio, è attiva nell'industria dell'educazione.

Oggetti di moda *Fashion objects*

Industrial and fashion design were blended to create this garment-system deisned by Philippe Starck, which was the outcome of a specific company technology study and was launched on the market in 1998. It is made of Lycra and Elastan and is neither a stocking, nor a sweater, nor a dress but all of these together (nine versions, four colours). You pull it on like a pair of stockings and then fold it over the body: a series of accessories (sleeves, neck, braces, top) will transform it into a long skirt, short skirt, evening dress... according to taste. The material is a tubular weave and the finished product, which is seamless, elastic and opaque, weighs 200 g.

Industrial e fashion design si combinano nell'invenzione di questo sistema-vestito ideato da Philippe Starck che, nato dallo studio di una specifica tecnologia aziendale, viene presentato al pubblico nel 1998. Realizzato in Lycra ed Elastan, non è né calza, né maglia, né vestito, ma tutte queste cose insieme (in nove varianti e quattro colori). Si infila come un paio di calze e si ripiega sul corpo; una serie di accessori (maniche, collo, bretelle, top) lo fanno diventare a piacere gonna lunga, gonna corta, abito da sera... Il materiale esce in forma tubolare dalla macchina tessitrice; il prodotto finito pesa 200 grammi, è senza cuciture, elastico e coprente.

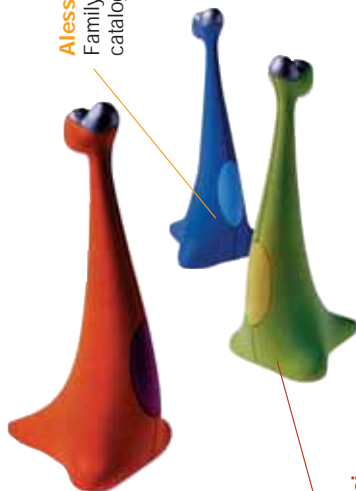
Star[c]kNaked, garment designed by Philippe Starck for Wolford.



Star[c]kNaked, abito progettato da Philippe Starck per Wolford.

Oggetti di moda *Fashion objects*

Alessi products,
Family Follows Fiction
catalogue, 1996.



Prodotti Alessi,
catalogo Family
Follows Fiction, 1996.

Alessi was one of the first companies in the householdware industry to use design as an added value to diversify its products. During the Nineties its example was followed by many other manufacturers so today the market has been almost flooded with these objects, that may be all the rage but look all the same. Despite this, Alessi's leadership is unchallenged and its competitive edge lies not only in the range of its products but also in its ability to carefully blend research, communication, advertising, brand strategy and distribution, making its production system closely resemble that of the fashion industry.

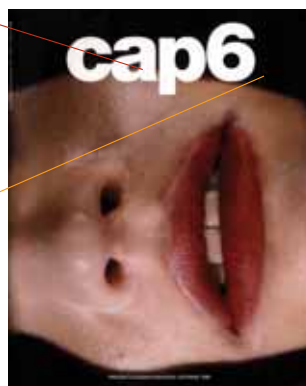
Alessi è stata una delle prime industrie del suo comparto a utilizzare il design come valore aggiunto per diversificare il prodotto. Negli anni novanta il suo esempio viene seguito da parecchi altri produttori. Risultato: l'inflazione di questi oggetti, 'di moda' ma indistinguibili l'uno dall'altro. La leadership Alessi resta comunque confermata. Il suo vantaggio competitivo non risiede solo nella proposta di prodotto, ma nella capacità di orchestrare ricerca, comunicazione, pubblicità, strategia di marca e distribuzione: in questo senso la realtà produttiva di quest'impresa è molto vicina a quella dell'industria della moda.

Fashion and design unite for this publishing adventure: a house organ that is, like Cappellini, the company it represents, a ground-breaker in the furniture industry. Here, graphics and photography become the main communication tools, transcending the objectives of trade information. Art, architecture, fashion, design, photography and graphics unite in a communication tool whose style resembles that of the fashion world.

Moda e design si combinano nell'avventura editoriale di questo giornale che, come Cappellini, l'azienda che lo pubblica, invia un segnale forte al mondo del mobile. Grafica e fotografia divengono qui strumenti di comunicazione primari, ma sconfinano dagli obiettivi di un'informazione commerciale diretta. Arte, architettura, moda, design, fotografia, grafica si combinano in una pubblicazione originale, molto vicina alla moda per stile di comunicazione.

CAP,
house organ
di Cappellini.

CAP,
Cappellini
house organ.



Breakfast Set,
Rosenthal porcelain
for Versace.

Set per colazione,
porcellana Rosenthal
per Versace.



Starting with their name, these products are imprinted with a clothing concept between fashion and design, irony and functionality. Here, Final Home is an accessoried, indestructible jacket that protects against the elements, and against solitude. A series of strategic zips and double technical fabric make this a versatile jacket that can be worn in summer and winter. The teddy bear-shaped pieces of padding, to be inserted in the space between the lining and the outer layer, are removable.

Sin dal nome - 'ultima casa' - questo marchio porta impresso un concetto di abbigliamento al limite tra moda e design. Qui riprodotta la giacca *Final Home*, attrezzata e indistruttibile: protegge dalle intemperie, ma anche dalla solitudine. Grazie a una serie di strategiche cerniere e al doppio tessuto tecnico, è un capo multiuso, da indossare sia d'inverno che d'estate. L'imbottitura estraibile è realizzata in forma di orsetti, che vengono infilati nell'intercapedine tra la fodera e l'esterno.

Gianni Versace was one of the first stylists to understand that choosing a garment is also a lifestyle choice. Thanks to this intuition, Versace outlets provide the clientele with everything needed to set the scene for a grandiose staging of their life. From dinner services to household linen, from tiles to clothing, Versace offers a very original interpretation of fashion imbued with an exasperated classicism, the quintessence of power and authority.

Gianni Versace è stato uno dei primi stilisti a capire che la scelta di un capo d'abbigliamento è anche la scelta di uno stile di vita. In virtù di questa intuizione, i suoi punti vendita forniscono al cliente tutto il necessario per la creazione del palcoscenico adatto a una sontuosa rappresentazione teatrale della vita. Dal servizio di piatti alla biancheria per la casa, dalle piastrelle all'abbigliamento, Versace propone la sua particolare interpretazione della moda, permeata di un classicismo esacerbato, quintessenza di potere e di autorità.

Giacca,
produzione
Final Home.

Giacca,
by Final Home.



A commitment to preserving tradition through technology, the pursuit of simplicity of form and his interest in mass production have always drawn Miyake towards design. He is a friend of Isamu Noguchi, Shira Kuramata and Tadao Ando, with whom he has shared Japanese culture's internationalisation. One of the stylistic features of his work is to have brought an archaic shape, such as the pleat, up to date through technology and design. *Folded, Pleats Please* have the geometry of origami: when worn they reveal Miyake's extraordinary ability to use the wearer's body as a medium to bring them, softly, to life.



Pleats Please collection, by Issey Miyake, Spring/Summer, 1994.



Collezione Pleats Please, di Issey Miyake, primavera/estate, 1994.

L'impegno nel mantenere la tradizione attraverso la tecnologia, il perseguire l'essenzialità della forma, l'interesse per la produzione di serie hanno sempre avvicinato Miyake al design. Amico di Isamu Noguchi, Shira Kuramata e Tadao Ando, lo stilista ha con loro condiviso l'internazionalizzazione della cultura

giapponese. Aver reso contemporanea - attraverso la tecnologia e il design - una forma arcaica come quella della piega costituisce una delle cifre stilistiche del suo lavoro. Piegati, i *Pleats Please* assumono le geometrie dell'origami. Indossati, rivelano la straordinaria capacità di Miyake di farli vivere, morbidi, attraverso il corpo di chi li indossa.

Oggetti di moda *Fashion objects*

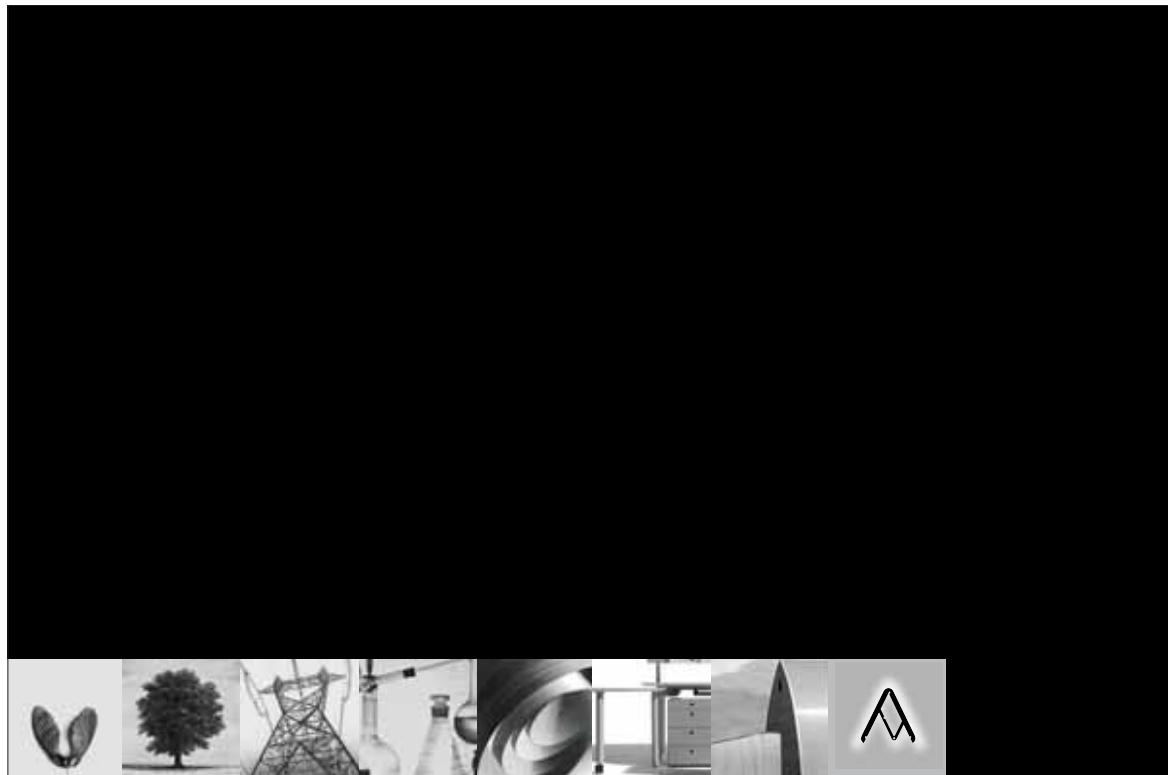
Ysmen lamp, designed and made by Ingo Maurer, 1998.

Ysmen, part of the MaMo Nouchies collection designed by Ingo Maurer, is made of hand-folded paper using an ancient Japanese manual technique brought up to date by the designer and his collaborators specifically for these lamps: a tribute to Isamu Noguchi whose sculptures Ingo Maurer admires. Maurer's interest for Japanese culture is not limited to the use of this particular technique but expresses itself, in general, in his respect for the Oriental ability to enhance and preserve beauty through their respect for materials that are transformed by simple gestures.

Ysmen, fa parte della collezione *MaMo Nouchies* disegnata da Ingo Maurer ed è realizzata in carta piegata a mano secondo un'antica tradizione giapponese, rimessa a punto dal designer con i suoi collaboratori per la realizzazione di queste lampade: un omaggio a Isamu Noguchi, conosciuto e ammirato da Ingo Maurer per il suo lavoro di scultore. L'interesse dell'autore per la cultura giapponese non si esprime solo nell'applicazione di questa particolare lavorazione, ma - più in generale - deriva dal rispetto della capacità orientale di valorizzare e preservare la bellezza anche attraverso la cultura dei materiali e l'essenzialità del gesto che li trasforma.



Lampada Ysmen, design e produzione Ingo Maurer, 1998.



***The ethics of responsibility
in furniture design and production***

*The prospects opened by a commitment
to sustainability: opportunities for design,
research and the market*

**Etica della responsabilità
nel progetto e nella produzione
del mobile**

Le prospettive aperte dall'impegno
per la sostenibilità: opportunità per
il design, la ricerca, il mercato

***Sustainable solutions:
design and businesses
in the transition towards
sustainability***

Ezio Manzini

**Soluzioni sostenibili:
design e imprese nella transizione
verso la sostenibilità**

Ezio Manzini

***Advertising for a better world:
sustainable consumption
and communication***

Patrizia Lugo

**Advertising for a better world:
comunicazione e consumo sostenibile**

Patrizia Lugo

***Environment, ethics and customer
satisfaction: from green marketing
to corporate sustainability***

Carlo Alberto Pratesi

**Ambiente, etica e customer
satisfaction: dal green marketing
alla corporate sustainability**

Carlo Alberto Pratesi

***From historical avant-garde
to permanent avant-garde***

Andrea Branzi

**Dalle avanguardie storiche alle
avanguardie permanenti**

Andrea Branzi

*Exhibition path:
Green Goods*

Il percorso espositivo:
Green Goods

Introduction

¹ Definition taken from Garzanti dictionary of Italian.

Here are some reflections on the future: the future of our planet, and the responsibility that designers, manufacturers and consumers have toward the environment. What steps have been taken, what can and must still be done, and what are the limitations and benefits of an approach that not only respects the ecosystem but makes an active commitment to protecting natural resources?

The term 'sustainability' defines a comprehensive approach to the numerous, complex and often conflicting problems - environmental and social - whose solutions cannot be put off as they are vital to ensuring future generations a quality of life that is equal to or better than our own. It is an ethical question, an issue of morals. 'Sustainability' derives from the adjective 'sustainable', which in turn comes from the verb 'to sustain':¹ to support, but also to endure and defend.

To endure the inevitable conflicts of what will probably be a slow, gradual transition from an economy based on the intensive exploitation of resources to one that is more respectful. To defend ourselves, for example, from the waste and pollution that is produced faster than the earth can absorb it, or from the fact that natural resources are being consumed faster than they can be restored.

Companies have a leading role in the transition toward sustainability. Since they have to maintain competitiveness while reducing environmental and other

costs, they need to place their products, services and goals on a path toward greater social responsibility. Together with designers, then, they are key players in this delicate phase of transition toward a more responsible economy.

The concept of sustainability pervades the life of the industrial product: from design to production, marketing and communication, through the social implications of the changing use of a product or service.

Designers, therefore, have new challenges: *to minimise, to optimise the life cycle of products and services, to use renewable resources, to pay attention to technologies and local culture, etc.*

The role of communications is crucial. *Advertising becomes the means of promoting new lifestyles. Companies that can reconcile concern for the environment with customer satisfaction discover the profit of the ethical: a paradox made possible by the far-reaching alliance among producer, consumer and government.*

Industrial manufacturing, government policies, the market, and civil society are thus the determining and highly interrelated factors behind this passage from the large-scale consumption of natural resources to the significant and imperative reduction implied by sustainable growth.

Introduzione

¹ Definizione tratta dal Dizionario Garzanti.

Una riflessione sul futuro: quello del nostro pianeta e la **responsabilità che progettisti, produttori e consumatori hanno nei confronti dell'ambiente**. Cosa è stato fatto in proposito, cosa si può e si deve ancora fare, quali sono i limiti e quali le opportunità di un approccio non solo rispettoso dell'ecosistema, ma attivamente impegnato nella salvaguardia delle risorse ambientali?

Con il termine 'sostenibilità' viene definito l'approccio d'insieme ai molteplici, complessi, sovente contraddittori problemi - ambientali e sociali - la cui soluzione è improcrastinabile e risulta determinante **per garantire alle generazioni future una qualità della vita uguale, o migliore della nostra**. Un problema che rimanda all'etica, alla morale. 'Sostenibilità' deriva dall'aggettivo 'sostenibile', che a sua volta viene da 'sostenere'¹ e significa, tra l'altro, soccorrere, ma anche tollerare, e difendere.

Tollerare gli inevitabili conflitti del passaggio - probabilmente lento e graduale - dall'economia dello sfruttamento intensivo delle risorse a un'altra più rispettosa. Difendersi, per esempio, dal fatto che rifiuti e sostanze inquinanti vengano immessi nell'ambiente più velocemente di quanto la terra riesca ad assorbirli, o che le risorse naturali vengano consumate più in fretta del tempo necessario a ripristinarle.

Nella transizione verso la sostenibilità le imprese svolgono un ruolo centrale: nel dover mantenere alta la competitività riducendo i costi (anche ambientali) di produzione, infatti, si trovano necessariamente a dover via via adattare i

propri prodotti/servizi e gli obiettivi aziendali nella direzione di una maggiore responsabilità sociale. Esse, insieme ai progettisti, sono dunque attori primari in questa delicata fase di passaggio verso un'economia più responsabile.

Il concetto di sostenibilità connota tutto il ciclo di vita del prodotto industriale: dal design alla produzione, al marketing, alla comunicazione, fino alle implicazioni sociali che i cambiamenti d'uso di un prodotto o di un servizio comportano. **Il designer si deve dunque confrontare con nuovi scenari del progetto:** dematerializzazione, ottimizzazione del ciclo di vita del prodotto/servizio, impiego di risorse rinnovabili, attenzione alle tecnologie e alla cultura locale...

Il ruolo della comunicazione è determinante. L'*advertising* diventa il mezzo per promuovere concretamente nuovi stili di vita. Le aziende capaci di conciliare l'orientamento all'ambiente con la *customer satisfaction* scoprono il profitto dell'etica: un paradosso possibile nel panorama dell'alleanza tra produttore, consumatore e pubblici amministratori.

Produzione industriale, orientamento politico ed economico dei governi, mercato, società civile sono dunque fattori determinanti, fortemente interrelati, nello stabilire le modalità del passaggio dallo stato attuale di consumo delle risorse ambientali alla **necessaria, forte riduzione** implicita all'approccio sostenibile.

Sustainable solutions: design and businesses in the transition towards sustainability

The environment first became an issue in the seventies with the energy crisis. The environmental issue was then a question of 'patching things up': there was a need to remedy a problem which had emerged almost unexpectedly. At first, it was a technical and cost question. Very soon, however, it was realised that the environment is a complex system in which, as soon as one problem had been resolved, another immediately emerged. This meant that an overall approach was required, which led to the concept of sustainability. We have to imagine a system of production and consumption - and therefore of relationship with the physical environment in which we live - so as not to wear out the complex mechanisms which govern it. It is essential, in fact, to take care of our planet if we wish to leave it to our descendants. **Talking about the ethics of sustainability means choosing a direction.** This doesn't mean that we know what must be done: the only certainty is that there's a direction in which we must move. The transition towards sustainability, however, represents a learning curve which is not straightforward: some wrong decisions will be made as well as right ones, some steps backwards as well as some forwards.

One of the most relevant aspects of the current debate between the social forces interested in sustainability concerns **the relationship between ethics and business.** What does doing business mean? It means producing value for the community and therefore for the shareholders. Producing value must

therefore be an intrinsic part of sustainability because, in our society, manufacturing companies play a fundamental role. To be leading players, they have to exist and to exist, they have to do business, also by choosing sustainability. When it comes down to it, a choice is an aesthetic vision: what sort of a world do we really want? And this idea of the world cannot be explained in a purely rational, mechanical and measured way. **Ethics and aesthetics must be brought together to spur the social players towards a real commitment.**

A progressive improvement in products and services in terms of environmental efficiency is however evident: it can therefore be said that today's production processes are better than those in the past. On the other hand, the overall growth in consumption (and its impact on the environment) is greater than the increase in efficiency of each individual product. For example, the Swatch watch is theoretically more ecologically efficient than a gold watch but in fact, the latter will last a life-time while the former quickly wears out. We can therefore state that Swatch watches are not sustainable products. **We need to come up with changes of a systemic type.** My mother thinks life today is much easier with electrical appliances, cars, heating... From this point of view, an easier life equals having more products. This equation, although it has brought good results, no longer works beyond a certain point. If we compare the trend of the GDP¹ with that of sustainable well-being,² it can be seen that while, at the

Soluzioni sostenibili: design e imprese nella transizione verso la sostenibilità

La questione ambientale si è manifestata per la prima volta negli anni settanta con la crisi energetica. Allora il tema ambientale si pose in termini di 'rattoppo': bisognava riparare a un problema emerso quasi improvvisamente. All'inizio era una questione tecnica e di costi. Ben presto però si comprese che l'ambiente è un sistema complesso per cui, risolta una questione, se ne crea subito un'altra. Da qui la necessità di avere una visione d'insieme, a cui fa capo il concetto di sostenibilità. È necessario immaginare un sistema di produzione e di consumo - e quindi di rapporto con l'ambiente fisico in cui viviamo - tale da non logorare i complessi meccanismi che lo regolano. È indispensabile, infatti, avere cura di questo nostro pianeta se vogliamo lasciarlo a quelli che verranno. **Parlare di etica della sostenibilità significa scegliere una direzione.** Questo non vuol dire sapere cosa si deve fare: è solo certo che c'è una direzione verso cui è necessario orientarsi. La transizione verso la sostenibilità si presenta però come un processo di apprendimento non lineare: si faranno scelte giuste e altre sbagliate, passi avanti e passi indietro.

Uno degli aspetti più rilevanti del dibattito in corso tra le forze sociali interessate alla sostenibilità è quello relativo al **rapporto tra etica e business.** Che cosa significa fare affari? Significa produrre valore per la collettività e quindi per gli azionisti. Produrre valore deve essere dunque intrinseco alla sostenibilità perché la nostra società assegna un ruolo fondamentale alle imprese. Per essere protagoniste esse

devono esistere e per esistere devono fare affari, anche attraverso la scelta sostenibile. Una scelta è, in ultima analisi, una visione estetica: come è il mondo che vorremmo? E questa idea del mondo non è raccontabile solo in modo razionale, meccanico, misurato. **Etica ed estetica devono coincidere per catalizzare tutti gli attori sociali in un reale impegno.** Constatiamo comunque un progressivo miglioramento di prodotti e servizi in termini di efficienza ambientale: si può pertanto affermare che i processi produttivi odierni sono migliori di quelli del passato.

Per contrattare, la crescita complessiva dei consumi (e il loro impatto sull'ambiente) è superiore all'incremento nell'efficienza di ogni singolo prodotto. Per esempio, l'orologio Swatch è in teoria più eco-efficiente dell'orologio d'oro, in realtà quest'ultimo dura tutta la vita, mentre il primo si consuma velocemente. Possiamo dunque affermare che gli orologi Swatch non sono prodotti sostenibili. **Occorre immaginare dei cambiamenti di tipo sistemico.** Per mia madre oggi si vive meglio perché ci sono gli elettrodomestici, le automobili, il riscaldamento... Da questo punto di vista vivere meglio corrisponde ad avere più prodotti. Questa equazione, che pure ha dato dei buoni risultati, oltre un certo limite non funziona più. Se compariamo la linea del PIL¹ con quella del benessere sostenibile, si nota che mentre alle origini dello sviluppo industriale queste due linee procedono parallele, oltre un certo punto esse divergono: continua a crescere la ricchezza prodotta, ma non il benessere sostenibile.² Un esempio:

¹ The Gross National Product, which reveals whether or not the economy is doing well.

² Which takes into account factors such as pollution, traffic, etc.

¹ Il prodotto interno lordo, che rivela se l'economia nazionale marcia bene oppure no.

² Che tiene conto di fattori quali l'inquinamento, il traffico, ecc.

beginning of industrial development, these two trends develop in parallel, beyond a certain point, they start to diverge: the richness in products continues to increase, but not sustainable well-being. One example: too many cars create traffic jams and not better mobility. In terms of **eco-efficiency**, present-day vehicles are incomparably better than those of forty years ago. And yet, taking into account the extraordinary increase in their number, the effect of their eco-efficiency is cancelled out.

The economic cost of the environment can do nothing but increase, precisely because of the fundamental economic principle according to which the scarcer a resource, the greater its value. We only need look at a photo of the earth taken from a satellite - a small globe on which 8-10 billion people live - to understand which resource is scarce. In an efficient system, also, an increase in wealth should correspond to a better quality of life: this is also one of the basic principles of a healthy economy. **The concept of improving life is closely linked to that of sustainability and is the lever which allows us to think of a 'gradual' transition: people will choose to modify their lifestyle from A to B only if they believe that model B is better than model A.**

The quality of the habitat in which we live has to be improved and to achieve this objective **we have to reduce the consumption of natural resources by 90%**. This means succeeding in using only 10% of these resources. Efficiency is certainly one of the factors for this change, but it is not the only one. We have to maintain an overall vision in order to obtain this radical reduction in consumption. It has been calculated that, starting from the current state of things, the objective of reaching a social system that enables 8-10 billion people to live comfortably while consuming less can be achieved in **fifty years**.

Changes to systems have already taken place in industrial history; we only need think back to how much - one hundred years ago - industry was dependent on the workforce. If an industrialist at that time

had been asked to maintain the same production capacity with only 10% of his workforce, he would have thought such a suggestion mad. Generally, in fact, we are mentally incapable of perceiving system changes. We may sometimes recognise the need for them, but cannot predict the future, not least because what will happen in the future depends on a multitude of variables.

Change is nevertheless taking place: new technologies, computers, telematics, etc. are its biggest driving forces; we are left with the problem of making them converge in a trend towards responsible transformation. Manufacturing companies and designers are key players in the transition from conception and production of a beautiful object to conception and production of something which is capable of actually improving the entire habitat. How can companies take on a positive and non-destructive role in relation to individuals and the community (a fundamental factor in generating well-being)? One solution is to change from focussing on products to focussing on services, from the enhancement of private goods to the use of common goods.

Sustainable solutions are groups of products and services which promote a new idea of well-being and make it possible to live better while consuming less. What does this mean for companies? Both a great responsibility and a great opportunity. With regard to sustainable solutions, the things a responsible companies can do are:

- **improve the eco-efficiency of its own products.** Having accepted that waste and pollution constitute a cost, this leads to improving operating efficiency. This approach does not imply any change: it becomes part of corporate logic and culture.

- **look for new solutions.** This is to do with strategic positioning: the company offers something extremely innovative and with a good chance of success. In this way, it is first in the market, in a position of advantage over its competitors.

trope automobili creano ingorghi e non una migliore mobilità. In termini di **eco-efficienza**, i veicoli attuali sono incomparabilmente migliori rispetto a quelli di quarant'anni fa. Eppure, considerato l'incremento straordinario del loro numero, l'effetto della loro eco-efficienza si annulla.

Il costo economico dell'ambiente non potrà che aumentare proprio per il principio fondamentale dell'economia secondo il quale quanto più una risorsa è scarsa, tanto maggiore è il suo valore. Del resto è sufficiente guardare una foto della terra scattata dai satelliti - una piccola pallina sulla quale vivono 8-10 miliardi di persone - per capire quale sia la risorsa scarseggiante. In un sistema efficiente, inoltre, all'aumento di ricchezza dovrebbe corrispondere una migliore qualità della vita: anche questo è uno dei principi base di un'economia sana. **Il concetto di miglioramento della vita è strettamente connesso con quello di sostenibilità ed è la leva che permette di pensare a una transizione soft:** una persona sceglie di modificare il proprio modo di vita da A a B solo se valuta il modello B migliore di A.

La qualità dell'habitat in cui viviamo deve essere migliorata e per raggiungere questo obiettivo è **necessario ridurre il consumo delle risorse ambientali del 90%**. Ciò significa mettersi nella condizione di utilizzare solo il 10% delle risorse. Certamente l'efficienza è uno dei fattori del cambiamento, ma non l'unico. È necessario mantenere la visione dell'insieme per ottenere questa radicale diminuzione dei consumi. È stato calcolato che, a partire dallo stato attuale, l'obiettivo di arrivare a un sistema sociale che permetta a 8-10 miliardi di persone di vivere bene consumando meno può essere raggiunto in **cinquant'anni**.

Cambiamenti di sistema sono già avvenuti nella storia dell'industria, basti pensare a quanto essa - cento anni fa - dipendesse dalla forza-lavoro. Se si fosse chiesto a un industriale dell'epoca di mantenere la stessa capacità produttiva con il 10% degli operai, egli avrebbe giudicato una simile proposta folle. Generalmente, infatti, le nostre strutture mentali non ci consentono

di vedere i cambiamenti di sistema. Possono a volte riconoscerne la necessità, ma non prevedere il futuro, anche perché quello che accadrà è il frutto di una molteplicità di variabili.

Il cambiamento è comunque in atto: le nuove tecnologie, l'informatica, la telematica, ecc. ne sono i grandi motori. Rimane il problema di farle convergere in una dinamica di trasformazione responsabile. Imprese e designer sono operatori-chiave nel passaggio dall'ideazione e produzione di un bell'oggetto a quella di un qualche cosa capace di migliorare concretamente l'intero habitat. Come possono le imprese avere un ruolo positivo e non distruttivo nei confronti degli individui e della comunità (elemento fondamentale nella generazione di benessere)? Una soluzione è quella **di orientarsi da una fase più centrata sui prodotti a una più centrata sui servizi**, dalla valorizzazione di beni privati all'utilizzo di beni comuni.

Soluzioni sostenibili sono insiemi di prodotti e di servizi che promuovono una nuova idea di benessere, e permettono di vivere meglio consumando meno. Che cosa implica ciò per le imprese? Una grande responsabilità e un'opportunità insieme. Sul terreno delle soluzioni sostenibili le strade che un'azienda consapevole può intraprendere sono:

- **migliorare l'eco-efficienza dei propri prodotti.** Assunto che sprecare e inquinare costituisce un costo, ciò si traduce nel migliorare l'efficacia operativa. Tale approccio non implica nessun cambiamento: rientra nella logica e nella cultura d'impresa.

- **cercare nuove soluzioni.** Ciò ha a che fare con il posizionamento strategico: l'azienda propone qualche cosa di fortemente innovativo e con buone premesse per trasformarsi in un successo. In tal modo si colloca per prima sul mercato in posizione di vantaggio rispetto ai *competitor*.

- **promuovere su questi temi una discussione che coinvolga tutte le parti sociali.** Questo approccio crea un contesto

- stimulate discussion of the issues, involving all the stakeholders. This approach creates a favourable context in which the company will be able to cooperate towards sustainable transformation of the environment in which it is situated.

All the above activities bring into question the key task of the traditional industrial economy. And although the current shift is based on certain prospects (sustainability), in reality, if something concrete is to be done, **we must come up with ideas.**

favorevole nel quale l'azienda potrà cooperare alla trasformazione sostenibile dell'ambiente nel quale si colloca.

L'insieme delle attività ora ricordate mette concretamente in discussione l'assunto centrale dell'economia industriale tradizionale. E se lo slittamento in atto si fonda su prospettive certe (la sostenibilità), in realtà, se si vuole fare concretamente qualche cosa, **bisogna avere delle idee.**

¹ Società canadese di consulenza che da anni opera su questi temi.
¹ A Canadian consulting firm that has long been active in the field.

*Translator's note: some of the advertising copy reported in this paper was originally in Italian. Where only an English version is provided, without the original Italian, it is assumed that no meaning, nuance, play on words or rhyme has been lost in translation.

Advertising for a better world: sustainable consumption and communication

The new demands and aspirations of consumers

*Over the past twenty years there has been a remarkable change in consumer behaviour, and especially in the reasons for buying certain products. This is true all over the globe. As many studies have shown, the geography of such changes depends much less on the country (or even the continent) than on whether people live in large urban areas or, for example, the isolated countryside. Environics International¹ recently published the results of a planet-wide survey on a sample of 22,000 consumers. No matter what the country, the majority of respondents (6 out of 10) formed their opinions of a company on the basis of ethical and environmental factors. As many as 18 out of 21 respondents felt that **companies should move beyond the current definition of their role in society.***

*To properly convey the relevance of the trends reported by that study (and by many similar ones), I should specify that the consumers sampled represent all consumers, however schematically. In other words, concern for the environment or for ethical issues is no longer limited to small parts of the population (such as long-standing ecologists, or vegetarians), but **is starting to signify a widespread, popular culture, especially among the young.***

A few years ago, with few exceptions, there were only two types of company that invested in environmental communication:

Advertising for a better world: comunicazione e consumo sostenibile

Nuove richieste e aspirazioni dei consumatori

Negli ultimi vent'anni i comportamenti dei consumatori, ma in particolare le loro 'motivazioni d'acquisto' sono notevolmente cambiati. Ovunque. Come hanno dimostrato numerose ricerche, la geografia di tali cambiamenti dipende più che dal paese (o addirittura dal continente), dall'essere cittadini di grandi metropoli o invece - per esempio - abitanti di sperdute zone rurali. *Environics International¹* ha recentemente pubblicato i risultati di un'inchiesta lanciata su scala planetaria. Campione: 22.000 consumatori. Ovunque la maggioranza degli interpellati (6 su 10) forma la propria impressione su un'azienda in base a considerazioni di ordine etico e ambientale. Una larga maggioranza dei cittadini intervistati (18 su 21) ritiene che **le aziende dovrebbero andare oltre l'attuale definizione del loro ruolo nella società.**

Per comprendere quanto siano rilevanti i trend registrati da questa ricerca (e da molte altre consimili) è doveroso precisare che i consumatori del campione rappresentano - per quanto schematicamente - *tutti* i consumatori. In altre parole, la preoccupazione per l'ambiente o per le questioni etiche non riguarda più esigue minoranze della popolazione (come i primi ecologisti, o i vegetariani) ma, al contrario, **comincia a corrispondere a una cultura diffusa e condivisa, soprattutto tra i giovani.**

Fino a qualche anno fa, con poche eccezioni, a investire nella comunicazione

those in 'high-risk' businesses (chemical firms, for example) and those who designed products expressly for 'green consumers' (biodynamic foods or materials for bioconstruction). Today, in general, the 'green' or 'responsible' shopper is an E.H.E. oriented consumer. This means that his or her buying decisions depend in large part on considerations concerning the Environment, Health, and Ethics. A description of some advertising campaigns provides a good account of this trend.

1. Environment

Electrolux's Italian campaign "Il frigo amico della terra" ("the earth-friendly refrigerator") came out in 1994. It was the height of the CFC phase-out, when refrigerator and freezer manufacturers had to replace harmful chlorofluorocarbons with alternative kinds of coolant. **Electrolux** was one of the fastest companies to do so, and naturally it wanted the public to know.

In communications lingo, in this advertisement the headline² constitutes the main promise. The promise is reinforced by the visual, a globe on whose axis the appliance sits in all its glory, as if to suggest that Electrolux refrigerators go with the natural tilt of the planet and are thus in harmony with the Earth. The treatment of the image (colours, background, etc.) and the choice of the visual (a schoolroom globe) evoke a feeling of serenity (greens and blues) and of innocence (our early days at school). This sentiment is unconsciously conveyed onto the product: it, too, is 'innocent' in relation to the environment. The message is reinforced by a testimonial from an environmental group: "Electrolux supports WWF projects for a new lifestyle in defence of the environment". *Electrolux supports WWF (and vice versa), ergo its ecological sensitivity is proven and irrefutable.*

2. Health

This is another element behind the 'responsible' consumer's decisions. But whose health, exactly? One's own, first of all; that of family and friends; and in some

cases, among more informed, concerned consumers, the health of the workers who produce and distribute the merchandise or service for sale.

The way in which Fattoria Scaldasole promotes its products has changed a lot over the years.³ The repositioning of Scaldasole yoghurt, a traditional favourite among green consumers, accompanied the parallel evolution of consumers' tastes and aspirations. The early Fattoria Scaldasole campaigns had an entirely different tone that I would describe, in a word, as 'militant'. The product appeared against a white background, 'crushed' by the weight (graphic and conceptual alike) of long slogans insisting on the company's total commitment to the environment, almost as a matter of principle. Scaldasole's "Protected Fauna" campaign, which came out in 1999, was completely different. The headline was short, concise and effective. The pay-off⁴ urged, "Protect what you eat to protect yourself". Your health, and thus how well you take care of yourself - and your children above all - is indispensable to the very survival of the species. The visual: a mother and her children in the savannah, as if to suggest a lioness and her cubs. The treatment is more glamorous, more engaging, even though the message itself is more acute. Of course, it 'cheats' a little by using a side of nature that's strong because it's uncontaminated, and it also plays 'dirty' by evoking an environmentalism that's 'deep' but also fashionable (i.e. superficial), with dangerous inclinations toward a vaguely 'Aryan' approach.

3. Ethics

This is the third and last factor (not in order of importance, of course) behind the purchasing decisions of 'responsible' consumers. What's behind the product or service I'm about to buy? Worker exploitation? Child labour? Animal testing? Does the way in which it was manufactured, distributed and advertised respect the culture of the target country or of those through which it travelled? Have weaker parts of the population been abused in any way?

ambientale vi erano solo due categorie di imprese: quelle con attività fortemente 'a rischio' (l'industria chimica, per esempio) e quelle i cui prodotti erano espressamente indirizzati ai *green consumer* (è il caso degli alimenti biodinamici o dei materiali per la bioedilizia). Oggi, in generale, il consumatore 'verde', o 'responsabile' è un consumatore E.H.E. oriented. È cioè un consumatore le cui scelte di acquisto dipendono in buona misura da considerazioni relative all'ambiente (*Environment*), la salute (*Health*), l'etica (*Ethics*). La descrizione di alcune campagne pubblicitarie rende assai bene conto del fenomeno:

1. Environment: la salvaguardia dell'ambiente

Nel 1994 viene lanciata la campagna "Electrolux, il frigo amico della terra". Siamo in pieno *phase out* dai CFC, siamo cioè in quel periodo in cui le aziende che producono frigoriferi e congelatori debbono attrezzarsi per sostituire i pericolosi clorofluorocarburi con refrigeranti alternativi. **Electrolux** è tra le aziende più rapide a farlo e, naturalmente, vuole comunicarlo al grande pubblico.

In quest'annuncio, nel linguaggio dei pubblicitari, l'*headline*² costituisce la *main promise* (la promessa principale). Essa viene rafforzata dall'immagine che riproduce un mappamondo sul cui asse è stato sovrapposto a tutta altezza l'elettrodomestico in questione, quasi a suggerire che i frigoriferi Electrolux accompagnano la naturale inclinazione del pianeta, sono in armonia con esso. Il trattamento dell'immagine (colori, sfondo, ecc.) e la scelta dell'oggetto (un mappamondo di tipo scolastico) evocano un'immagine di serenità (il verde, il blu...) e di innocenza (i primi anni di scuola). Questo sentimento viene inconsciamente traslato al prodotto: anch'esso 'innocente' nei confronti dell'ambiente. Il messaggio è rafforzato dall'uso testimoniale del gruppo ambientalista: "Electrolux sostiene i progetti WWF per un nuovo stile di vita in difesa dell'ambiente." Electrolux supporta il WWF (e viceversa), dunque la sua sensibilità per l'ecologia è dimostrata e inconfutabile.

2. Health: la salute

È un altro elemento determinante nelle scelte d'acquisto del consumatore 'responsabile'. Ma la salute di chi? La propria innanzitutto, quella di congiunti e amici e - in alcuni casi, tra i consumatori più informati e sensibili - anche quella delle maestranze addette alla produzione e diffusione del bene/servizio acquistato.

Il modo in cui la **Fattoria Scaldasole** promuove i propri prodotti è molto cambiato negli anni.³ Il riposizionamento sul mercato di un prodotto affermato tra i *green consumer* come lo yogurt Scaldasole accompagna la parallela evoluzione di gusti e aspirazioni dei consumatori. Le prime campagne della Fattoria Scaldasole avevano un tono completamente diverso, che definirei in estrema sintesi 'militante'. Il prodotto compariva su campo bianco quasi 'schiacciato' dal peso - grafico, ma anche concettuale - di lunghi slogan volti a ribadire l'impegno assoluto e quasi 'di principio' dell'azienda verso l'ambiente. Nel 1999 viene lanciata la campagna "*Fauna protetta*": tutto è cambiato, a cominciare dalla *headline*, breve, concisa, efficace. Il *pay-off*⁴ recita: "*proteggere quello che mangi per proteggere te*". La tua salute, dunque la cura che hai di te e, soprattutto, dei tuoi piccoli sono *conditio sine qua non* per la stessa sopravvivenza della specie. L'immagine: una madre e i suoi bambini ritratti nella savana a evocare una leonessa con i suoi cuccioli. Il trattamento dell'annuncio è più 'glamour', più accattivante, anche se il messaggio - se vogliamo - è più duro e incisivo. Certo, gioca 'facile' con il rimando a una natura forte perché incontaminata, e gioca 'sporco' evocando un ecologismo al contempo '*deep*' (profondo), ma anche '*fashioni*' (dunque 'superficiale'), con pericolose inclinazioni verso un approccio vagamente 'ariano'.

3. Ethics: le questioni etiche

Terzo e ultimo elemento (non in ordine di importanza, naturalmente) nelle scelte d'acquisto del consumatore 'responsabile'. Che cosa c'è dietro al prodotto/servizio che sto per acquistare? Sfruttamento intensivo

² Or slogan, if you prefer.

³ And not only because of its new ownership structure.

⁴ The slogan in smallest type, at the bottom of the page.

² O slogan, se preferite.

³ E non solo per il mutato assetto proprietario.

⁴ Lo slogan più piccolo in chiusura di pagina.

"Il verde in città chi ce lo dà?" (*Who's going to put the green in our cities?*) is the slogan that **Coop Italia** used in 1997 to tell the public about its environmental and social welfare projects. Concern for ethical issues is one of the most interesting planetary trends in consumer dynamics. At this level, companies like Coop have a natural advantage because of their genesis and history, and their advertising reflects that profile. This advertisement promotes a project with the winsome title "da bambino farò un parco" (*When I'm little, I'm going to build a playground*). As proof of Coop's concrete, demonstrable effort is the line "Coop gives 100 playgrounds to our children, just the way they want them." In all, 740 classes participated in the project.⁵

Who is the typical 'green consumer'?

I will use six pairs of opposing adjectives to describe, in a nutshell, today's 'green consumer':

- **natural/artificial**: unlike the trend in the eighties and early nineties, the tendency to simplify 'natural = positive' and 'artificial = negative' seems to be rapidly on the wane. The **Walk and Fly** campaign (1999) advertised a shoe sole as "strong, flexible, hard-wearing and high-performance, in a material that respects the environment" (*not natural but industrial, perhaps recycled*). The text concludes, "camminare sfidando ogni leggerezza". *Wings on one's feet (in the drawing) and a clear conscience (toward the environment)*.

- **healthful/harmful**: health, of course, plays an important role in the choice of products such as food, cosmetics, pharmaceuticals and toys. To publicise the trademark "**made by Coop, with love**" (*backed by the slogan "respect your health and the environment"*), in 1997 the Italian distributor launched a campaign with the line "how can you recognise the best quality meat?" *Underneath was the visual: a table covered with a white linen tablecloth bursting with a field of flowers. The text below replies, "from its source" (and continues: from how the animal was fed, from the sanitary conditions of*

the herd, etc.).

- **informed/ignorant**: the information consumers want varies greatly from place to place. In general, concern for what's 'behind' a product is growing visibly (*and not in industrialised countries only, as demonstrated by a recent survey of Brazilian teenagers*). The **Enea** campaign in 1998 publicised Italy's adoption of the European Community's Energy Label with the line "il risparmio da oggi ha un'etichetta in più". *The Energy Label on refrigerators and freezers, it explained, is an extra way to save energy and protect the environment*.

- **involved/indifferent**: a growing number of consumers have been banding together in a wide variety of forms, from associations to consumer groups. An example from 1991 is the **Greenpeace** campaign "Oh mare nero, mare nero, mare nero". *Against an image of a sea black with oil, trash, and urban and industrial waste, the text reminds us, "Greenpeace has been fighting for twenty years to make it clean and clear again, just as we remember it".** *The new media have refuelled the exchange of information and added to the chorus of protest. Today's corporations are constantly in the spotlight; on the Internet, countless 'hate sites' urge consumers to boycott companies and products that don't respect the environment or the dignity of animals and people. Meanwhile, the more progressive corporations use the Internet to give the general public, existing customers, employees and shareholders up-to-date information - sometimes highly complex - about their policies for sustainable business*.

- **individual/good citizen**: mobility doesn't necessarily imply ownership of a car. *Today, thanks in part to the Internet, many other forms of sharing have joined the traditional car pool: neighbourhood communities get together to buy eco-friendly products in bulk, or form 'tool banks' to share equipment for do-it-yourself projects, and these are just two examples from a long list. In 1998 Railtrack, a British rail company, launched a campaign with a concise, effective slogan -*

di lavoratori? Si è ricorsi al lavoro minorile? È stato testato su animali? Il modo in cui viene prodotto, distribuito e promosso rispetta la cultura del paese cui è destinato o di quelli che attraversa? Vi è abuso verso fasce deboli della popolazione?

"Il verde in città chi ce lo dà?" è lo slogan della campagna **Coop Italia** del 1997 per informare il pubblico circa le diverse iniziative dell'azienda in campo ambientale e sociale. Uno dei *trend* evolutivi più interessanti su scala planetaria nelle dinamiche di consumo riguarda le questioni etiche. Su questo piano, imprese come Coop partono indubbiamente da una posizione di vantaggio per genesi e storia. Anche la comunicazione pubblicitaria è in linea con questo profilo. In quest'annuncio si promuove un'iniziativa dall'accattivante titolo: "da bambino farò un parco". A testimoniare un impegno concreto e verificabile, si precisa: "Coop regala ai più piccoli 100 parchi come li vogliono loro". All'iniziativa parteciparono 740 classi.⁵

Ma chi è oggi il 'consumatore verde' tipo?

Mi servirò di sei coppie di aggettivi antagonisti utili a delineare in grande sintesi l'identità del 'consumatore verde':

- **naturale/artificiale**: a differenza di quanto avveniva negli anni ottanta e sino ai primi anni novanta, oggi la tendenza alla semplificazione 'naturale = positivo', 'artificiale = negativo' sembra in rapido declino. La campagna **Walk and Fly** del 1999 pubblicizza una suola da scarpe "forte, flessibile, ultradurevole, extraperformance, in un materiale che rispetta l'ambiente" (non naturale, industriale, forse ricomposto). Il testo conclude: "camminare sfidando ogni leggerezza". Ali ai piedi (nel disegno) e cuor leggero (nei confronti dell'ambiente).

- **salubre/nocivo**: la salute gioca naturalmente un ruolo rilevante nella scelta di prodotti come cibo, cosmetici, farmaci, giocattoli... Per pubblicizzare il marchio "**prodotti con amore Coop**" (dietro ai quali "c'è il rispetto per la vostra salute e per l'ambiente") il distributore italiano lancia nel

1997 una campagna il cui slogan recita: "da che cosa si riconosce la carne migliore?" Sotto, l'immagine: una tavola ricoperta da una tovaglia in candido lino sulla quale prorompe un pezzo di... campo in fiore! E il testo sottostante risponde: "dalla sua origine" (e continua: dall'alimentazione del bestiame, dalle condizioni igienico-sanitarie dell'allevamento...).

- **informato/ignorante**: le informazioni richieste dai consumatori variano molto da luogo a luogo. In generale, l'attenzione per ciò che sta 'dietro' al prodotto va crescendo in modo visibile (e non solo nei paesi più industrializzati, come dimostra una recente inchiesta tra i *teen-ager* brasiliani). La campagna **Enea**, 1998 promuove l'applicazione italiana dell'*Energy Label* comunitario: "il risparmio da oggi ha un'etichetta in più". L'etichetta energetica di frigoriferi e congelatori, si spiega, è uno strumento in più per risparmiare energia e salvaguardare l'ambiente.

- **impegnato/indifferente**: un crescente numero di consumatori va da tempo organizzandosi nelle forme più disparate (dall'associazionismo ai gruppi di acquisto...). Un esempio del 1991: la campagna **Greenpeace** "Oh mare nero, mare nero, mare nero". Un mare nero di petrolio, scarichi di ogni genere, rifiuti urbani e industriali, si legge nel testo, che ricorda: "Greenpeace combatte da venti anni per farlo tornare chiaro e trasparente come ce lo ricordiamo". I nuovi media hanno ridato impulso allo scambio di informazioni e ancor più voce alla protesta. Oggi le aziende sono costantemente tenute sotto i riflettori. Su Internet innumerevoli *hate sites* (siti dell'odio) invitano i consumatori al boicottaggio di aziende e prodotti che non rispettano l'ambiente o la dignità di animali e persone. Allo stesso tempo, dall'altra parte, le aziende più avanzate usano Internet per comunicare ai consumatori, ai propri clienti, collaboratori e azionisti dati aggiornati - anche molto complessi - sulle proprie politiche per la sostenibilità.

- **individuale/condiviso**: la mobilità non implica necessariamente il possesso di

⁵ Coop invested 3 billion lire to build playgrounds based on the one hundred best ideas, using recycled materials.

* Translator's note: "mare nero, mare nero, mare nero" and this line of text recall the Lucio Battisti song "La Canzone del Sole".

⁵ Coop investirà 3 miliardi di lire per realizzare con materiale riciclato le cento idee migliori.

"or just one more train" - accompanying an eloquent visual portraying a mass of cars stacked up one against another. "Each additional train on our tracks means 200 cars or 25 lorries off our roads", says the text, which concludes, "Can you think of a better way to reduce pollution, traffic and government spending?" As long as the reduction in spending doesn't mean cutting corners on safety...⁶

- **long-term/short-term:** trash recycling campaigns and exhausting battles against incinerators and dumps have had an effect even on those who didn't participate. For example, people are generally averse now to excessive, pointless packaging. A good illustration is the campaign for **Paco Rabanne** fragrance. Words are superfluous here⁷: the bottle (made of aluminium) sits regally against a neutral background. Underneath, lined up neatly and very visibly, are the labels certifying the bottle's eco-friendliness. In another ad from the same campaign, beneath a smaller, more subtle picture of the fragrance, is a rather explicit message in block letters: "It's aluminium it's recyclable it's for men it's for women it's for you it's for me it's for everyone on the planet and it smells good".

"Just a tree being planted... or the future taking root?"

*Advertising and sustainability: two terms, two worlds that are still too often antagonists. The aim of studies like this one is to find a common ground, to encourage the development of a shared language, but also - and most importantly - to unite people with different histories, career paths and points of view; to persuade them to cooperate and to share their goals and resources. This is already happening, of course. Five or six years ago, would you ever have imagined that hardened competitors like **Henkel, P&G** and **Unilever** would have teamed up to teach consumers to consume less, or at least better? Yet this is now a reality. **Washright** is a large-scale European campaign involving about 150 detergent manufacturers in 18 countries, appearing in magazines, in newspapers, on television,*

and (naturally) on the Internet.⁸

*Many of the initiatives that aimed to combine advertising and environmentalism have often encountered hostility from some environmentalists, who were justifiably repulsed by what's known as green-washing (a fairly common practice until a short while ago). The term refers to the use of advertising with eco-friendly overtones, or with words that extol sustainability but are wholly inconsistent with what the company does. A definite sign of improvement has come, for example, from **Shell**. This multinational used to be - and still is to some degree - the favourite target of both human rights associations and environmentalists. Now it appears to have a completely different approach, and not just in its advertising: its recent announcement that it was investing some 500 million dollars in the field of renewable resources seems like tangible enough 'exonerating proof', although it is undoubtedly motivated by shrewd business sense. The title of this paragraph is actually the headline of Shell's latest, wonderful campaign promoting the virtues of sustainability: "Just a tree being planted... or the future taking root?" Let's hope they are deep and durable roots.*

un'auto. Oggi, anche grazie a Internet, molte altre esperienze di condivisione vanno affiancando il *car sharing*: comunità di vicini si organizzano per acquistare prodotti ecologici all'ingrosso, altri mettono a disposizione dei *bricoleur* una 'banca utensili' tra chi non li usa di frequente... e si potrebbe continuare a lungo. Nel 1998 **Railtrack**, compagnia ferroviaria inglese, lancia una campagna con uno slogan conciso ed efficace "or just one more train" (oppure un solo treno in più) a corredare un'eloquente immagine che ritrae una *texture* di auto ammassate l'una accanto all'altra. "Ogni treno in più sui nostri binari è l'equivalente di 200 auto o di 25 automobili pesanti fuori dalle nostre strade." recita il testo, e conclude: "puoi pensare un modo migliore di ridurre inquinamento, congestione e spesa pubblica?" Purché la riduzione di quest'ultima non corrisponda a pesanti tagli alla sicurezza...⁶

- **lungo-termine/breve-termine:** le campagne per la raccolta differenziata o le estenuanti battaglie contro inceneritori e discariche hanno prodotto effetti anche su quanti non vi hanno attivamente partecipato. È per esempio rilevabile una diffusa maggiore attenzione nell'evitare il *packaging* eccessivo e inutile. Un esempio eloquente è quello della campagna per il profumo **Paco Rabanne**. Qui le parole non servono⁷: la confezione (in alluminio) troneggia essenziale su sfondo neutro. Sotto, allineati in bell'ordine ed evidenza, i label che ne certificano l'eco-compatibilità. In un altro annuncio della stessa campagna, invece, sotto all'immagine del profumo, più piccola e discreta, campeggia a caratteri cubitali un testo assai esplicito: "è in alluminio è completamente riciclabile è per uomo è per donna è per te è per me è per ognuno sul pianeta e sa di buono".

Solo un albero appena piantato... o il futuro che mette radici?

Pubblicità e sostenibilità: due termini, due mondi ancora spesso (ahimè) antitetici, nemici. Qual'è, dunque, l'obiettivo di lavori di ricerca come questo? Trovare un terreno comune, favorire l'elaborazione di un linguaggio condiviso, ma anche - e

soprattutto - far incontrare persone con storie, percorsi professionali, punti di vista disparati; offrire loro stimoli per collaborare, sollecitarli a condividere obiettivi e risorse... È già successo. Sta già succedendo, per fortuna. Un esempio: avreste mai detto cinque o sei anni fa che *competitor* agguerriti come **Henkel, P&G** e **Unilever** avrebbero unito i propri sforzi per educare il consumatore a... consumare meno, o comunque meglio? Oggi è una realtà. **Washright** è una grande campagna europea lanciata da circa centocinquanta produttori di detergenti in ben diciotto paesi su riviste, giornali, TV e - naturalmente - su Internet.⁸

Molte delle iniziative volte a coniugare *advertising* ed ecologia hanno spesso incontrato l'ostilità proprio di alcuni ambientalisti, che mal digerivano - e giustamente - una consuetudine purtroppo fino a qualche tempo fa piuttosto diffusa: il **green-washing**⁹. L'operazione consiste nell'utilizzare una comunicazione dai toni ecologisti, o esplicitamente - a parole - a favore della sostenibilità, ma affatto coerente con le attività dell'impresa. Un deciso segnale di positivo cambiamento ci viene, per esempio, da **Shell**. La multinazionale è stata in passato - e in parte lo è ancor oggi - al centro di svariati attacchi tanto da parte delle associazioni per la difesa dei diritti umani che degli ambientalisti. Eppure, oggi sembra aver totalmente mutato approccio, e non solo a livello di comunicazione: il recente annuncio di un investimento nel campo delle risorse rinnovabili per una cifra intorno ai 500 milioni di dollari sembrerebbe una 'prova a discarico' abbastanza tangibile, ancorché sicuramente motivata dalla certezza del buon business. L'*headline* che fa da titolo a questo paragrafo appartiene proprio all'ultima, bellissima campagna Shell a favore della sostenibilità: "Just a tree being planted...or the future taking root?" (solo un albero appena piantato... o il futuro che mette radici?). Speriamo si tratti di radici profonde e resistenti.

⁶ Railtrack was recently responsible for one of the most terrible train wrecks in Europe.

⁷ In advertising lingo, the visual itself provides the main promise, the reason why, the supporting evidence, and the consumer benefit.

⁸ www.washright.com

⁶ Railtrack si è resa recentemente responsabile di uno dei più spaventosi incidenti ferroviari in Europa.

⁷ L'immagine riunisce in sé - per usare il linguaggio dei pubblicitari - *main promise* (la promessa principale), *reason why* (la ragione per cui preferire il prodotto), *supporting evidence* (la prova a conferma), e *consumer benefit* (il beneficio per il consumatore).

⁸ www.washright.com

⁹ Letteralmente, il 'lavaggio verde'.

Environment, ethics and customer satisfaction: from green marketing to corporate sustainability

Marketing and environmental issues

Green marketing has been a hot topic for a long time - perhaps too long. In Italy at least, the talk does not always translate into action. Companies justify their modest investments in real eco-friendly goods and services with data on consumers' scant interest in buying the non-polluting versions of products. Meanwhile, consumers justify their choices by asserting that eco-friendly products offer less value for their money.

*It is unrealistic to expect companies to invest in green products if the market (or at least a significant portion of the market) does not prefer them to the ordinary kind. Nor can we expect a consumer to give up value (at least in the classic sense of the word) only for the good of society as a whole. We could conclude, then, that green marketing is something addressed by **niche companies** to a limited number of truly ecology-minded consumers who, as such, put collective, long-term ideals before their own short-term satisfaction; or by companies selling **'personal ecology'** products such as organic foods or natural cosmetics, from which the consumer expects a personal rather than collective benefit.*

*In another, very reductive interpretation, the term green marketing could refer to the efforts of companies that use ecology as a **dominant theme in their public relations, sponsorships, advertising, etc.** without actually investing in their products and processes.*

Although somewhat generic, a proper definition of green marketing is "a set of analytical, strategic and operational actions designed to achieve a company's aims on the market by satisfying customers and taking pains to do as little damage to the environment as possible."

How to make a green product competitive

Italians are the most ecology-minded people in Europe [sic]. According to a recent Environmental Monitor report, they are more concerned about ecology than the English, the French and even the Germans.

*In truth, the extent - generally very high - to which people say they are willing to act in an environmentally friendly manner is inversely proportional to the amount of individual sacrifice requested. According to a study at the University of Turin, **actual commitment** is weakly associated with **verbal commitment**, and is maintained regardless of both emotional involvement (affect) and knowledge of the issues. In other words, Italians are highly committed to an environmentalism that is more verbal than real.*

Over the years we have witnessed the proliferation of eco-friendly goods and services. Not always, however - especially in Italy - have green products enjoyed immediate success on the market, even when their launch is backed by significant marketing investments. The most famous example is that of Atlas detergent, for

Ambiente, etica e customer satisfaction: dal green marketing alla corporate sustainability

Marketing e ambiente

Il marketing verde è un tema di grande attualità, da troppo tempo. Alle molte parole, però - almeno in Italia - non sempre sono seguiti i fatti. Le aziende giustificano i modesti investimenti effettuati per realizzare beni e servizi realmente verdi fornendo dati sulla scarsa propensione dei consumatori a preferire le versioni non inquinanti dei prodotti. I consumatori, da parte loro, giustificano le proprie scelte asserendo che i prodotti ecologici hanno un peggiore rapporto tra *performance* e prezzo.

Non è realistico pensare che un'azienda investa su un prodotto ecologico se il mercato (o almeno una sua quota rilevante) non lo preferisce rispetto alla versione tradizionale. Né si può ritenere che un consumatore rinunci a una parte di valore (inteso per lo meno nel senso classico) per un benessere che non coinvolga prevalentemente lui, ma la collettività nel suo complesso. Si potrebbe dunque concludere che il marketing verde sia un tipo di attività praticato da **aziende di nicchia**, rivolte verso un limitato segmento di consumatori realmente ecologisti che, in quanto tali, antepongono ideali collettivi e di lungo periodo alla loro soddisfazione di breve; oppure da quelle aziende che offrono prodotti orientati alla **ecologia della persona** (alimenti biologici, cosmetici naturali...) dal cui uso il consumatore presuppone di trarre un beneficio personale, anziché collettivo.

Un'altra accezione molto riduttiva di *green marketing* potrebbe riferirsi all'attività svolta da quelle imprese che utilizzano il tema

ecologico prevalentemente nelle **iniziative di comunicazione** (pubbliche relazioni, sponsorizzazioni, pubblicità, ecc.), senza un effettivo investimento sul prodotto e sui processi.

Sebbene piuttosto generica, una definizione di *green marketing* potrebbe essere la seguente: "un insieme di attività analitiche, strategiche e operative volte al conseguimento degli obiettivi aziendali di mercato, attraverso la soddisfazione del cliente e la scrupolosa attenzione nel limitare il più possibile i danni all'ambiente."

Gli italiani sono il popolo più ambientalista d'Europa [sic]. Secondo un recente rapporto *Environmental Monitor*, il loro interesse per l'ecologia risulta superiore a quello degli inglesi, dei francesi e addirittura dei tedeschi. La disponibilità dichiarata verso comportamenti ecologici, in genere molto elevata, è tuttavia inversamente proporzionale al sacrificio individuale richiesto. Da una ricerca dell'università di Torino risulta che l'**impegno concreto** (*actual commitment*) ha un debole legame con l'**impegno a parole** (*verbal commitment*) e si mantiene indipendente sia dal coinvolgimento emotivo (*affect*) che dalla conoscenza dei problemi (*knowledge*). In altre parole viene confermata la forte propensione degli italiani verso un ambientalismo più verbale che reale. *Verso un posizionamento competitivo*

Negli anni si è assistito al proliferare di offerte di beni e servizi eco-compatibili. Non sempre tuttavia, specialmente in Italia, i prodotti verdi hanno trovato un immediato apprezzamento tra i consumatori, anche quando il lancio è stato appoggiato da notevoli investimenti di

which Henkel was forced to change its marketing strategy so that the product's ecological soundness was presented as a secondary benefit only. An objective evaluation of a green product's market potential requires a comparative analysis of benefits offered by various competing products in terms of consumer attitudes. Therefore, we need to look at two parameters when we speak of competitive positioning:

- **ecological performance**, i.e. the product's real impact on the environment throughout its life cycle (from production through elimination);

- **perceived value** (the ratio of perceived quality to price).

Assuming that an 'ecologically sound/high-value' product is the best deal for society in general, as well as for the business, there are two possible strategies:

a) to improve the ecological performance of high-quality products;

b) to improve the perceived quality of environmentally friendly products.

The role of eco-labels

Some businesses believe that the modest appeal of products that are truly eco-friendly results from their low credibility. From that perspective (strategy 'a'), if a company wants to practise green marketing that produces economically viable results, it has to present a recognised **eco-certification** that banishes any suspicion, among consumers, of environmentalism as a mere façade. A study commissioned by Cartiera Lucchese¹ demonstrates that doubts as to a company's real environmental commitment is the main obstacle to buying green: 50% of non-buyers think such claims are doubtful if not patently false, and more than 90% of potential customers want eco-friendly claims to be backed with 'concrete proof'.

The concept of sustainability

To increase the perceived value of green products (strategy 'b'), a company can work on two factors: price (but this is often not feasible) or perceived quality. One way to boost the latter is to invest in 'sustainability'. This may be **an ambitious goal for a company, but it is the only one that can offer appreciable, long-term results**. According to the concept of sustainability, the ecological factor is added to, and does not replace, the concept of customer satisfaction. Green marketing, therefore, should not be viewed as an alternative to the traditional approach to the market, nor as an action targeted solely to ecology-minded consumers, but as an evolution in marketing designed to satisfy the short - and long - term needs of both consumers and society without damaging profits or compromising the interests of shareholders. This depends on several factors which, when taken together, form the concept of 'sustainability':

- customer satisfaction;
- environmental impact;
- the social acceptability of products and their production;
- product safety.

Unfortunately, these factors are often in conflict. An electric moped, for example, may be environmentally sound but do poorly on the customer satisfaction scale. 'Natural' products (beauty creams or phytotherapy treatments) meet the safety and satisfaction criteria, but are not always environmentally friendly, as they sometimes use rare plants and are often wastefully packaged. On that note, in the wood industry, WWF and some other agencies and corporations (including Ikea) have developed the Forest Stewardship Council (FSC), to certify products which come from sustainably run forests and which can therefore ensure the long-term wellbeing of the people, animals and plants living therein.

marketing (il caso più citato è quello del detersivo *Atlas* per il quale la *Henkel* è stata costretta a modificare la strategia di marketing, presentando l'ecologicità solo come beneficio secondario). Una valutazione oggettiva delle possibilità di mercato di un prodotto verde richiede un'attenta analisi comparativa delle prestazioni offerte dai vari prodotti concorrenti alla luce dei diversi atteggiamenti manifestati dai consumatori. Occorre quindi ragionare in termini di posizionamento competitivo secondo due parametri:

- **performance ecologica**, parametrata sulla base dell'effettivo impatto ambientale del prodotto durante tutto il suo ciclo di vita (dalla produzione all'eliminazione);

- **valore percepito** (ossia rapporto tra qualità percepita e prezzo).

Partendo dall'ipotesi che un posizionamento 'alta ecologicità - alto valore' sia il più conveniente per la collettività, oltre che per le imprese, due sono i **percorsi strategici** praticabili:

a) potenziamento della performance ecologica dei prodotti di qualità.

b) potenziamento della qualità percepita dei prodotti ecologici.

Il ruolo dei marchi ecologici

Alcuni imprenditori sono convinti che la modesta appetibilità dei prodotti realmente ecologici sia imputabile alla loro scarsa credibilità. In quest'ottica (vedi punto a) per mettere in atto un *green marketing* che dia risultati economici soddisfacenti, le aziende devono presentare una vera e propria **certificazione di eco-compatibilità**, che elimini tra i consumatori qualsiasi sospetto di ambientalismo di pura facciata. Da un'indagine commissionata dalla *Cartiera Lucchese*¹ emerge che il dubbio sull'effettiva ecologicità costituisce il principale freno all'acquisto di prodotti verdi: il 50% dei non-acquirenti ritiene tale peculiarità assai dubbia se non del tutto assente, mentre oltre il 90% dei potenziali clienti richiede esplicitamente che le caratteristiche ecologiche siano

'concretamente dimostrabili'.
Il concetto di sostenibilità

Per aumentare il valore percepito dei prodotti verdi (vedi punto b) si può agire su due fattori: il prezzo (ma spesso non è possibile) o la qualità percepita. Una strada per potenziare quest'ultima è quella di investire sulla 'sostenibilità': certamente **un obiettivo ambizioso per le aziende, ma anche l'unico che possa offrire risultati apprezzabili di lungo periodo**. Secondo il concetto di sostenibilità, la variabile dell'ecologia si aggiunge e non si sostituisce al concetto di *customer satisfaction*. Il green marketing, pertanto, non andrebbe inteso come alternativa all'approccio tradizionale verso il mercato, né come attività focalizzata sui soli consumatori ecologisti, bensì come ulteriore evoluzione del marketing orientato a soddisfare sia i bisogni dei consumatori (nel breve e nel lungo periodo) che quelli dell'intera collettività, senza con questo penalizzare il risultato economico o danneggiare gli azionisti. Ciò dipende da vari fattori che, complessivamente, costituiscono il concetto di 'sostenibilità':

- la soddisfazione del consumatore;
- l'impatto ambientale;
- la legittimità sociale dei prodotti e della produzione;
- la sicurezza dei prodotti.

Purtroppo questi fattori possono essere in contrasto tra di loro. Per esempio, un ciclomotore elettrico è efficace in termini di impatto, ma poco interessante rispetto alla *customer satisfaction*. I prodotti 'naturali' (creme di bellezza o prodotti fitoterapici) rispondono all'esigenza di 'sicurezza e soddisfazione', ma non sono sempre 'eco-compatibili', dato che in alcuni casi utilizzano piante rare e spesso vengono confezionati in involucri a elevato impatto, ecc. In quest'ottica, per quanto riguarda il settore del legno, il WWF insieme ad altri organismi e aziende (tra cui *Ikea*) ha promosso il *Forest Stewardship Council* (FSC), per certificare quei prodotti che provengono da foreste gestite in modo sostenibile, quindi capaci di garantire il benessere di lungo periodo per le persone che ci vivono, gli animali e le piante.

¹ The first company in Italy to obtain the Ecolabel (for its Lucart line of products, toilet paper and paper towels).

¹ Prima azienda in Italia a ottenere l'Ecolabel della Commissione Europea (per i prodotti della linea Lucart, carta igienica e da cucina).

Up to now, companies have been too busy fulfilling the desires of consumers (including unhealthy ones, such as drinking hard liquor, smoking, and driving too fast) to worry about their long-term wellbeing, to treat their own workers responsibly, and to protect the interests of the community in terms of the environment, social justice, and so forth. Anyway, it was widely thought that it wasn't a company's job to take on something that didn't provide economic returns for its shareholders - and that perhaps even cost them money. But attitudes are changing.

Many large corporations² have started to realise that to keep their shareholders happy they need to exhibit ethical all-round behaviour.

The stocks of 'socially responsible' companies, in fact, are offering better average returns than the others.³ The Dow Jones Sustainability Group Index (DJSI)⁴ proves that companies in the top 10 - including Honeywell, Unilever and Fujitsu - are doing exceptionally well.

A commitment to ethical issues also leads to new forms of partnership between private corporations and non-government organisations. In a study⁵ of 133 NGOs⁶, 61% of respondents believed that in the future the number of multinationals willing to collaborate with them would quintuple, and 47% expected ethical conduct to double.

It needs to be said, however, that a good deed now and then is not enough for real economic results. Companies like Nike and Mattel, despite their excellent marketing performances, have paid a high price for ignoring labour conditions in their factories. And Monsanto, which seemed to be working hard toward sustainability, is now being accused of threatening the wellbeing of humanity by producing genetically modified foods.

I vantaggi economici della sostenibilità

Fino a oggi le aziende sono state troppo occupate a soddisfare i desideri dei consumatori (anche quelli meno salutari, come il bere superalcolici, fumare, correre in auto...) per interessarsi al loro benessere nel lungo periodo; per impegnarsi nel mantenere un comportamento etico verso i propri dipendenti, e per tutelare gli interessi della comunità in termini di ambiente, giustizia sociale, ecc. D'altra parte, si riteneva non fosse compito dell'impresa prendersi carico di ciò che non garantiva un ritorno economico per gli azionisti (anzi, semmai una spesa). Oggi qualcosa sta cambiando. **Molte grandi aziende² hanno cominciato a pensare che per far contenti i loro azionisti è indispensabile mantenere un comportamento etico a tutto tondo.**

I titoli delle aziende 'socialmente selezionate', infatti, offrono rendimenti mediamente più elevati degli altri³. L'indice *Dow Jones della Sostenibilità* (DJSI)⁴ rileva che le performance raggiunte dalle aziende classificate tra le top 10 - tra cui *Honeywell, Unilever e Fujitsu* - sono eccellenti. L'orientamento verso l'impegno sociale porta anche a nuove forme di collaborazione tra aziende private e organizzazioni non governative. Da un'inchiesta⁵ condotta su 133 ONG⁶, emerge che il 61% degli intervistati ritiene che in futuro il numero delle multinazionali disposte a collaborare con loro si quintuplicherà.

Va detto, però, che **non basta una buona azione ogni tanto per garantire risultati economici realmente interessanti**. Aziende come *Nike* e *Mattel*, nonostante le loro eccellenti performance di marketing, hanno pagato caro l'aver prestato poca attenzione alle condizioni di lavoro nelle fabbriche. E la *Monsanto*, che sembrava molto interessata a raggiungere l'obiettivo della sostenibilità, oggi è accusata di minacciare il benessere dell'umanità perché produce organismi geneticamente modificati.

From historical avant-garde to permanent avant-garde

Design is one of the tools of that process of self-revision - of that weak, permanent reformism - which today large industrial societies must show they are capable of carrying through. At present, in fact, there are no alternative environments and models providing external reformism elements that can be introduced into the mechanism of post-industrial capitalism: from the period of historical avant-garde we have passed into the period of permanent avant-garde. This results in an opening up continuous problematical scenarios and operates within a standardised society - consisting, however, entirely of exceptions - that bases its delicate equilibrium on the search for a chimeric normalisation.

The crisis of 'complexity' - as a positive category, able to encompass a multitude of evolutionary models - is therefore part of this difficult phase in western culture. All the ecological projects demonstrate that, if we want to reduce industrial production's environmental impact, technologies and materials will have to be significantly simplified. Reclaiming a product's component parts at the end of their life cycle obliges us to greatly reduce their number. Recycling leads us to imagine a world of mono-material products in urban societies where today solid waste is already divided into just four categories: 'wet', 'paper', 'glass', 'plastic'.

This environmental trend, that goes in the opposite direction to complexity, is accompanied by an explosive increase in 'lay fundamentalism'. This path has been already trod by Arab culture from a

Dalle avanguardie storiche alle avanguardie permanenti

Il design è uno degli strumenti di quel **processo di auto-revisione** - di quel riformismo debole e permanente - che le grandi società industriali mature devono oggi dimostrarsi capaci di compiere. Attualmente non esistono più, infatti, spazi e modelli alternativi dai quali attingere elementi esterni di riformismo da inserire negli ingranaggi del capitalismo post-industriale: dall'epoca delle Avanguardie Storiche siamo passati all'epoca delle Avanguardie Permanenti. Queste operano aprendo continui **scenari problematici** e agiscono dentro una società omologata - ma tutta fatta di eccezioni - che basa il suo fragile equilibrio sulla ricerca di una normalizzazione impossibile.

La **crisi della complessità** - come categoria positiva, capace di contenere molteplici modelli di sviluppo - accompagna quindi questa difficile fase della cultura occidentale. Tutti i progetti ecologici stanno dimostrando che se si vuole ridurre l'impatto ambientale della produzione industriale, occorre procedere a **grandi semplificazioni** tecnologiche e materiche. Il recupero a fine vita delle componenti costruttive del prodotto costringe a ridurre di molto la loro diversificazione interna; il riciclaggio spinge a immaginare un mondo di prodotti monomaterici, dentro a società metropolitane i cui rifiuti solidi possono già oggi essere raccolti in quattro sole categorie: *umidi, carta, vetro, plastica*.

A questa controtendenza ambientale nei riguardi della complessità, corrisponde una violenta crescita dell'**integralismo laico**. Una strada già tracciata dalla cultura araba

² Per esempio, Electrolux, Dupont, o De Beers.

² *Electrolux, Dupont o De Beers, to name a few.*

³ Secondo uno studio della Wiesenberg, società statunitense che si occupa di fondi di investimento.

³ *According to a study by Wiesenberg, a U.S. mutual fund company.*

⁴ Che raggruppa le aziende sulla base di parametri ambientali e sociali.

⁴ *Which groups companies on the basis of environmental and social criteria.*

⁵ Pubblicata dalla società di consulenza aziendale PriceWaterhouse Coopers.

⁵ *Published by the corporate consulting firm PriceWaterhouse Coopers.*

⁶ Organizzazioni Non Governative.

⁶ *Non Government Organisations.*

religious angle but it is equally a part of western society where crimes of a religious, moral, philosophic nature are on a staggering increase. The same is happening in Asia where powerful religious sects have come to the forefront offering products that give definite spiritual values. The origin of this phenomenon lies in the rejection of complexity, in the quest for great cultural simplifications and for 'objective' certainties regarding life and consumer choices. Western environmental fundamentalism is already the melting pot for this kind of lay fundamentalism which tends to reduce alternatives: 'core' products can become part of a fundamental project. Qualities and values in the 'natural foundations' of things.* Therefore one tries to demolish complexity instead of learning to manage it.

The offices of the future will not contain just work tools such as desks, file cabinets, computers or shelves... With the evolution of 'companies offering services rather than products', companies in close contact with the public (banks, insurance companies, travel agencies...) will develop their own environmental identity code. This will consist not just in co-ordinated furnishing schemes or in the classic corporate image, but rather in sophisticated narratorial and immaterial instruments of 'corporate qualities'. They will convey to the customer, and to the employee, the company's 'innermost spirit', its ethics, its cultural quality, real or presumed. Instruments such as:

- *narratorial scenarios*, i.e. those real or artificial settings that put the workplace, with its productive functions, in Gothic churches, in front of the fireplace, within utopian landscapes... in other words in places that illustrate the historical roots, the personalised care or cultural sensitivity of the company as a whole.

- *artificial environment ecology*, the delicate balance to be achieved among the various materials in the office (which was once mono-logic, monochromatic and mono-matter). The objective: to achieve a tangible variety of materials choices, controlling ageing processes, finishes and surface colours. In other words,

company-controlled qualitative identity achieved through the design of soft, and not just hard, structures. A blending of everlasting and transient materials, high and basic technologies, natural and artificial materials so as to achieve not only a formal but also an 'ecological' planned quality in the office environment.

- *the primary environment* consists of the environmental microclimate's technical and expressive quality, seen not only as a means to regulate the temperature but also and above all as a qualitative and cultural element. Environmental conditions can have a positive or negative effect on the user, therefore 'designing' the levels of humidity, noise, heat and cold become a form of virtual architecture that has a great influence on how the company's premises are perceived.

- *the physiognomic environment* consists of all the means of communicating a worker's individual identity which nowadays can be the description of his/her job function on the office door, or the ID badge clipped to clothing. This series of information creates a specific level in the way both clients and employees use and perceive their surroundings and, in general, is an important factor in the company's environmental quality. These systems of information on physiognomies, names and functions within an office help external clients to memorise the environment and use it more efficiently; as for employees, it takes them out of the old system of abstract anonymity that is so typical of many modern offices.

in chiave religiosa, ma presente anche nella società occidentale dove sono in vertiginoso aumento i crimini di natura religiosa, morale, filosofica. Lo stesso accade in Asia dove si registra l'entrata sul mercato di potenti sette religiose, disponibili a offrire prodotti portatori di valori spirituali certi. Tale fenomeno ha origine nel rifiuto della complessità, nella ricerca di grandi semplificazioni culturali e di certezze oggettive per scelte di vita e di consumo. L'estremismo ambientalista occidentale è già il crogiolo di fusione per questo tipo di estremismo laico, che tende a ridurre le opzioni: i prodotti integrali possono diventare parte di un progetto integrale, che crede di aver trovato nei fondamenti naturali delle cose, le qualità e i valori in cui tutti possono riconoscersi. Così invece di imparare a governare la complessità si tenta di abbatterla.

Negli uffici del futuro non ci saranno soltanto strumenti di lavoro come scrivanie, archivi, computer, o scaffali... Con lo sviluppo delle 'società di servizi', le imprese a largo contatto con il pubblico (banche, assicurazioni, agenzie viaggi...) svilupperanno un loro codice di identità ambientale. Esso non sarà costituito soltanto dai sistemi di arredo o di corporate image tradizionale, ma piuttosto dai sofisticati strumenti narrativi e immateriali delle corporate qualities. Dispositivi in grado di trasmettere al cliente e anche all'operatore, lo 'spirito profondo' dell'impresa, la sua etica, la sua qualità culturale, vere o presunte che siano. Dispositivi come, per esempio:

- *gli scenari narrativi*, cioè quelle scenografie ambientali, reali o artefatte, in grado di collocare il luogo di lavoro e le sue funzioni produttive dentro a chiese gotiche, attorno a camini accesi, dentro a paesaggi utopici... in altre parole, in luoghi che segnalino il radicamento nella storia, l'accoglienza personalizzata, o la sensibilità culturale dell'impresa nel suo complesso.

- *l'ecologia dell'ambiente artificiale* rappresenta il sofisticato equilibrio che si deve realizzare tra i diversi materiali presenti nell'ufficio (un tempo monologico, monocromatico e monomaterico).

Obiettivo: conseguire una varietà evidente e percepibile di logiche materiche, e una molteplicità differenziata di processi di invecchiamento, di finiture e di colori superficiali. Un'identità qualitativa controllata dall'impresa - quindi - ottenuta attraverso il design delle strutture soft e non solo di quelle hard. Materiali eterni accanto a quelli provvisori, alte tecnologie accanto a quelle primitive, materiali naturali accanto a quelli artificiali, fino a raggiungere una programmata qualità 'ecologica', oltre che formale, dell'ambiente ufficio.

- *l'ambiente primario* è costituito dalla qualità tecnica ed espressiva del microclima ambientale, inteso non soltanto come servizio di controllo termico, ma anche e soprattutto come elemento qualitativo e culturale dello spazio. Per la capacità che le qualità ambientali hanno di condizionare positivamente o negativamente l'utente, la progettazione dell'umidità, del regime acustico, del caldo e del freddo diventano l'oggetto di un'architettura virtuale di grande efficacia nella percezione degli spazi dell'impresa.

- *l'ambiente fisionomico* è costituito da tutto quell'insieme di comunicazioni dell'identità individuale degli operatori, che oggi va dalla descrizione della loro funzione sulla porta della stanza, ai badge di identificazione apposti sul taschino. Quest'insieme di informazioni costituisce un livello specifico di uso e percezione dell'ambiente sia da parte del cliente che degli impiegati stessi, ed è - in generale - un importante elemento della qualità ambientale dell'impresa. La progettazione di questi circuiti di informazione sulle fisionomie, i nomi, le funzioni presenti nell'ufficio rappresenta un efficace strumento di memorizzazione e di incremento della funzionalità per i clienti esterni; quanto agli operatori, il sistema di identificazione individuale finalmente li sottrae al vecchio schema di anonimato astratto, tipico di molti uffici odierni.

* Translator's note: in Italian this is a play of words.

Ezio Manzini,

È docente ordinario al corso di Disegno Industriale del Politecnico di Milano. Presso lo stesso ateneo è coordinatore del Dottorato di Ricerca di Disegno Industriale, direttore del Master in Design Strategico e del CIRIS, Centro Interdipartimentale di Ricerca sull'Innovazione per la Sostenibilità ambientale. Si occupa dei processi innovativi nel sistema di produzione e consumo e, in particolare, di strategie di prodotto e politiche ambientali nella prospettiva dello sviluppo sostenibile. Tra le sue pubblicazioni: "La Materia dell'Invenzione", Arcadia, Milano 1986; "Artefatti", Edizioni Domus Academy, Milano, 1990; con Pizzocaro "Ecologia Industriale", Milano; con Carlo Vezzoli, "Lo sviluppo di prodotti sostenibili. I requisiti ambientali dei prodotti industriali", Maggioli, Rimini, 1998.

- *Teaches Industrial Design at the*

Politecnico of Milan, where he also coordinates the Industrial Design Doctorate programme, runs the Master's programme in Strategic Design, and directs the Interdepartmental Research Centre on Innovation for Environmental Sustainability (CIRIS). His special interests are innovative processes in the production and consumption system and, in particular, product strategies and environmental policies with a view to sustainable growth. His publications include La Materia dell'Invenzione, pub. Arcadia, Milan, 1986; Ecologia industriale (with Pizzocaro), and Lo sviluppo di prodotti sostenibili. I requisiti ambientali dei prodotti industriali (with Carlo Vezzoli), pub. Maggioli, Rimini, 1998.

Patrizia Lugo,

Esperta di comunicazione, design e problematiche ambientali, nel 1990 ha fondato EOS Environmental Consulting Group e, nel 1999 *MÉTA*, Media Ecology Technology Association, di cui è presidente. Vive e lavora tra Bruxelles e Milano. Autrice di ricerche e articoli sul green design, ha curato - tra l'altro - "Bidoni-Bins", esposizione di design sul riciclo dei rifiuti (Spazio Opos, Milano 1995). È stata redattrice della rivista *Gap-Casa* (1990-94). È consulente dell'UNEP (*United Nations Environment Programme*) per il progetto "Advertising for a Better World", un'iniziativa per coniugare il mondo della pubblicità e dei media con le istanze del consumo sostenibile.

- *An expert in communications, design and environmental issues, founded the EOS Environmental Consulting Group in*

1990 and Méta - Media Ecology Technology Association, of which she is president, in 1999. She lives and works in Brussels and Milan. She has published studies and articles on green design and communication, and the shows she has curated include Bidoni - Bins, a design exhibition on recycling of waste (Spazio Opos, Milan 1995). She was editor of Gap-Casa (1990-94). She is advisor of the United Nations Environment Programme (UNEP) for the project "Advertising for a Better World", which reconciles the world of advertising and media with the goal of sustainable consumption.

Carlo Alberto Pratesi

Svolge attività di consulenza e formazione nel campo del marketing per importanti aziende italiane. Collabora con il WWF-Italia per le attività di comunicazione e public awareness. È responsabile dell'area marketing al Master dell'Istituto G. Tagliacarne e consulente di green marketing presso IEFÉ-Bocconi. Collabora con la cattedra di marketing della facoltà di economia della terza università di Roma. Tra le sue pubblicazioni: "Il marketing dei prodotti alimentari di marca", 1995; "Il marketing dei servizi ad alta tecnologia", 1996 e - con G. Iasevoli - "Sviluppare la fedeltà ascoltando il cliente", 1997 (tutti per i tipi di Sperling & Kupfer) e de "Il green marketing", in "Gestire l'ambiente", a cura di Carlo A. Sirianni, Giuffrè, 1999. Collabora con *Affari & Finanza*, l'inserto economico de *La Repubblica*.

- *Is a marketing*

consultant and educator for large Italian corporations. He works with WWF-Italia on communication and public awareness programmes, and is head of graduate marketing courses at the Istituto G. Tagliacarne and green marketing consultant at IEFÉ-Bocconi. He also collaborates with the marketing department of the Faculty of Economics at the Terza Università di Roma. His publications include Il marketing dei prodotti alimentari di marca, 1995; Il marketing dei servizi ad alta tecnologia, 1996; Sviluppare la fedeltà ascoltando il cliente (with G. Iasevoli), 1997 (all published by Sperling & Kupfer); and "Il green marketing", in Gestire l'ambiente, ed. Carlo A. Sirianni, pub. Giuffrè, 1999. He also writes for "Affari & Finanza", the economic insert to La Repubblica.

Andrea Branzi,

Architetto e designer, è docente di Disegno Industriale al Politecnico di Milano. Fino al 1974 ha fatto parte di Archizoom Associati, primo gruppo italiano dell'architettura radicale, i cui progetti sono conservati presso il Centro Studi e Archivio della Comunicazione dell'Università di Parma, mentre l'archivio fotografico è stato acquisito dal Centro Georges Pompidou di Parigi. Dal 1976 si occupa di design, architettura, urbanistica, didattica e promozione culturale; nel 1983 è stato tra i fondatori di Domus Academy. Molte delle sue pubblicazioni sono state tradotte in varie lingue; tra le più recenti, il volume "Introduzione al design italiano", edito da Baldini & Castoldi, Milano, 1999.

- *Is an architect and designer, and a professor of Industrial Design at the Politecnico of Milan. Until 1974 he was a member of Archizoom*

Associati, Italy's first avant-garde group for radical architecture. The group's designs are kept at the Centro Studi e Archivio della Comunicazione at the University of Parma, and its photo archives have been acquired by the Georges Pompidou Centre in Paris. Since 1976 Branzi has worked in design, architecture, urban planning, education, and cultural promotion. In 1983 he co-founded Domus Academy. Many of his publications have been translated into various languages; the more recent include Introduzione al design italiano, published by Baldini & Castoldi, Milano, 1999.

3. Exhibition



Exhibition path:
Green goods

Il percorso espositivo:
Green goods

Barchetta cradle,
Huub Ubbens design,
by Malofancon.

Culla Barchetta,
design Huub Ubbens,
produzione Malofancon.



The simply-designed cradle is made of birch plywood finished with essential oil. Formaldehyde-free glue is used for its construction and the upper part is mortised to the lower part. The wood is shaped in such a way that it absorbs gentle undulations in a casual manner, thus swaying in all directions. The cradle has a wool mattress and pure cotton covers.

Questa culla, scarna nel disegno, è realizzata in multistrato di betulla con finitura a oli essenziali. Per comporla viene utilizzata colla priva di formaldeide; la parte superiore è fissata a incastro su quella inferiore. Il legno è sagomato in modo tale da ricevere piccole ondulazioni senza una direzione precisa, oscillando così in tutti i sensi. Il materassino è in lana e i rivestimenti in puro cotone.

Every year millions of tons of paper and cardboard are thrown away - only two-thirds are recycled. Packaging represents 35% of the weight and 50% of the volume of all refuse. Oeko Line specialises in packaging filler made from recycled paper and cardboard, collected at source. To companies interested in eliminating polyurethane packaging Oeko Line supplies not only the product but also the machinery needed for production.

Milioni di tonnellate di carta e cartone vengono smaltiti ogni anno: solo due terzi di questi vengono recuperati. Gli imballaggi rappresentano il 35% in peso e il 50% in volume di tutti i rifiuti. Oeko Line è specializzata in imballaggi da riempimento in carta e cartone riciclato, che raccoglie direttamente. Alle aziende interessate a eliminare il packaging in poliuretano Oeko Line fornisce, oltre al prodotto, anche i macchinari per la produzione.



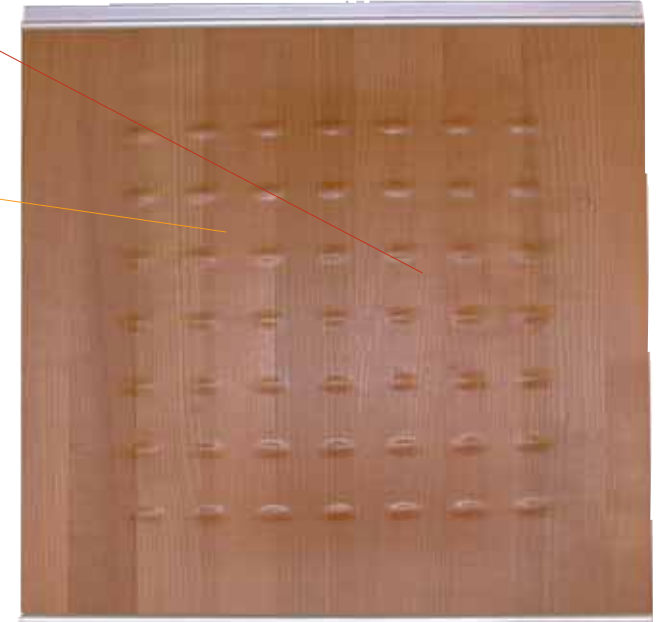
Ecofill cardboard mesh and Snaopsy paper caps, by Oeko Line.

Cartone a rete Ecofill e tappi di carta Snaopsy, produzione Oeko Line.



Ricicla cupboard door, by Valcucine.

Anta Ricicla, produzione Valcucine.



Valcucine door's design was based on a simple paradigm: less material = less space (needed for storage) = less weight (when transporting) = less energy (to produce materials) = less waste (less opportunity for waste and less materials discarded at the end of the cycle). The aluminium frame was designed to reduce materials to a minimum (ultra-thin panels save 90% wood compared to a traditional door);

only a minimum number of screws is required. Ricicla is made of easily-separated elements that are 100% recyclable. Furthermore Valcucine will take back used doors and recycle all the components.

L'anta Valcucine ha un semplice paradigma alla base del progetto: meno materiale = meno spazio (di magazzinaggio) = meno peso (nel trasporto) = meno energia (per produrre i materiali) = meno rifiuti (minore possibilità di spreco e minori materiali da smaltire a fine ciclo). Il profilo in alluminio è studiato per minimizzare al massimo l'impiego di materiale. I pannelli, sottilissimi, consentono un

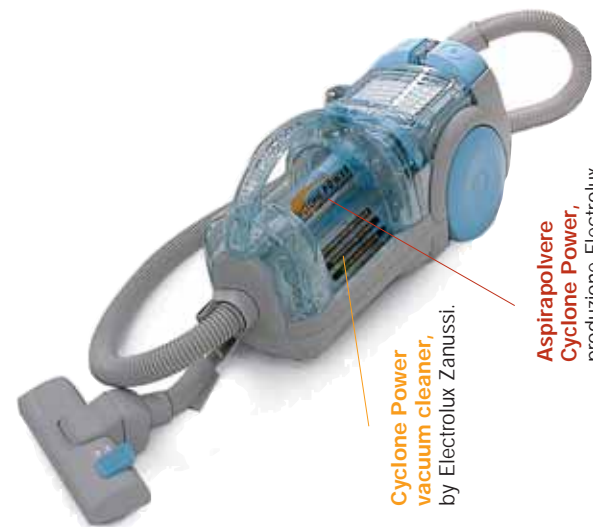
risparmio del 90% di legno rispetto a un'anta tradizionale; il numero delle viti è ridotto al minimo. L'anta *Ricicla* è costituita da elementi facilmente separabili e completamente riciclabili. Valcucine, inoltre, ritira le ante dismesse e recupera il 100% dei materiali che le compongono.

The innovative inclined axis increases wash performance while using less water, washing powder and electricity. This is why Jetsy has been awarded the European AAA Energy Label. The exclusive User Logic Interface panel and electronically-controlled washing programmes (varied according to use) make this an exceptionally easy to use machine.

L'innovazione dell'asse inclinato moltiplica l'efficacia del getto, aumentando l'azione meccanica del lavaggio con ridotti consumi di acqua, detersivo ed energia. Per questa ragione Jetsy ha ottenuto la certificazione europea dell'Energy Label AAA. Grazie al pannello dei comandi User Logic Interface e al controllo elettronico dei programmi (differenziati a seconda dell'uso), è un apparecchio particolarmente facile da usare.

Jetsy washing machine, by Electrolux Zanussi.

Lavatrice Jetsy, produzione Electrolux Zanussi.



Cyclone Power vacuum cleaner, by Electrolux Zanussi.

Aspirapolvere Cyclone Power, produzione Electrolux Zanussi.

This vacuum cleaner employs a cyclonic dust collection system that centrifugally separates dust and dirt on a Gore-tex filter which can be washed in a washing machine or a dishwasher. Exhaust air undergoes an antibacterial treatment, therefore it is expelled even cleaner than before. The motor is enclosed in sound absorbent foam and all components are designed to contribute to noise reduction.

L'aspirapolvere Cyclone Power si basa su un sistema di centrifugazione del materiale aspirato su un filtro in Gore-tex. Quest'ultimo trattiene la polvere, può essere facilmente rimosso e lavato in lavatrice o in lavastoviglie. L'aria viene emessa, dopo un trattamento antibatterico, più pulita di come entra. Il motore è avvolto in schiuma fonoassorbente e tutte le componenti sono state studiate per ridurre la rumorosità dell'apparecchio.

Green goods Green goods

Easy to use, requiring fuss-free maintenance, quiet and self-propelled, this lawn mower runs on solar energy. Its functions are governed by a microprocessor which decides whether to send power straight to the motor or - if the mower has run down - to the rechargeable hybrid nickel battery. Solar Mower starts

working as soon as daylight is strong enough. Its sensors guide it around obstacles and its large rear wheels allow it to work over uneven ground.

Di facile uso e manutenzione, silenzioso e semovente, questo tagliaerba è alimentato a energia solare. Il computer che ne gestisce le funzioni decide se fornire energia direttamente al motore o - se l'apparecchio è scarico - alla batteria ibrida al nichel, riciclabile. Solar Mower si mette al lavoro quando la luce

del giorno è sufficiente. Sensori antiurto permettono di deviare dagli ostacoli; grandi ruote posteriori consentono di lavorare anche su terreno accidentato.

Solar Mower, lawn mover by Husqvarna.

Solar Mower, tagliaerba prodotto da Husqvarna.



Green goods *Green goods*

Onis digital DECT, cordless phone, by Philips.

Onis DECT digital, telefono cordless, produzione Philips.



Design and functionality are added-value factors that make users become attached to the objects they use and reluctant to change them. This is yet another way of creating a harmonious relationship between Man and the environment. Onis is one of the best telephones on the market in terms of energy saving and use of materials; both the telephone and its packaging weigh less than those of many competitors. Packaging is made exclusively from paper and cardboard.

Il valore aggiunto di design e funzionalità induce l'utilizzatore ad affezionarsi agli oggetti che acquista e a essere quindi riluttante a liberarsene. Anche ciò favorisce un rapporto armonico tra uomo e ambiente. Onis è uno dei migliori telefoni in commercio in termini di risparmio energetico e di consumo di materiali: sia l'apparecchio che il packaging sono più leggeri di quelli di molti concorrenti. La confezione è realizzata esclusivamente in carta e cartone.

Coop eco-friendly toilet tissue, by Cartiera Lucchese.

Carta igienica ecologica Coop, produzione Cartiera Lucchese.



Coop eco-friendly toilet tissue is manufactured according to strict European Union environmental protection legislation and therefore has been awarded Ecolabel certification. Made from 100% cellulose fibre recycled from selected pulp paper, which gives it its softness and strength, it is packaged in Mater-Bi, a totally biodegradable, cornflour-based material.

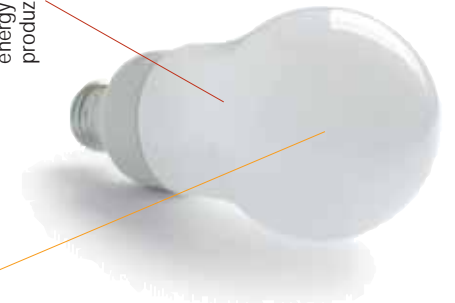
La carta igienica ecologica Coop è stata realizzata nel rispetto di rigidi criteri di tutela ambientale fissati dall'Unione Europea e ha ottenuto la certificazione del marchio Ecolabel. Deve morbidezza e resistenza alla sua composizione: 100% fibra di cellulosa recuperata da carta da macero selezionata. La confezione è realizzata in Mater-Bi, un materiale a base di amido di mais totalmente biodegradabile.

Ecotone Ambiance light bulbs, designed for domestic lighting and available in a variety of shapes and sizes, create a pleasant, natural light and use five times less electricity than incandescent light bulbs. If used for an average of three hours per day they are guaranteed to last for up to six year. The screened electric wire, made by Biologa, offers a shield against electromagnetic radiation carried by mains electricity.

Le lampadine Ecotone Ambiance sono state pensate per l'illuminazione della casa e proposte in diverse forme e dimensioni. Offrono una luce gradevole e naturale consumando cinque volte meno energia elettrica rispetto a una lampadina a incandescenza. Per un uso medio di tre ore al giorno, viene garantita una durata fino a sei anni. Il filo elettrico schermato, prodotto da Biologa, protegge dalle radiazioni elettromagnetiche trasportate dalla corrente di rete.

Ecotone Ambiance, lampadine energy saving, produzione Philips.

Ecotone Ambiance, energy saving light bulbs, by Philips.





Anti-stress shirt,
by CIT Camiceria
Italiana.

Camicia antistress,
produzione CIT
Camiceria Italiana.

Seretex is a branded fabric for shirts, used exclusively by CIT Camiceria Italiana, made from a cotton fabric bonded with a carbon wire mesh. According to the manufacturer this technical solution contributes to wearers' wellbeing, protecting them from static electricity and shielding them from the electromagnetic emissions of household appliances, computers etc. The popularity of this type of product is rising as consumers become increasingly aware of wellbeing problems even though these products cannot be called 'sustainable' (in this case, greater recycling problems compared to those of a traditional fabric).

Seretex è il marchio del tessuto per camicie utilizzato in esclusiva da CIT Camiceria Italiana: è costituito da tessuto di cotone in cui è stato inserito un reticolo in filo di carbonio. Secondo l'azienda produttrice, questo espediente tecnico contribuisce al benessere di chi indossa l'indumento proteggendo il soggetto dall'elettricità statica e schermandolo dalle emissioni elettromagnetiche prodotte da elettrodomestici, computer, ecc. Prodotti di questo tipo registrano un certo successo per la crescente attenzione del consumatore alle questioni del benessere, anche se essi non sempre possono essere definiti 'sostenibili' (in questo caso, per le maggiori difficoltà di riciclo rispetto a un tessuto tradizionale).

Green goods *Green goods*



Stafèts,
(or scarpèts)
slipper from Friuli.

Stafèts,
(o scarpèts),
ciabattine friulane.

These were the typical footwear of Friuli peasant folk. From 1500 they were traditionally made using only cast off materials. The sole was made of numerous layers of fabric scraps sewn together to form a soft, thick base coated by an outer waterproof layer made from a piece of bicycle tyre. Today this kind of footwear is produced

industrially using, of course, rather different techniques. However, a sustainable project could also be going back to 'local' material, tied to geographical peculiarity, therefore to a specific area's technologies and culture.

Scarpette tipiche della cultura contadina friulana. Tradizionalmente, dal 1500, si realizzavano interamente con materiale di riciclo. La suola era composta da molteplici strati in tessuto di scarto cuciti a formare un morbido spessore rivestito con un ultimo strato isolante in copertone da bicicletta. Oggi, la produzione industriale di questo tipo di

calzature avviene con modalità alquanto differenti. Progetto sostenibile, tuttavia, è anche l'idea di riprendere la materia 'locale', legata alla specificità dei luoghi e quindi alle tecnologie e alla cultura peculiari a un dato territorio.

Green goods *Green goods*

Cassettiere,
drawer-organiser,
by Cutting.



Cassettiere,
ordina-cassetto,
produzione Cutting.

**Antroposophic
cosmetics,**
by Weleda.

Weleda has been producing body care products since 1921, based on the same anthroposophic philosophy established by Rudolph Steiner and Ita Wegman according to which physical wellbeing is conducive to spiritual wellbeing. Weleda products are made from natural ingredients that are congenial to the skin, our greatest sense organ.

**Cosmetici
antroposofici,**
produzione Weleda.

Dal 1921 Weleda produce prodotti per la cura del corpo sulla base della filosofia antroposofica - sviluppata da Rudolph Steiner e Ita Wegman - secondo cui il benessere fisico permette la corretta manifestazione delle attività spirituali. I prodotti Weleda vengono preparati con sostanze naturali che garantiscono una maggiore affinità con la pelle, il più grande organo sensoriale di cui siamo dotati.

To produce these drawer-organiser, the Maniago-based company Cutting uses beech from nearby managed woods in Friuli, Carinthia and Slovenia. Cutting and pantographing is carried out on the neighbouring Pordenone industrial area. The proximity of raw materials and the production process creates an energy-efficient supply system thereby reducing the product's environmental impact.

Il legno utilizzato da Cutting, azienda di Maniago, per la produzione di questo ordina-cassetto, è il faggio proveniente dai vicini boschi coltivati dell'Alto Friuli, della Carinzia e della Slovenia. Le lavorazioni di taglio e pantografatura vengono realizzate nella limitrofa zona industriale del pordenonese. La prossimità tra risorse e varie fasi della lavorazione determina una logistica energeticamente efficiente e, conseguentemente, un minor impatto ambientale del prodotto.

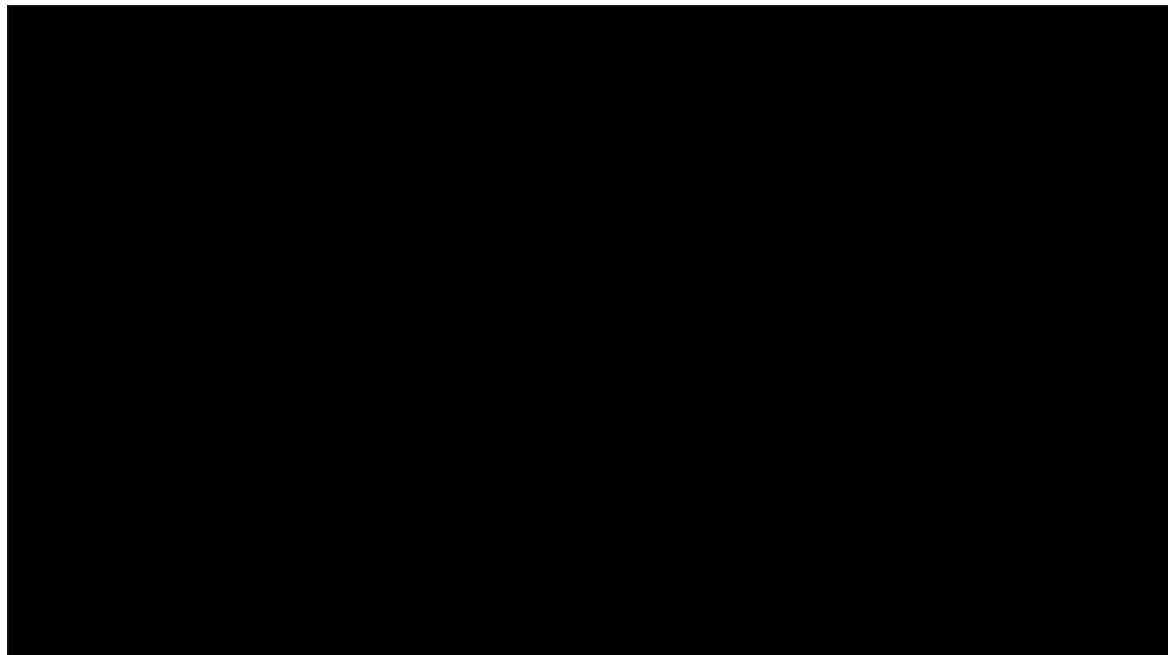
Tripp Trapp,
adjustable stool,
by Stokke.



Tripp Trapp,
sgabello regolabile,
produzione Stokke.

An adjustable stool for children and adults that ensures they sit in a correct position while being free to move naturally, change position or get up. Sitting in a natural, relaxed way makes you feel better: therefore investing in a good seating element means investing in health and wellbeing. Tripp Trapp is fully adjustable for children of any age thereby fostering communication between adults and children and, consequently, their learning process.

Sgabello regolabile che consente - a bambini e adulti - di stare seduti correttamente al tavolo, pur restando al contempo liberi di muoversi naturalmente, cambiare posizione, alzarsi. Sedere in modo naturale e rilassato fa stare meglio: investire in una buona seduta equivale, dunque, a investire in salute e benessere. Grazie alla possibilità di regolare l'altezza della seduta a piacere, Tripp Trapp favorisce la comunicazione tra adulti e bambini e, conseguentemente, il processo di apprendimento.



How offices are changing
The workplace of the future

Come cambia l'ufficio:
futuri scenari dell'ambiente di lavoro

My thoughts
Gino Valle

Un contributo
Gino Valle

**Contemporary trends
in business, jobs and the office**
Vanni Codeluppi

**Impresa, lavoro, ufficio:
le principali tendenze in corso**
Vanni Codeluppi

Designing change
Isao Hosoe

Progettare il cambiamento
Isao Hosoe

**Office architecture:
a new spatial model**
Italo Rota

**Architettura per ufficio:
un nuovo modello spaziale**
Italo Rota

**The impact of ICT's latest
frontiers on the office layout**
Grazia Gargiulo

**L'impatto delle nuove frontiere
dell'ITC sul layout dell'ufficio**
Grazia Gargiulo

**Exhibition path:
Office in progress**

**Il percorso espositivo:
Office in progress**

My thoughts

The problem in offices used to be where to put all the paper; now it's where to put the computers. No matter what the era, **the point is how to organise a space** so that the people who work there will be comfortable, and therefore, by extension, work better. In London I recently met a person who told me about a new way to measure the happiness of office workers. If it turns out that 20% of the workers are unhappy, the company is in deep trouble and is headed for certain ruin. So the company has to take shelter and send them straight off to the shrinks (at the company's expense, of course). Imagine our happy worker, his computer round his neck - he takes a bat at the keyboard every so often - out walking around with his cell phone, perhaps with an earset that burns a hole in his brain...

I am an architect because I believe that architecture is very different from design and is **something that can change our condition deeply**. The transformation I am talking about has to do with nature, and can last for centuries. I've been creating offices for fifty years. A few months ago, Zanussi celebrated its fourth anniversary. Zanussi was opened in 1959 and I call it the 'old lady', but it looks great for its years. There have been some touch-ups, of course, some new fittings here and there, but it's not out of date.

Making offices is difficult because of the little decision-making game on the Board of Directors, which tries to control the architect's choices. First they ask you for offices for a certain number of people, then

the number of employees doubles. There are **countless decisions to be taken** and you have to negotiate each one. I'm talking about practical decisions: private or semi-private offices, an open-space plan, this many desks taking up that many metres, etc. If the offices are private you need internal partitions, and the dilemma is whether to make the partition onto the corridor solid or transparent, because there's that fellow who has to work with his computer and needs to concentrate...

Today, skills have become so pulverised that everyone does his own thing and never communicates with the others. Maybe it would be better if there was some interference. **Maybe we really are heading for chaos**, as Bruno Zevi told us just, before he died, in an article published posthumously on Lotus. He talks about research in the science of chaos, whether jokingly or not I can't tell. In any case, he claims that after five thousand years, architecture is finally breaking free of its classical rules, which may be exactly why such incredible things will be happening in the years to come.

What I like - I'm an ex-designer, not a designer, since I haven't made furniture or movable objects for thirty years - is **a cartoon by Altan** that appeared about a decade ago. It's illuminating: both a discovery and a confirmation. The cartoon depicts what appears to be a frustrated designer. It reads, "When it comes to chairs and sofas there's nothing left to invent - it's time for our butts to change". And I think that says it all.

Un contributo

Un tempo negli uffici c'era il problema della posta automatica (e si usavano quintali di carta), oggi c'è il problema dei computer. Ieri come oggi però il punto resta

l'organizzazione dello spazio di lavoro: come far star bene chi vi opera e dunque, per estensione, come far in modo che lavori meglio. Recentemente a Londra ho incontrato un tale... mi ha raccontato che hanno scoperto il modo di misurare la felicità degli impiegati. Se risulta che il 20% di loro è infelice, è un disastro per l'azienda, che fallirà rapidamente. Bisogna dunque correre ai ripari e mandarli subito dallo strizzacervelli (pagato dall'azienda, naturalmente). Immaginiamo il nostro impiegato felice, con appeso al collo il computer - ogni tanto darà un colpetto alla tastiera -, a spasso col telefonino (che poi l'auricolare magari gli buca il cervello)...

Faccio l'architetto perché sono convinto che l'architettura sia molto diversa dal design e sia capace di **modificare profondamente la realtà**. Una trasformazione che ha a che fare con la natura e che può durare secoli. Ho progettato uffici per cinquant'anni. Qualche mese fa è stato celebrato il quarantesimo anniversario della Zanussi. È stata inaugurata nel 1959 e io la chiamo la 'vecchia signora'. Porta benissimo i suoi quarant'anni. Naturalmente c'è stato qualche ritocco, sono stati cambiati i serramenti, ecc. però è ancora attuale.

Fare uffici è difficile perché c'è il giochetto delle decisioni comuni, che si prendono intorno al tavolo del Consiglio di Amministrazione e pretendono di determinare le scelte dell'architetto.

Succede che prima ti chiedono uffici per un certo numero di persone, e poi il numero degli impiegati raddoppia. Ci sono **innumerevoli decisioni da prendere** e le devi continuamente negoziare, decisioni pratiche: uffici chiusi o semi-chiusi, uffici aperti, tot tavoli per computer per tot metri, ecc. Se gli uffici sono chiusi ci vogliono le partizioni interne, e il dilemma è se fare la partizione verso il corridoio chiusa o trasparente, perché c'è quel tale che deve lavorare con il computer e deve essere concentrato...

Oggi siamo arrivati a un tale punto di polverizzazione delle competenze che ognuno studia una cosa e non comunica mai con gli altri. Forse se ci fossero delle interferenze sarebbe meglio. **Forse stiamo andando davvero incontro al caos**, come ci ha lasciato scritto Bruno Zevi, poco prima di morire, in un articolo apparso postumo su Lotus. Vi si parla delle ricerche della scienza sul caos, non so se con ironia o meno, in ogni caso si afferma che, dopo cinquemila anni, l'architettura finalmente si sta liberando dalle regole classiche, e forse proprio per questo nei prossimi anni accadranno cose incredibili.

Per me, che sono un ex designer e non un designer (non disegno mobili o cose mobili da trent'anni), c'è **una vignetta di Altan**, comparsa una decina di anni fa, che è illuminante: una scoperta e una conferma al tempo stesso. La vignetta rappresenta - ci induce a pensare - un designer che ha dei problemi. Il testo: "In fatto di sedie e divani non c'è più niente da inventare, sarà ora che cambino i culi". È davvero una sintesi straordinaria.

Contemporary trends in business, jobs and the office

Several studies have tried to pin a name on the large, complex transformation that has been taking place for the past several years in the most advanced Western societies. In Anglo-Saxon countries the trendy term is **'post-modern'**, which was originally used to describe architecture and was then extended to all the cultural disciplines. Essentially, what it means is the growing fragmentation and dispersion of social culture and the increasing importance of the symbolic and aesthetic aspects of an individual's everyday life. To define current societies, I prefer the adjective **'hypermodern'**. What we are experiencing is not so much a transition to a 'post' situation - to a reality completely different from modernism - as a phase when modernism is being taken to an extreme, growing overabundant and enduring the acceleration of every main trend that has distinguished the modern age.

From the standpoint of **long-term social trends**, this is a complex process that is gradually transforming the advanced western world. In brief:

- an historical evolution that was once linear and relatively static, or slow to evolve, is giving way to a **fitful evolution** in which changes come faster and faster;
- class and rank distinctions are gradually losing their importance and society is shifting from a pyramid structure, ordered hierarchically into large groups of people (classes and ranks), into a fragmented, segmented

structure with a **growing focus on the individual**;

- society is replacing mass, standardised forms of communication with **increasingly personalised and individual forms**;

- there is a rise in instability, disorder and contradictory trends in a **social culture that is becoming ever more complex**, because of the growing number and variety of the elements that it comprises and the interdependency of those elements;

- all levels of society are being invaded by an **entropic, uncontrolled flow of communications**, which may cause 'resistance' against messages sent by the media;

- the increased wellbeing of most of the population relaxes our focus on mere survival and favours **the development of the expressive, symbolic and communicative aspects** of existence;

- objects and merchandise are being **gradually dematerialised**, which weakens their physiognomy and identity;

- all social parties are undergoing a gradual weakening of **identity**, which was once uniform and consistent but is now growing variform and polymorphic;

- the traditional hegemony of the male culture (rational and rigorous) is giving way to an **'androgynous' culture that tends to unify the two sexes**, but also the two sides of the brain, thereby blending rationality

Impresa, lavoro e ufficio: le principali tendenze in corso

Numerosi studiosi hanno provato a denominare il grande e complesso processo di trasformazione che coinvolge da qualche anno le società occidentali più avanzate. Nei paesi anglosassoni è di moda chiamare il fenomeno **'postmoderno'**, un termine originariamente adottato dall'architettura ed estesosi poi a tutte le aree culturali. Esso sta soprattutto a indicare una crescente frammentazione e disgregazione della cultura sociale e la sempre maggiore importanza assunta dalle componenti simboliche ed estetiche nella vita quotidiana degli individui. Per definire le società attuali, ritengo più opportuno utilizzare l'aggettivo **'ipermoderno'**: più che un passaggio a una situazione 'post' - a una realtà totalmente diversa da quella che caratterizzava la modernità - ciò che stiamo attraversando, infatti, è una fase in cui la stessa modernità viene portata all'eccesso, diventa sovrabbondante ed è soggetta a un processo di accelerazione di tutti i principali fenomeni che l'hanno contrassegnata da sempre.

Dal punto di vista delle **tendenze sociali di lungo termine**, si tratta di un processo complesso che sta progressivamente trasformando l'attuale mondo occidentale avanzato. Per riassumere:

- un'evoluzione storica lineare e relativamente statica, o in lenta evoluzione, cede il posto a un'**evoluzione discontinua** e sempre più veloce e rapida nel suo movimento;
- le distinzioni di classe e di ceto tendono progressivamente a ridurre la loro importanza e la società passa da una

struttura piramidale, gerarchicamente ordinata in vasti raggruppamenti di soggetti (le classi, i ceti) a una frammentata e segmentata, che **tende sempre più a essere centrata sul singolo individuo**;

- le principali forme di comunicazione della società sostituiscono a modalità massificate e standardizzate altre **modalità sempre più personalizzate e individualizzate**;

- aumentano l'instabilità, il disordine e le tendenze contraddittorie in **una cultura sociale che diventa sempre più complessa**, perché caratterizzata dalla crescita del numero e della varietà degli elementi che la costituiscono, nonché delle interdipendenze tra tali elementi;

- tutti i livelli del sociale sono invasi da **una crescita incontrollata ed entropica del flusso delle comunicazioni**, che può anche suscitare reazioni di vera e propria 'resistenza' ai messaggi proposti dai media;

- la situazione di crescente benessere della maggior parte della popolazione allenta la dipendenza dalle esigenze legate alla sopravvivenza e favorisce **lo sviluppo degli aspetti espressivi, simbolici e comunicativi** dell'esistenza;

- gli oggetti e le merci subiscono **un processo di dematerializzazione** progressiva, che ne indebolisce fisionomia e identità;

- si affievolisce progressivamente l'**identità** di tutti i soggetti sociali, che da unitaria e coerente si fa polimorfica e multiforme;

and intuition, rigour and imagination, concreteness and spirituality.

In the world of business, one manifestation of these social trends is the transition from centralised, bureaucratic structures to businesses described in terms like 'network', 'flexible', 'borderless', etc. that borrow from the polycentric, reticular model of the computer network. This is actually part of the planet-wide reorganisation of production processes, which has been recognised since the days of economist Adam Smith. Smith argued that the division of labour depended on the size of the market: the more it grew, the more a production process could be broken down into elementary phases, each of which could achieve economies of scale by producing for the parent company and also for other businesses. Operating within geographically distinct industrial clusters, Italy's small to medium-sized companies have taught the world how to apply that idea. Large corporations have also moved in this direction, but with less brilliant results, as they are inherently more inward and have to bear higher costs for coordination and communication.

*In the New Economy, information travels instantaneously, communication costs are close to zero, and coordination expenses are plunging. **Everything can be removed from the whole**, even traditional manufacturing activities, until recently considered the core business of a firm. Today, the core business is likely to be one of the phases of production most distant from physical materials: product design, marketing and communication (Nike); consulting and technological know-how (IBM selling its factories); or customer contact (America Online merging with Time Warner, or the large European banks negotiating to merge their back offices). **These activities, of higher value-added, get the best staffers and the most money from investors, which explains why they have two-figure growth rates but also why a company like Levi's can use its own trademark to secure loans.***

*The 'old economy' is now populated by companies that can't do so well with the 'higher' phases of what is now a globalised production cycle. **They don't manage this because they lack sufficient technical expertise**, lose ground with the quality of their products, don't have adequate command of the only language that's really useful in the world (English), and have vast pockets of computer illiteracy. This is a good description of Italy, whose Internet penetration is the lowest of all the major industrialised countries and which is far behind in these processes (with the exception of individual companies right on the cutting edge). In any case, the picture described above probably does represent our near future.*

*How will individuals in their jobs be affected? Without doubt, they will have to be more flexible, open-minded and creative. Above all, however, they will need the dual ability to work alone in front of a computer (either stationary at their desks or in motion outside the office) and to be members of various teams within the company and networks of people operating round the globe. **However paradoxical it may seem, the world of business will increasingly require the simultaneous ability to be isolated and to socialise.** Actually, this fits in perfectly with the phenomenon that futurologist John Naisbitt foresaw several years ago, and aptly termed 'high tech high touch': the individual's need to rebalance the tendency toward social isolation, caused by computers and the new information technologies, with a quest for human contact and warmth.*

- la tradizionale egemonia della cultura maschile, razionale e rigorosa, viene sostituita da una cultura 'androgina', che tende a unificare i due sessi, ma anche i due differenti emisferi del cervello, fondendo così razionalità e intuizione, rigore e fantasia, concretezza e spiritualità.

Nel mondo aziendale, queste tendenze sociali comportano il passaggio da strutture organizzative centralizzate e burocratiche a strutture definite **impresa 'rete', 'snella', 'senza confini'**, ecc. che riprendono il modello policentrico e reticolare del *network* informatico. In realtà, ciò rientra in quel processo di riorganizzazione dei processi produttivi su scala planetaria, già noto sin dai tempi dell'economista Adam Smith. Questi sosteneva che la divisione del lavoro dipende dall'estensione del mercato: più cresce, più un processo produttivo può essere disarticolato in fasi elementari, ciascuna delle quali ottiene economie di scala producendo sia per l'impresa-madre che per altre imprese.

Operando all'interno di distretti industriali geograficamente delimitati, la piccola e media impresa italiana è stata maestra al mondo nell'applicazione di questa idea. Anche la grande impresa si è mossa in questa stessa direzione, ma con risultati meno entusiasmanti, essendo intrinsecamente meno aperta all'esterno e dovendo sopportare costi di coordinamento e comunicazione più elevati.

Nella New Economy, le informazioni circolano in modo istantaneo, i costi delle comunicazioni sono quasi pari allo zero e quelli di coordinamento crollano verticalmente. **Tutto è enucleabile**, e lo sono persino le attività manifatturiere tradizionali, considerate fino a ieri *core business* delle aziende. Quest'ultimo, infatti, va identificandosi con le fasi produttive più lontane dalla materia: la progettazione dei prodotti, il marketing e la comunicazione (Nike); la consulenza e il *know how* tecnologico (IBM che vende gli stabilimenti); il contatto con il cliente (America Online che si unisce a Time Warner, o alcune grandi banche europee che stanno trattando la fusione dei loro *back office*). Su queste attività, a più alto

valore aggiunto, vanno concentrandosi le persone migliori e i soldi degli investitori. Il che spiega perché i loro tassi di crescita siano a due cifre, ma anche perché un'azienda come Levi's possa oggi dare in garanzia il proprio marchio ai creditori.

Resta nella 'vecchia economia' chi non riesce a svolgere in modo eccellente le fasi più 'alte' dei cicli produttivi ormai globalizzati. E **non ci riesce perché non ha capacità tecnologiche adeguate**, perde terreno sulla qualità dei prodotti, non sa a sufficienza l'unica lingua che ormai serve nel mondo (l'inglese), ha estese sacche di analfabetismo informatico. È questo il caso dell'Italia, dove la penetrazione di Internet è la più bassa tra i principali paesi industrializzati e si registra un grave ritardo rispetto a questi processi (con l'eccezione di singole imprese davvero all'avanguardia). Il quadro appena tratteggiato, comunque, rappresenterà probabilmente anche il nostro futuro prossimo.

Che conseguenze ci saranno per il singolo individuo nell'ambito lavorativo? Sicuramente verranno richieste una maggiore flessibilità, una grande apertura mentale e delle capacità di tipo creativo. Ma soprattutto si dovrà contemporaneamente riuscire a lavorare da soli davanti a un computer (fisso in ufficio o in movimento all'esterno), ma anche far parte di differenti *team* all'interno dell'impresa e di reti di persone operanti su scala globale. **Sembra un paradosso, ma la realtà del mondo del lavoro richiederà sempre più la capacità simultanea di isolarsi e socializzare.** D'altronde, ciò corrisponde perfettamente a quel fenomeno che, con grande lungimiranza, il futurologo John Naisbitt già diversi anni fa denominò '**high tech high touch**', intendendo con tale espressione la necessità da parte dell'individuo di riequilibrare la tendenza all'isolamento sociale prodotta dal computer e dalle nuove tecnologie informatiche con la ricerca di contatti umani e calore affettivo.

Designing change

¹ More precisely, from about 8000 B.C. until 300 B.C.

*I would like to speak about fluidness, fluidity as opposed to solidity. The culture of fluids dates to several millennia ago. Eighty percent of the specific gravity of our bodies is made up of water. I believe that a philosophy of fluidity will take the place of the solid industrial culture we have worked so hard to build for the past two hundred years, because while science has given us knowledge of the material aspect of things, it has not helped us understand what human nature is. I also believe that **the office will be ruled by man, and not by the computer.***

*The verb 'to design' sends an image of propelling something forward, of **anticipating**. Imagine the act of throwing a stone into water. The stone will hit the surface and produce rings of waves. Some of the waves will spread outward, as if into the future, and others will turn back. Now imagine throwing a stone not into water but onto ice or tempered glass: when the stone hits the surface, it will certainly have an impact, but the effect is immobilised in time. This metaphor helps us understand that **everything we do is done as if on water**, because on a solid surface it would have no effect on the future.*

*I would like to analyse some elements in the world of fluids. The first is **the wave**. As you may know, waves in the ocean are dependent on its depth; the deeper the sea, the faster the wave will travel. The great wave that crosses the Pacific reaches the speed of a jumbo jet, 1,000 kilometres per hour. We know that some types of electromagnetic or light waves are even faster. Another characteristic of the wave - which is continuous - is that when it gets*

*near the shore it breaks up and becomes discontinuous. This is clear from Japanese painter Hokusai's famous rendition of a crashing wave. If we look closely at its details, we can see that they have the same shape as the whole to which they belong. According to **fractal theory**, the work of B.B. Mandelbrot, a fraction of a whole can be a formal repetition of its structure; this teaches us that **a macro-world coincides with a micro-world**. Most natural phenomena, human beings included, are discontinuous. Creativity is an element of discontinuity.*

*Another element of fluidity is **the vortex**. Van Gogh built a world of art around the vortex, as did the Jomon (an indigenous population who lived in Japan about fifty thousand years ago¹), or so it would seem judging from the spiral-adorned terra cotta they left for us to admire. **The dynamic of fluids** explains how vortices form: never on their own, but through the action of a counterpart (like force and counterforce in the physical world). Who knows, **maybe the very concept of coupledness has its roots in the vortex**. A typhoon is made up of vortices, and galaxies can be shaped like spirals. Indeed, the vortex is a common element of our universes.*

***Sand** is made of solid fragments, but behaves as a fluid. In a certain way, it is halfway between being a solid and being a liquid. Buddha, who is one of my masters, says that truth lies between - so maybe sand contains some truths. **The sand dune** is a wave. Not a fast one like the wave in the Pacific Ocean, but an exceptionally slow one that is transformed every second,*

Progettare il cambiamento

¹ Più precisamente da circa 8000 anni a.C. sino al 300 a.C.

Parlerò della fluidità, fluidità contrapposta a solidità. La cultura dei fluidi risale a molti millenni fa. Il nostro corpo, per l'80% del suo peso specifico, è fatto di acqua. Credo che una filosofia della fluidità prenderà il posto della solida cultura industriale che abbiamo faticosamente costruito negli ultimi duecento anni perché, se è vero che la scienza ci ha dato l'opportunità di approfondire l'aspetto materiale delle cose, non ci ha aiutato a capire cos'è la natura umana. E io credo che **il protagonista dell'ufficio non sarà il computer, ma l'uomo.**

La parola 'progettare' contiene l'immagine del lanciare in avanti, **dell'anticipare**. Immaginiamo allora di lanciare un sasso nell'acqua. Questo sasso cadrà sulla sua superficie e produrrà una serie di onde ad anello: una parte di queste onde avanzerà, per così dire, nel futuro, una parte tornerà indietro. Ora immaginate che anziché di fronte a una superficie d'acqua, ci troviamo di fronte a una superficie di ghiaccio o di vetro temprato: il sasso che cade produrrà certamente un effetto, ma quest'effetto rimarrà immobilizzato nell'attimo. La metafora fa capire che **tutto quello che facciamo è come fosse fatto sulla superficie dell'acqua** perché, se avvenisse sulla superficie solida, non produrrebbe alcun futuro.

Vorrei analizzare alcuni elementi che riguardano il mondo dei fluidi. Il primo è **l'onda**. Dovete sapere che le onde del mare dipendono dalla sua profondità, dove il mare è più profondo, l'onda è più veloce. La grande onda che attraversa l'oceano Pacifico arriva a viaggiare alla velocità di un *jumbo jet*, 1.000 km all'ora. Sappiamo che certi tipi di onde elettromagnetiche o luminose sono anche più

veloci. Un'altra caratteristica dell'onda - che è continua - è che quando si avvicina alla costa si rompe e diventa discontinua. Lo vediamo bene in quel bel disegno del pittore giapponese Hokusai che rappresenta appunto un'onda spumeggiante. Se ne osserviamo i dettagli, notiamo che hanno la stessa forma dell'insieme al quale appartengono. La **teoria dei frattali**, elaborata da B. B. Mandelbrot, afferma che la frazione di un intero ne può ripetere formalmente la struttura: questo ci insegna che **macromondo coincide con micromondo**. La maggioranza dei fenomeni naturali, esseri umani compresi, sono discontinui. La creatività è un elemento di discontinuità.

Un altro elemento della fluidità è **il vortice**. Van Gogh ha costruito un mondo di immagini attorno al vortice, e così pure - pare - il popolo indigeno Jomon che abitava il Giappone all'incirca cinquemila anni fa¹, almeno a giudicare dalle superfici in terracotta decorate a spirali che sono arrivate fino a noi. La **dinamica dei fluidi** ci spiega come si forma un vortice. Non nasce mai da solo, ma esiste perché c'è una controparte (come la forza e la controforza del mondo fisico). Chissà, **forse il concetto di coppia nasce dalla genesi dei vortici...** Anche il tifone è composto da vortici, anche le galassie si presentano come vortici. Potremmo dire che il vortice è un elemento che accomuna i nostri universi.

La sabbia, che è fatta di frammenti solidi, si comporta come un fluido. In un certo senso essa sta a metà tra l'essere un solido e l'essere un fluido. Budda, che è uno dei miei maestri, dice che la verità sta in mezzo: forse

every minute, every day. This brings me to the subject of **nomads**, who live among the sands. In a public square in Marrakech - a Berber city in the Sahara - I once had the chance to watch desert people at work. In the square were some people doing business. They weren't under the canopy, but in its shadow, which is different. As the sun and the shadow changed position, everyone took his own seat, got up and moved over a few inches. When I saw that, I understood what the nomadic spirit was and what an effect it could have on our offices of the future.

You see, on this discontinuous path **I have moved from fluidity to the nomadic culture**. The more we stretch the bow of time backward, the farther the arrow flies into the future. From our modern world - the result of two hundred years of industrialisation and scientific domain - we go back through the age of agriculture, which served as an interface for at least fifty thousand years, and reach the age of nomadic hunters two hundred thousand years ago. Their memory only seems to be lost. It is actually just concealed by the dizzying speed of the modern world, or maybe it has been hidden because society considers it dangerous. **The concept of possession was born during agricultural times; the nomadic hunters had no sense of possession because they didn't live off the fruits of the land. They had a sense of utilisation, but not possession. If we imagine today's world as a society of new nomadic hunters, our vision of the future will be radically different.**

The Italian language has a wonderful verb, 'fruire', whose rough translation is to enjoy something or benefit from something. When a baby nurses at a mother's breast, he is not using her, but benefiting from her goodness. Let's revive this concept and think 'fruire' when we would ordinarily say 'consume' or 'possess'. Our world will become less material and more behavioural. Because **design cannot be built on science or technology alone; its foundation has to be our culture and our way of living in the most thorough sense of the term.**

la sabbia contiene qualche verità. **La duna** è un'onda. Non un'onda veloce come quella dell'oceano Pacifico, ma un'onda lentissima, che si trasforma ogni secondo, ogni minuto, ogni giorno. Vi parlo della sabbia perché desidero arrivare alle popolazioni che vivono tra la sabbia, i **nomadi**. In una piazza di Marrakesh, che è una città berbera e si trova nel Sahara, ho avuto modo di osservare come lavora la gente del deserto. In questa piazza c'erano alcune persone intente a fare affari. Non stavano sotto l'ombrello, ma all'interno della sua ombra, il che è differente. Con lo spostarsi del sole, e dell'ombra, ognuno di loro prendeva il proprio seggiolino, si alzava e si spostava di cinque, dieci centimetri. In quel momento ho capito che cos'è lo spirito della cultura nomade e quale impatto potrebbe avere sul nostro ufficio del futuro.

Per concludere: con questo percorso discontinuo **dalla fluidità sono arrivato alla cultura nomade**. Più si tende indietro l'arco del tempo, più lontana la freccia vola verso il futuro. Dal nostro mondo moderno, risultato di duecento anni di industrializzazione e di dominio scientifico, attraverso il mondo agricolo, che ha fatto da interfaccia per almeno cinquemila, si arriva a duecentomila anni fa, al tempo dei cacciatori nomadi. La loro memoria sembra essersi persa, ma non è così. Essa è solo nascosta dalla spaventosa velocità del mondo moderno, o forse è stata nascosta perché ritenuta pericolosa. **Il concetto del possesso nasce dalla cultura agricola; i cacciatori nomadi non avevano il senso del possesso perché non dipendevano dai frutti della terra. Avevano certo il concetto di utilizzo, ma non quello di possesso. Se immaginiamo lo scenario della nostra società come quello dei nuovi cacciatori nomadi, cambierà moltissimo la nostra visione del futuro.**

La lingua italiana possiede una parola fantastica, che è 'fruire': quando il bambino succhia il latte dalla mamma, non sta usando la mamma, ne sta fruendo. Recuperiamo questo significato e sostituiamo la parola fruire a consumare, a possedere. Il nostro mondo sarà sempre meno materiale e più comportamentale. **Il design non si può basare solo sulla scienza o la tecnologia, deve basarsi sulla cultura** e sul nostro modo di vivere nel senso completo del termine.

Italo Rota

Office architecture: a new spatial model

In view of the current market phase's complexity I feel we should start thinking about some marks of quality that can guide the design world of the future. They should be a kind of 'genetic trademark' inside each one of us, something indelible and profoundly internalised. In other words, a common, shared culture that can be summed up in phrases such as: "I'm wise", i.e. I move within a series of considerations and I take decisions that tend to improve my relations with others (implicitly, an assertion of democracy).

"I consume less", meaning: I use materials as they're needed, without waste. For example, if I'm designing something made of wood I think about its particular aspects. There's no need to use this precious material for parts that won't be seen or touched. Learning to consume less, and better, is important because, apart from anything else, it teaches you to develop previously unknown levels of creativity and imagination. Through objects people can be re-educated to a kind of general cleanliness (inside and outside), which is something we really need.

"I pollute less", in the sense that I control a cycle: I consider all kinds of behaviour (mine, of an object, of a group of people, of a company...) in various life stages and from different angles, including that of 'mental cleanliness' (or 'ecology of the mind' as it's sometimes called), because there are lots of ways of creating pollution. In offices, for example, we are subject to very insidious forms of pollution against which we have very few weapons. Suffice

Architettura per ufficio: un nuovo modello spaziale

Considerata la complessità della fase di mercato in cui ci troviamo, **ritengo sia necessario pensare a dei marchi di qualità capaci di guidare il mondo del progetto del futuro**. Dovrebbero essere una sorta di 'marchio genetico' all'interno di noi stessi, qualcosa di indelebile e fortemente interiorizzato. In altre parole, una cultura comune e condivisa sintetizzabile in frasi come: **"sono saggio"**, mi muovo cioè all'interno di una serie di considerazioni e prendo delle decisioni capaci di guidare al meglio il mio rapporto con gli altri (implicitamente, un'asserzione di democrazia).

"Consumo meno", che vuol dire: utilizzo i materiali per quello che servono, senza sprechi. Per esempio, se devo progettare un oggetto in legno, mi preoccuperò di valorizzarne le peculiarità. Non è il caso, per esempio, di andare a disturbare questo prezioso materiale per le parti che né si vedono, né si toccano. Imparare a consumare meno e a consumare meglio è importante anche perché sviluppa livelli di creatività e di immaginazione sconosciuti. Attraverso gli oggetti è possibile rieducare le persone a una sorta di pulizia generale (esteriore e interiore), di cui oggi c'è davvero bisogno.

"Inquinare di meno", nel senso che controllo un ciclo: considero tutti i comportamenti (miei, di un oggetto, di un gruppo di persone, di un'azienda...) nelle diverse fasi di vita e a partire da diversi aspetti, compreso quello della 'pulizia mentale' (o 'ecologia della mente', come viene talvolta denominata). Perché si può inquinare in

it to mention the problem regarding light pollution that is a source of huge problems and the cause of numerous, widespread ailments (and therefore of high social costs).

"I am tranquil", could be translated as: I face one matter at a time, but I also consider their interrelationship. Love, for example. Starck has designed an L-shaped pillow for people who sleep alone. This implicates two considerations: the person who buys it loves him/herself (and, although living alone, wants to avoid the unpleasant feeling of sleeping without a companion); somebody else took these people to heart (and therefore designed and produced a pillow they can hug). This is just a simple design project originating from careful observation of everyday behaviour and drawing on new information that until now was considered unrelated to the process of designing objects.

These are, briefly, the themes around which the 'new project' is formed. The consequential approach allows us to distance ourselves from the mad urge of the pencil, of the 'pretty' drawing, of formalism, style... and to concentrate on those relational and strategic elements that are fundamental to building our future in the best way possible.

The office is a strange world, perhaps it's the last ghetto of industrial production. In fact, despite extraordinary technological and social progress it seems unable to break out of its original mould. The office has never produced a hero. Factories have changed much more: machinery, production methods and labour organisation have all changed... But the office continues to copy itself, it makes infinitesimal changes, small changes of direction, but basically it was and still is a 'sad' place because it still is - as it has always been - a place where everything is controlled.

I believe the problem is not so much the furniture or equipment as the general context. The office seems to represent the highest point in the crisis that involves various aspects of comfort: acoustics,

lighting, ergonomics... It seems that none of these disciplines can give satisfactory answers if it's true, for example, that very often people prefer to work sitting on a stool rather than on one of the many padded ergonomic chairs on the market.

There is a kind of parallelism between car and office furniture production - both are rather reluctant to change. Cars still have four wheels, they don't seem to be able to leave the ground and they continue - above all - to run on petrol. Experiments have been made, of course, but we're more or less at the word go, just as we are with office furniture, yet it should be easier to change the latter because its evolution is not bound to 'fundamental' ties, like cars to petrol.

This means that this interiors production segment should be tackled with more of a global approach: the whole office environment has to be rethought, not just the furniture. Perhaps a solution could be produced by greater synergy between the various companies involved in the sector (lighting, furniture, technological equipment...) which could pool together to make small series of co-ordinated products designed for tomorrow's office. An even closer collaboration could include sharing, thereby reducing, innovation costs.¹ The objective: to make furnishings and technical equipment that can really satisfy present and future needs in terms of comfort and production in the office.

It's almost certain that in the future many offices won't be in new, specifically-designed buildings because while technology will play a greater role in work organisation its visibility will be reduced to a minimum. The possibility of working practically anywhere will be major consequence of this evolution. Tomorrow's office will probably be equipped with miniaturised, multipurpose objects that can be put almost anywhere - in a historical palazzo, in a grotto, a glasshouse... - and not just in a 'specific' building.

molti modi. Parlando di uffici, per esempio, subiamo forme di inquinamento estremamente insidiose per combattere le quali spesso disponiamo di pochi mezzi. Basti citare il problema dell'inquinamento luminoso, fonte di immensi disagi e causa di innumerevoli, diffusissime patologie (e, conseguentemente, di elevati costi sociali).

"Sono sereno", potrebbe tradursi con: affronto i temi uno a uno, ma considerando al contempo le loro interrelazioni. L'affetto, per esempio. Starck ha disegnato un cuscino da letto - a forma di 'L' - per persone che dormono da sole. Ciò implica due considerazioni: chi lo acquista si vuole bene (e desidera evitare - pur essendo da solo/a - la sgradevole sensazione di dormire senza un compagno/a); qualcun altro ha avuto cura di questi individui (e quindi ha ideato e prodotto il cuscino al quale essi si possano abbracciare). È questa una semplice operazione progettuale, derivata dall'osservazione attenta dei comportamenti quotidiani e che include nuovi dati, finora generalmente considerati estranei al processo di creazione degli oggetti.

Queste - in sintesi - le tematiche intorno alle quali si dipana il 'nuovo progetto'. L'approccio che ne consegue ci consente di prendere un po' le distanze dalla frenesia della matita, del 'bel' disegno, del formalismo, dello stile... e di concentrarci su quegli elementi relazionali e strategici, basilari per costruire - nel migliore modo possibile - il nostro futuro.

L'ufficio è un mondo particolare, forse l'ultimo ghetto della produzione industriale. Esso infatti, nonostante le incredibili evoluzioni tecnologiche e sociali, non riesce ancora a liberarsi della matrice originaria. L'ufficio non ha mai prodotto eroi. La fabbrica è cambiata assai di più: sono cambiate le macchine, il modo di produrre, l'organizzazione del lavoro... L'ufficio continua invece ad autoriprodursi, opera su spostamenti minimi, fa piccole deviazioni, ma sostanzialmente era ed è un luogo 'infelice', perché è ancora - come è sempre stato - il luogo del controllo. Ritengo il problema non riguardi tanto i mobili o le attrezzature, quanto il contesto generale. L'ufficio sembra riassumere in sé

l'apice della crisi in diversi aspetti del comfort: l'acustica, l'illuminazione, l'ergonomia... Nessuna di queste discipline fornisce evidentemente risposte adeguate, se è vero - per esempio - che spesso si preferisce lavorare seduti su uno sgabello, piuttosto che su una delle tante sedie imbottite ed ergonomiche in commercio.

Vi è una sorta di parallelismo tra il mondo della produzione di automobili e quello dei mobili da ufficio, entrambi piuttosto restii al cambiamento. L'automobile ha sempre quattro ruote, non riesce a staccarsi da terra e continua - prevalentemente - ad andare a benzina. Si fanno naturalmente degli esperimenti, ma siamo più o meno sempre lì, come per i mobili da ufficio. Eppure, per questi ultimi dovrebbe essere più facile innovare, visto che non sono condizionati nel loro sviluppo da legami 'forti', come quello delle auto con il petrolio.

Si deve affrontare questo segmento della produzione degli interni con un approccio più globale: va ripensato l'intero ambiente-ufficio, e non solo i suoi mobili. Una soluzione potrebbe forse scaturire da una maggiore sinergia tra diverse aziende del comparto (illuminazione, mobile, apparecchiature tecnologiche...), che realizzino insieme piccole serie di prodotti coordinati, pensati per l'ufficio di domani. Una collaborazione intensiva permetterebbe inoltre di condividere - e dunque ridurre - i costi d'innovazione.¹ Obiettivo: realizzare arredi e attrezzature tecniche davvero in grado di rispondere alle attuali e future richieste di comfort e produttività dell'ufficio.

Quasi certamente in futuro molti uffici non saranno più situati in edifici nuovi, progettati ad hoc. E ciò in ragione del fatto che le tecnologie, da una parte assumeranno via via maggior rilievo nell'organizzazione delle attività e, dall'altra, la loro visibilità sarà ridotta al minimo. Un'importante conseguenza di tale processo sarà costituita dalla possibilità di lavorare ovunque. Oggetti miniaturizzati e polifunzionali collocabili un po' dappertutto - in un palazzo antico, in una grotta, in una serra... -, e non solo in un edificio 'dedicato', animeranno con ogni probabilità l'ufficio del futuro.

¹ Innovation costs: 20-25%, which at present is quite a burden for those wishing to introduce new parameters.

¹ Quel 20% - 25% che oggi rappresenta un carico importante per quanti desiderano introdurre nuovi parametri.

The impact of ICT's latest frontiers on the office layout

The evolution in the office layout chiefly concerns the technological developments of computers and telecommunications and their impact on work organisation. In order to better understand the concept I'll give a five-point analysis of ongoing trends:

1. The latest office automation tools, which more and more companies use, **require powerful computers and enhanced connectivity**. Increasingly complex programmes and high-performance applications require ever more power. By using a computer of the latest generation it only takes a second, nowadays, to open an e-mail, which would have been unthinkable just a few years ago (but it still takes at least ten seconds to download an image file). It is very likely that over the years to come computer power and telecommunication network transmission speed will continue to grow, allowing us to use new, high-performance applications.

2. Thanks to the microelectronics evolution, **our desk computer becomes ever more discreet**. The significant increase in power has not been matched by an increase in size. With a reduced number of elements (from the computer itself to peripherals), today there is a general trend towards 'smart' terminals, transferring all the processing power to a distant, Web-based local mainframe. Furthermore, plasma technology has transformed the computer screen from a cumbersome box into an elegant, almost two-dimensional interface while mouse and keyboard have been replaced by vocal input.

3. The increase in computer power is matched by an expansion in its capacity to receive and transmit data simultaneously. This, together with Internet's evolution, is bringing about **a tremendous boost in the work pace** and, consequently, greater stress for workers. More time is spent in front of the computer screen and moving about the office is reduced to a minimum. This situation means that greater attention must be paid to environmental comfort and to workers' wellbeing through a careful study of ergonomic chairs, of dynamic interfaces that do not tie the worker to just one workstation, of an appropriate lighting system that adjusts to the amount of daylight, and, lastly, of all those ergonomic devices (such as copy holders, mouse holders, footrests, etc.) that are so often, wrongly, considered 'accessories'.

4. **The number of cables needed to make all this technology work is increasing**: computers, peripherals, external modems and telephones not only need data and/or telephony connections but they also need, quite naturally, power points. The same applies to chargers and data-transfer devices for mobile phones and organisers. If it is true to say that evolution is incessant and that the hardware panorama changes continuously (smart terminals, cordless devices, etc.); it is also true that office design involves medium - to long-term planning. Therefore not only must the building itself be appropriately cabled but the office 'shell' and even office furnishings must be able to carry these cables, divided by function. With **the widespread application of optical fibres** - which is

¹ Information and Communication Technology.

L'impatto delle nuove frontiere dell'ITC¹ sul layout dell'ufficio

L'evoluzione nel layout dell'ambiente ufficio riguarda essenzialmente lo sviluppo tecnologico dell'informatica e delle telecomunicazioni e il loro impatto sull'organizzazione del lavoro. Per provare a comprenderne meglio il contesto, concentro l'analisi delle tendenze in atto in cinque punti:

1. Per far funzionare tutti gli strumenti di *office automation* oggi disponibili - e sempre più diffusi all'interno delle aziende - **sono necessari elaboratori potenti e capacità incrementali di connessione**. Più complessi sono i programmi, più performanti le applicazioni, maggiore è la potenza richiesta. Utilizzando un qualsiasi computer di ultima generazione, per esempio, è oggi sufficiente meno di un secondo per aprire un messaggio di posta elettronica (ma per scaricare *file* in formato immagine i secondi sono ancora almeno dieci): tempi comunque inimmaginabili solo qualche anno fa. Prevedibilmente, tanto le capacità di elaborazione dei computer quanto quelle di trasmissione delle reti di telecomunicazione verranno costantemente potenziate negli anni a venire, permettendoci così di utilizzare nuove e sempre più prestanti applicazioni.

2. Grazie agli sviluppi della microelettronica, **la presenza del computer sulla scrivania si fa via via più discreta**. Al considerevole aumento di potenza, infatti, non corrisponde affatto un incremento nel volume. Ridotto il numero degli elementi (dell'elaboratore stesso e delle periferiche), oggi la tendenza generale è quella di far ricorso a terminali 'intelligenti', trasferendo tutta la potenza di

elaborazione in un *mainframe* locale collegato in rete, e comunque fuori dal posto di lavoro. L'impiego della tecnologia al plasma, inoltre, permette di trasformare il *monitor* da ingombrante scatolone in elegante interfaccia quasi bidimensionale, mentre *mouse* e tastiera scompaiono per lasciar posto a input vocali.

3. Alla accresciuta potenza dei computer corrisponde un incremento della capacità di ricevere e trasmettere informazioni nella stessa unità di tempo. Questo elemento, insieme all'evoluzione di Internet, sta determinando **un'incredibile accelerazione nei ritmi di lavoro** e, conseguentemente, un maggiore stress per gli operatori. Estesosi il tempo di permanenza davanti al terminale, viene considerevolmente ridotta la mobilità all'interno dell'ufficio. Una situazione che induce a prestare maggiore attenzione al comfort ambientale e al benessere di chi vi lavora: attraverso un'accurata progettazione delle sedute ergonomiche; di interfacce dinamiche che non vincolino a una stessa postazione l'operatore; di un'adeguata illuminazione, che muti con il modificarsi della luce naturale; infine, di quei supporti ergonomici (come leggio, poggia-mouse, poggia-piedi, ecc.) che tanto spesso ed erroneamente confiniamo nella categoria degli 'accessori'.

4. **Aumenta la quantità di cavi** necessari a far funzionare tutte le tecnologie disponibili: computer, periferiche, modem esterni, telefono fisso necessitano non solo di collegamento-dati e/o fonia, ma anche - naturalmente - di alimentazione elettrica. Altrettanto dicasi per i dispositivi di ricarica

only a question of time - the present coaxial cable will be replaced by a single conductor - in other words fibre - that can transmit any kind of information (in various formats: vocal, data or digitised images). Cable-laying is underway in a number of cities and as soon as the urban network has been completed it won't be long before this 'magic' cable reaches our desks. From a planning point of view optical fibre, with a diameter of a few fractions of a millimetre, needs increasingly smaller housings and ducts but, on the other hand, it also requires a layout where greater attention has been paid to radii of curvature and mechanical shocks. These elements are to be kept in mind particularly when designing the furnishings.

5. Mobile telephony and Internet mean an **office can move anywhere**. Today, with GSM phones equipped with unified messaging systems, vocal and data information, faxes and e-mails can already be sent and received by a mobile terminal. With UMTS (the new worldwide mobile communication standard soon to be introduced on the market) you will be able to set up an office anywhere (with just a laptop, a mobile phone and an Internet connection). **This will probably give a further boost to teleworking**, that is already increasingly popular, all over the world. According to European Telemarketing Development figures, in 1994 there were 97,000 teleworkers in Italy but in 1999 the figure had risen to 720,000 i.e. an increase of over 600%. This evolution/revolution will, necessarily, have an all-encompassing effect on planning, and not only that of

home and office environments but also, for example, of cars (so they can also be used as a mobile office) or, and above all, airports and railway stations where teleworkers - nomads par excellence - spend so much of their time.

e trasferimento-dati di cellulari e *organizer*. E se è vero che l'evoluzione è incessante e il panorama dell'*hardware* muta costantemente (terminali intelligenti, dispositivi cordless, ecc.), è anche vero che la progettazione dell'ufficio necessita di pianificazioni di medio-lungo periodo. Pertanto, non solo il *building* deve essere predisposto con un sistema di cablaggio adeguato, ma anche il 'guscio' dell'ufficio e gli stessi arredamenti devono veicolare in modo opportuno tutti questi cavi, suddivisi per funzione. **Con l'impiego estensivo delle fibre ottiche** - che dovrebbe avvenire ormai in tempi ravvicinati - si sostituirà l'attuale cavo coassiale con un conduttore unico - la fibra, appunto - capace di trasmettere in pochissimo tempo ogni sorta di informazione (in forma vocale, dati e immagini digitalizzate). L'operazione di cablaggio è già in corso in alcune città e, dal momento in cui la rete urbana sarà terminata, non passerà molto tempo perché questo cavo 'magico' giunga sino alle nostre scrivanie. Dal punto di vista progettuale, la fibra ottica - dotata di un diametro di poche frazioni di millimetro - da una parte richiede vani e condutture di distribuzione - sia verticali che orizzontali - sempre più ridotti, ma dall'altra ha bisogno di un layout più attento ai raggi di curva e agli shock meccanici: elementi, questi ultimi, da tenere particolarmente in considerazione nel disegno degli arredi.

5. La telefonia mobile associata a Internet permette di **trasferire il proprio ufficio ovunque**. Già oggi con i telefoni GSM - e grazie ai sistemi di messaggistica unificata - si possono gestire informazioni

vocali, dati, fax, e-mail dal proprio terminale portatile. Con l'UMTS, lo standard di comunicazione mobile mondiale di prossima introduzione sul mercato, sarà possibile trasferire di fatto il proprio ufficio ovunque (grazie a un laptop, un telefono cellulare e una connessione Internet).

Ciò probabilmente imprimerà un'accelerata alla diffusione nel mondo del telelavoro, fenomeno già oggi in costante crescita. Secondo i dati dell'*European Telemarketing Development*, nel nostro paese i telelavoratori che nel 1994 ammontavano a circa 97.000, sono divenuti 720.000 nel 1999, con un incremento di oltre il 600%. Un'evoluzione/rivoluzione questa che necessariamente influenzerà il progetto a 360°: non saranno implicati solo l'ambiente domestico o l'ufficio, ma anche - per esempio - l'automobile (per renderla fruibile come 'ufficio mobile'), o ancora - e soprattutto - gli aeroporti o le stazioni, aree collettive assai frequentate da questo tipo di lavoratori, nomadi per antonomasia.

Gino Valle,

Architetto, è nato a Udine nel 1923. Docente Ordinario presso lo IUAV (Istituto di Architettura, Università di Venezia), nel 1995 ha ricevuto il *Compasso d'Oro* alla carriera e nel 1988 è stato insignito del "Premio Antonio Feltrinelli" per l'architettura dell'Accademia Nazionale dei Lincei. Ha progettato, tra l'altro, l'edificio della Zanussi a Porcia (1959-1961); gli uffici e lo stabilimento Fantoni a Osoppo (1972-1975); il centro di distribuzione IBM Italia a Basiano, Milano (1980-83); la sede di New York della Banca Commerciale Italiana (1981-85); la scuola elementare del blocco 606 a Berlino (1983-86); il complesso di uffici e albergo alla Défense a Parigi (1984-1986); il complesso per uffici direzionali Olivetti a Ivrea (1985-1988); la trasformazione della torre Alitalia a Roma-EUR per IBM (1992-94); le torri gemelle di S. Benigno a Genova, di cui una già costruita (1995-1997); la nuova sede della Deutsche Bank italiana, attualmente in cantiere. Nel campo del disegno industriale ha creato, tra l'altro, l'orologio elettrico

Cifra 3 per la Solari, considerato una delle più alte espressioni dell'abbinamento fra tecnologia e design, e per la Zanussi la cucina Rex 700, premiati con il *Compasso d'Oro*, rispettivamente nel 1956 e nel 1962. Per Fantoni ha disegnato la serie di mobili per ufficio *Multipli*, oggi parte della collezione del Museum of Modern Art di New York.

- *Architect, was born in Udine in 1923. While acting as Docente Ordinario (Regular Lecturer) at the IUAV (Institute of Architecture, University of Venice), he was awarded the Compasso d'Oro prize in 1995 for his longstanding career; in 1988, the Premio Antonio Feltrinelli for architecture, an award presented by the Accademia Nazionale dei Lincei (National Academy of Lincei), was bestowed on Valle. Among other things, he designed the corporate offices of Zanussi in Porcia (1959-1961); the corporate headquarters of Fantoni in Osoppo (1972-1975); the distribution centre of IBM Italia in Basiano, Milan (1980-83); the New York office of*

Banca Commerciale Italiana (1981-85); the primary school of Block 606 in Berlin (1983-86); the complex of offices cum hotel facilities at La Défense in Paris (1984-1986); the administrative offices of Olivetti in Ivrea (1985-1988); the transformation of the Alitalia "Tower" in Rome (the EUR district) for IBM (1992-94); the twin towers of San Benigno in Genoa, one of which has already been completed (1995-1997); and the headquarters of Deutsche Bank in Italy, currently under construction. In the field of industrial design, he has been the brain behind various creations that have been awarded the Compasso d'Oro prize, including the electric clock Cifra 3 for Solari, considered one of the vanguards of the melding of technology and design, and the Rex 700 kitchen range for Zanussi, in 1956 and 1962, respectively. In addition, Valle has designed the Multipli office furniture series for Fantoni, which today form part of the Museum of Modern Art's collection in New York.

Vanni Codeluppi

Insegna 'Sociologia dei Consumi' presso le sedi di Milano e Feltre dell'università IULM. Ha pubblicato i volumi "Consumo e comunicazione. Mercati, messaggi e pubblicità nelle società contemporanee", Franco Angeli, 1989; "I consumatori. Storia, tendenze, modelli", Franco Angeli, 1992; "La società pubblicitaria. Consumo, mass media e ipermodernità", Costa & Nolan, 1996; "La pubblicità. Guida alla lettura dei messaggi", Franco Angeli, 1997; "Lo spettacolo della merce. I luoghi del consumo dai passages a Disney World", Bompiani, 2000.

- *Teaches the Sociology of Consumption at the Milan and Feltre branches of the IULM. He has written Consumo e comunicazione. Mercati, messaggi e pubblicità nelle società contemporanee, pub. Franco Angeli, 1989; I consumatori. Storia, tendenze, modelli, pub. Franco Angeli, 1992; La società pubblicitaria. Consumo, mass media e ipermodernità, pub. Costa & Nolan, 1996; La pubblicità. Guida alla*

lettura dei messaggi, pub. Franco Angeli, 1997; and Lo spettacolo della merce. I luoghi del consumo dai passages a Disney World, pub. Bompiani, 2000.

Isao Hosoe,

Ingegnere spaziale, nato a Tokyo nel 1942, giunge in Italia nel 1967, stabilendosi a Milano. All'attività professionale e alla collaborazione con importanti aziende italiane ed estere, affianca un'intensa attività didattica e di ricerca. È stato docente presso la Domus Academy, l'università di Siena, l'ISIA di Firenze, e attualmente insegna nel corso di Disegno Industriale al Politecnico di Milano. È stato insignito del *Compasso d'Oro* e di molti altri premi internazionali, tra cui il *Good Design Awards* di Chicago e di Tokyo. Alcuni suoi lavori sono stati selezionati per le esposizioni permanenti del Victoria & Albert Museum di Londra, del Centre Pompidou di Parigi, del Chicago Athenaeum, del Museo della Scienza e della Technica e della Triennale di Milano.

- *Is a space engineer, born in Tokyo in 1942. He came to Italy in 1967 and settled in Milan, where he added an intensive teaching*

and research schedule to his regular profession and his work with major Italian and international firms. He has taught at Domus Academy, the University of Siena, and ISIA in Florence, and is now a professor of industrial design department at the Politecnico of Milan. He has received the Compasso d'Oro award and many other international honours, including the Chicago and Tokyo Good Design Awards. Some of his works are on permanent display at the Victoria & Albert Museum in London, the Pompidou Centre in Paris, the Chicago Athenaeum, and Milan's Triennial and Museo della Scienza e della Technica.

Italo Rota,

Nato a Milano nel 1953, si è laureato al Politecnico di Milano. Si è formato nello studio di Franco Albini e alla Gregotti Associati. Nel 1980 ha iniziato la collaborazione con Gae Aulenti (Musée d'Orsay, Centre Pompidou, Musée de Cluny). Tra i progetti di allestimenti, quelli per esposizioni al Centre Pompidou, al Palazzo dei Papi di Avignone, al Gran Palais di Parigi, al Musée Rodin. Ha insegnato progettazione all'Unité Pédagogique di Paris-Belleville. Dal 1981 lavora in Francia dove è vincitore di vari concorsi tra cui quello per le nuove sale di pittura del Louvre e la ristrutturazione del Centro di Nantes; nel 1990 inizia il progetto per il centro studi avanzati della Columbia University a New York. Tra le sue pubblicazioni più recenti: "Il teatro dell'architettura" e "Not only buildings", Federico Motta Editore, Milano (rispettivamente 1999 e 2000).

- *Born in Milan in 1953, is a graduate of the Politecnico of*

Milan. He trained under Franco Albini and at Gregotti Associati, and in 1980 he started to work with Gae Aulenti (Musée d'Orsay, Pompidou Centre, Musée de Cluny). He has designed exhibition space at the Pompidou Centre, at the Palais des Papes in Avignon, at the Gran Palais in Paris, and at the Musée Rodin. He also restored the Italian Cultural Institute in Paris, where he has arranged the layout for various exhibitions. He has taught design at the Unité Pédagogique of Paris-Belleville, and has lived since 1981 in France, where he has won a number of competitions including for the new painting exhibition rooms at the Louvre and the renovation of Nantes Centre. In 1990 he started plans for the advanced study centre at Columbia University in New York. His more recent publications include Il teatro dell'architettura and Not Only Buildings, pub. Federico Motta Editore, Milan, in 1999 and 2000 respectively.

Grazia Gargiulo

È socio fondatore della casa editrice Soiel International e direttore responsabile delle riviste *Office Automation* e *Office Layout*. Opera da oltre vent'anni nel settore dell'editoria tecnica con riferimento al mondo dell'ITC e della progettazione, organizzazione e arredo dello spazio-ufficio. È autrice di numerosi articoli e studi sull'informatica, le telecomunicazioni, il layout dell'ufficio. *Office Layout* è nata nel 1984 con l'obiettivo di informare sulle evoluzioni in atto nel mondo dell'ufficio e di valutare i riflessi dell'ITC sulle problematiche ambientali e di arredo.

- *is a founding member of the publishing house Soiel International and managing director of the magazines Office Automation and Office Layout. For over 20 years she has worked in technical publishing for the ICT industry and in the design, organisation and furnishing of office space. She has written numerous articles and studies on information technology, telecommunications and the arrangement of offices. Office Layout was first published in 1984 to inform on the evolution of offices and to assess the effects of ICT on office environments furnishings.*

4. Exhibition

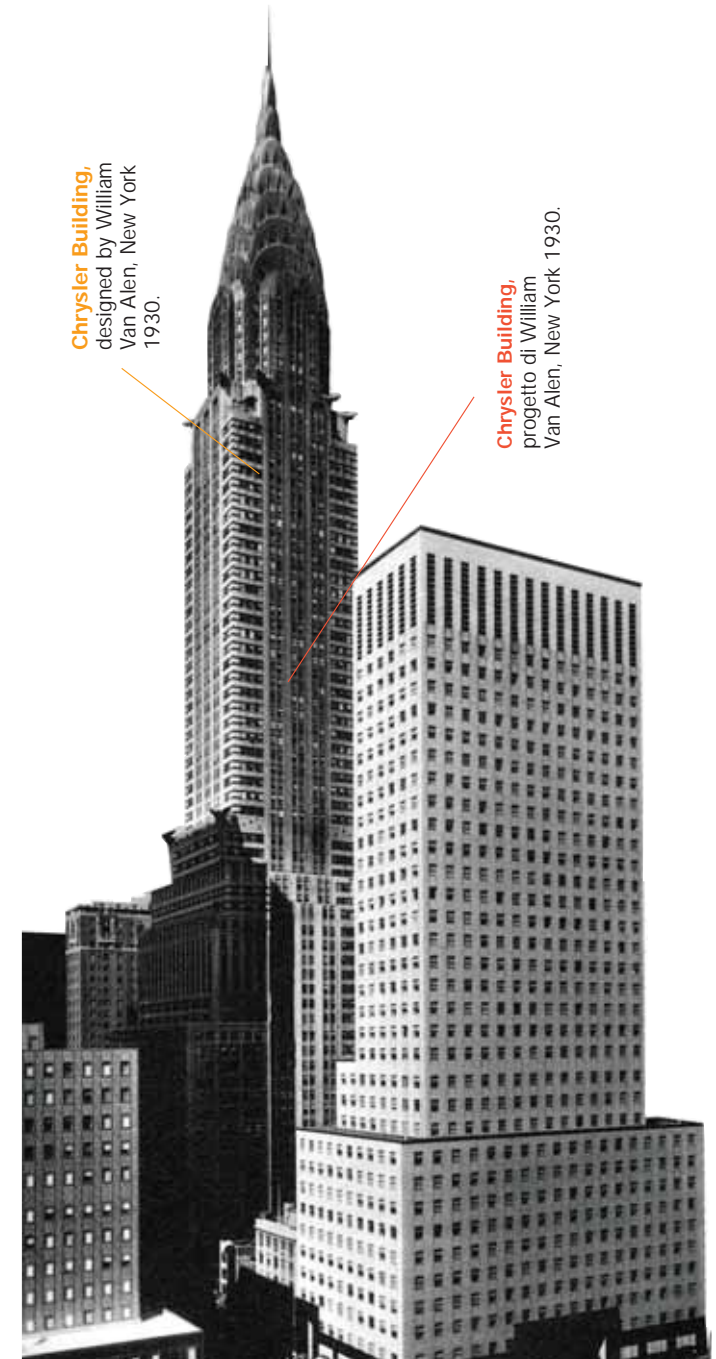


Exhibition path:
Office in progress

Il percorso espositivo:
Office in progress

At the beginning of the century, the soaring costs of building land (especially in big cities) lead to the construction of high-rise buildings and, therefore, to new building technologies. This brought about an enormous change in the look of buildings and marked a watershed in the urban landscape, first in North American cities and, later, anywhere where inspiration was drawn from them. The Chrysler Building is one of the most famous examples in the world, an icon of Art Deco and the American Dream.

All'inizio del secolo, gli elevati costi del terreno favorirono (soprattutto nelle grandi metropoli) lo sviluppo in verticale degli edifici e, di conseguenza, l'adozione di tecnologie innovative per realizzarli. Ciò fece mutare vistosamente l'aspetto delle costruzioni e in modo significativo il nuovo panorama urbano, dapprima nelle città nordamericane e, successivamente, ovunque ci si ispirò a esse. Il *Chrysler Building* è uno degli esempi più conosciuti nel mondo, icona dello stile *déco* e miraggio del benessere americano.

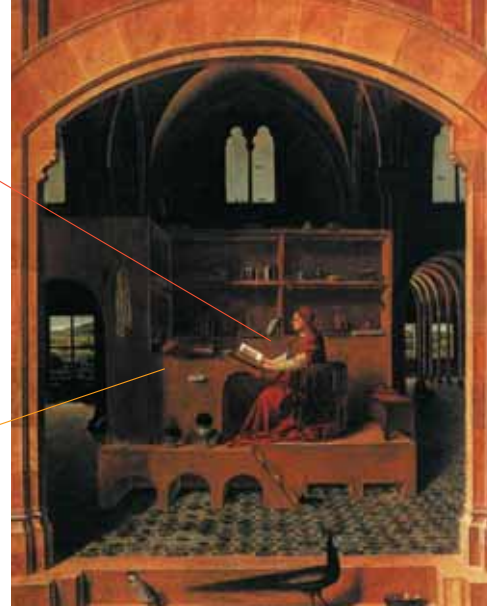


Chrysler Building, designed by William Van Alen, New York 1930.

Chrysler Building, progetto di William Van Alen, New York 1930.

St Jerome,
by Antonello da Messina,
1460, National Gallery,
London.

San Girolamo,
di Antonello da Messina,
1460, National Gallery,
Londra.



In The New Office, Francis Duffy highlights four work models:

- the cell: a single office unit, suitable for an unsupervised type of job, where time management is a personal choice and the need to concentrate is particularly high;
- the hive: large, open-plan layouts divided into groups of workstations, for routine, individual jobs with low interaction and independence levels;
- the den: represented by open spaces or shared offices, this is typical of team-work

situations, highly interactive but not very independent;

- the club: implicates a series of activities carried out in various places (in the office, at home, out and about in town, at the client's workplace...). This is a very specialised kind of job, very independent and interactive.

Nel libro The New Office, Francis Duffy individua quattro tipologie di ufficio:

- la cellula: adatta a un tipo di lavoro autonomo in cui la gestione del tempo è personale e la necessità di concentrarsi molto alta;
- l'alveare: caratterizzato da estesi spazi aperti suddivisi in postazioni, implica un lavoro individuale di routine con basso livello di interazione e autonomia;
- la tana: connotata da spazi aperti o stanze comuni, caratteristica del lavoro di gruppo, altamente interattivo, ma non particolarmente autonomo ;

- il club: implica un certo numero di attività esercitate in sedi mutevoli (in ufficio, a casa, in giro per la città, dal cliente...) e un tipo di lavoro altamente autonomo e interattivo, in cui sono necessarie conoscenze specializzate.

(Francis Duffy, *The New Office*, ed. Conran Octopus Lut, 1997).

Office in progress Office in progress

Order and regularity, punctuality and synchronism, supervision and impersonality were the Taylor-style keywords that regulated labour organisation at the beginning of the twentieth century. Office architecture adhered to these strong conceptual limits, reproducing the same layout ad infinitum. The interiors of Johnson Wax and the Larkin Building, designed in the Thirties by Frank Lloyd Wright, represent the zenith of this office concept.

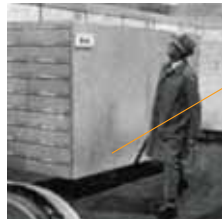
Ordine e regolarità, puntualità e sincronia, supervisione e impersonalità sono le parole-chiave, di impronta tayloristica, che hanno caratterizzato l'organizzazione del lavoro agli esordi del ventesimo secolo. L'architettura per uffici si è mossa all'interno di questi forti vincoli concettuali, replicando all'infinito un medesimo schema. L'interno della Johnson Wax e quello del Larkin Building, progettati da Frank Lloyd Wright negli anni trenta, rappresentano la massima espressione di questa concezione dell'ufficio.

The Larkin Building, office interiors, designed by Frank Lloyd Wright, 1904, New York.

Larkin Building, interno, progetto di Frank Lloyd Wright, 1904, New York.



Office in progress *Office in progress*



The modern office,
shots from 'Playtime'
by Jacques Tati, 1967.

L'ufficio moderno,
fotogrammi da
'Playtime' di Jacques
Tati, 1967.

Modernity expresses itself through art: the uninspiring life of the American white-collar worker is well depicted in Edward Hopper's paintings of the Fifties. In Jacques Tati's *Playtime*, the characters get lost in absolutely rationalistic offices, glass mazes that eliminate any feeling of spatial depth and the opportunity to meet others, in a frenzy of disorientation and comic effect.

La modernità trova spazio nella rappresentazione artistica: la freddezza della vita del *white collar* americano è ben espressa dai quadri di Edward Hopper degli anni cinquanta. In *Playtime* di Jacques Tati, i personaggi del film si perdono in uffici rigorosamente razionalisti, labirinti di vetro che annullano ogni profondità spaziale e possibilità di incontro, in un'apoteosi di spaesamento e comicità.



The modern office,
'New York Office',
detail, Edward Hopper,
1962.

L'ufficio moderno,
'New York Office',
dettaglio, Edward
Hopper, 1962.

From the Sixties on technology made many routine jobs obsolete. New ideas about office organisation fostered new sensibilities. Architecture that was not so rigid, that bore in mind the needs of the individual started to appear in Europe.

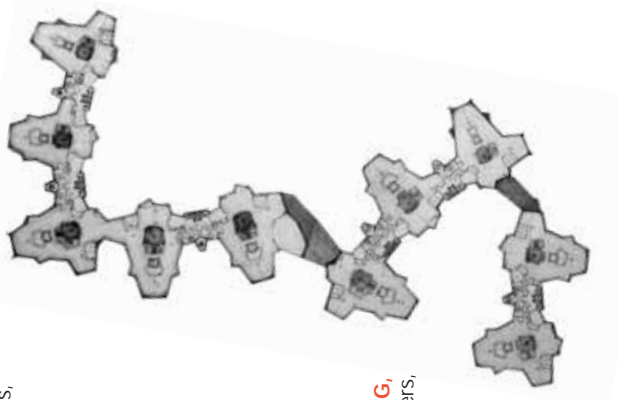
Dagli anni sessanta in poi la tecnologia ha reso obsoleto molto del lavoro di routine. Le nuove teorie sull'organizzazione del lavoro favoriscono il diffondersi di sensibilità inedite. In Europa comincia a farsi strada un'architettura meno rigida e più attenta ai bisogni dell'individuo.



Multipli collection,
designed by Gino Valle
and Herbert Ohl, produced
by Fantoni, 1968.

Serie Multipli,
design Gino Valle
e Herbert Ohl, produzione
Fantoni, 1968.

ING headquarters, designed by Ton Albers, 1987, Amsterdam.



Quartier generale ING, progettato da Ton Albers, 1987, Amsterdam.



By the Eighties the intelligent building concept had started to emerge, implicating systematic co-ordination of architecture and interiors, not just because of the use of integrated technologies, but in order to achieve an efficient use of space and equipment. Business management is used to encourage interaction and make everybody's job easier, at all levels. Hierarchical levels had begun to get fuzzy thanks to the wide use of the new IT technologies. Over the decade the office layout became more complex as it had to sustain various operations and accommodate both individual and group work. The office began to expand horizontally, it often followed a route, like a road, working spaces were flexible and workers could personalise them. Very often the office was not even located in town or, if it was, it was often inscribed in prestigious historical buildings.

Dagli anni ottanta va definendosi il concetto di *intelligent building*, che implica il coordinamento di architettura e interni. Ciò si traduce non solo in termini di tecnologia integrata, ma anche di uso efficiente dello spazio e delle attrezzature. Tale approccio è l'espressione di un *management* teso a stimolare l'interazione e a facilitare tutte le attività ai diversi livelli dell'organigramma. Nell'ultimo decennio il layout dell'ufficio è divenuto via via più complesso, dovendo supportare diversi processi lavorativi e dovendosi adattare sia al lavoro individuale che a quello collettivo. L'ufficio si sviluppa in orizzontale, spesso è snodato lungo un percorso simile a quello di una strada; gli ambienti sono flessibili e l'arredamento può essere personalizzato da chi vi lavora. Sovente l'ufficio non è localizzato in città o, se lo è, viene spesso inscritto in edifici storici di pregio.

Office in progress Office in progress

The contemporary office, Chiat/Day advertising agency, design by Gaetano Pesce, 1994, New York.



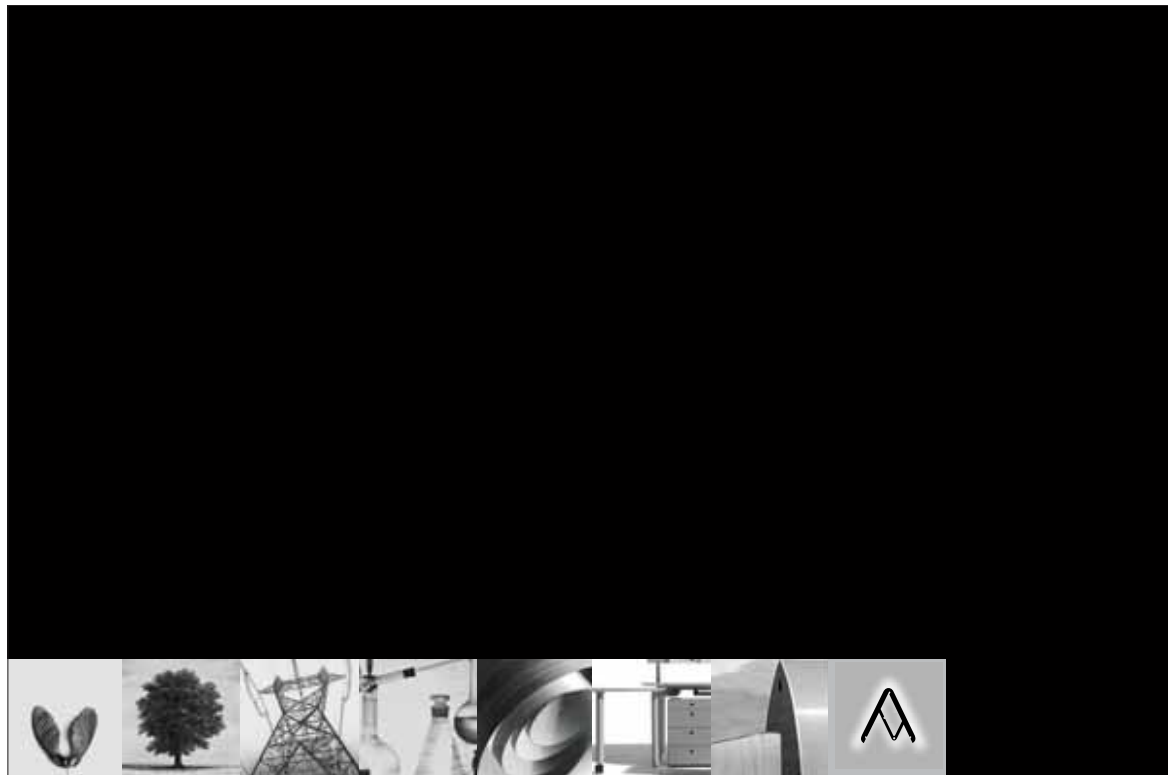
L'ufficio contemporaneo, agenzia pubblicitaria Chiat/Day, design Gaetano Pesce, 1994, New York.

Nowadays, mobility and flexibility are the keywords. *Work is divided into projects, it is creative and designed to be done by a team. The Chiat/Day offices are open-plan spaces with shareable equipment. You pick up your PC at the door, a desk has to be booked like a restaurant table, personal effects are kept in lockers dotted around the common areas. Today the workplace can be*

anywhere: in the office, at home, while travelling... technology is on the verge of the wireless era, working hours are long and irregular. Today a company's success hinges on the efficiency of the service it offers and the effectiveness of the individual's output.

Oggi, mobilità e flessibilità sono le parole d'ordine. Il lavoro è organizzato per progetti, è creativo e concepito per essere svolto in squadra. Gli uffici della Chiat/Day sono organizzati in spazi aperti e attrezzature condivisibili: i personal computer si ritirano all'entrata, i tavoli, come al ristorante, devono essere prenotati; gli effetti personali sono conservati in appositi armadietti disseminati negli spazi comuni.

Ma l'ufficio oggi è anche distribuito in luoghi diversi: a casa, in viaggio... Tecnologia senza fili, orario esteso e irregolare: tra efficienza del servizio ed efficacia della singola *performance* professionale si gioca il successo di un'azienda. L'individualità è determinante e l'ufficio è virtualmente ovunque.



Industry and research

Research centres between corporate philosophy and competitive edge

Corporate research centres and museums: a few examples

Patrizia Scarzella

The Vitra experience

Rolf Fehlbaum

The Fabrica experience

Omar Vulpinari

The experience of Electrolux-Zanussi Research Centre

Eleonora Gellner

Exhibition path:

Producing producing culture

Industria e ricerca:

i centri di ricerca tra filosofia d'azienda e vantaggio competitivo

Centri di ricerca e musei aziendali: alcuni esempi

Patrizia Scarzella

L'esperienza di Vitra

Rolf Fehlbaum

L'esperienza di Fabrica

Omar Vulpinari

L'esperienza del Centro Ricerche Electrolux-Zanussi

Eleonora Gellner

Il percorso espositivo:

Produrre producendo cultura

Introduction

¹ Such as Wedgwood or Voltaire.

Strengthening **the corporate identity** and working within a **communications strategy** are crucially important in today's business context. The concept of value added, (that 'something more' that makes a product attractive on the market and thus competitive), should be applied to the company as a whole. We can consider the brand name as an element to be exploited and protected, as a way to secure the very products that bear it. In other words, the consumer is led to buy a particular product or service, instead of the competing brand, because the manufacturer's history and recognised quality provide a guarantee.

Culture, research, preservation, training and information are the tools companies use to gain market visibility and competitiveness. Companies invest human and financial resources in activities that appear to have nothing to do with their core business. Actually, however, **culture generates business** and can also mobilise privileged communication channels, thus ensuring the company far more media coverage than that traditionally afforded by advertising.

Over time, as a by-product of this effort, a solid business culture is formed in which knowledge, ease of exchange, and the pride of belonging become real added values and precious assets for people and the community. **This revitalises the concept of the social role of industry**, as in the tradition of the great illuminated entrepreneurs at the dawn of the industrial revolution¹ or, to give a more recent example, the works of Adriano Olivetti.

Not a few industries, when they have the chance, take **the historical route** and devote themselves to arranging and preserving their archives. This has given rise to some private museums of great interest to the public, which promote not only the company or group that built them, but the entire community. Two examples from the list are the Vitra design museum and the Kartell plastics museum. In this sense, an 'institutional' role is sometimes rescued from a vacant public sector: an example that speaks for all is the age-old question of the Italian Museum of Design and the disputes in which it is embroiled among various agencies of government (first in Milan, and now in Rome as well).

Other companies have built special facilities for research and **experimentation in design**. One of these is the Centro Studi Alessi, which has played a key role in spotting new talent and in popularising, through its publications, a topic as esoteric as design. Actually, the publishing industry is material for a chapter all its own...

We are witnessing a **kind of role reversal**: public agencies call themselves 'companies' and discover the tools of promotion, while the private sector branches out into experiments and research in which there seems to be no direct link between product and profit. In truth, a highly competitive market imposes completely new rules where time is a fundamental factor. **The word is 'anticipate'**: in order to gain a solid competitive edge, the future is paramount. And it will be more important all the time to

Introduzione

¹ Come Wedgwood, o Voltaire.

Rafforzare l'**identità aziendale** e operare all'interno di una **strategia di comunicazione** sono oggi importanti elementi strategici. Il concetto di valore aggiunto, cioè 'quel di più' che rende un prodotto appetibile sul mercato, e quindi competitivo, è da applicarsi anche all'impresa nella sua globalità. Si può dunque considerare il *brand* - il nome del produttore - come elemento da valorizzare e tutelare proprio a garanzia dei prodotti su cui esso viene veicolato. In altri termini, il consumatore viene indotto all'acquisto di un dato prodotto o servizio (piuttosto che quello della concorrenza) perché il produttore, per la sua storia, per la sua qualità riconosciuta, costituisce in sé una garanzia.

Cultura, ricerca, conservazione, formazione e informazione sono oggi gli strumenti con i quali le aziende conquistano nuovi spazi di visibilità e competitività. Con ciò esse investono risorse umane e finanziarie in attività collaterali alla produzione e che con essa, apparentemente, non hanno nulla a che vedere. In realtà **la cultura produce business** e può inoltre mobilitare canali di informazione privilegiata, garantendo così all'azienda l'onda lunga di una copertura mediatica assai più estesa di quella tradizionale (pubblicitaria o di settore).

By-product di questo impegno è, nel tempo, la formazione di una solida cultura d'impresa, in cui conoscenza, facilità di interscambio, orgoglio di appartenenza diventano vero valore aggiunto e bene prezioso per le persone e il territorio. In tal senso **ritrova concretezza il ruolo sociale**

dell'industria, come nella tradizione dei grandi imprenditori illuminati agli albori della rivoluzione industriale¹ o più recentemente, per restare in Italia, in quella di Adriano Olivetti.

Non sono poche le industrie che - quando questo è possibile - percorrono la strada della **valorizzazione storica**, dedicandosi al riordino e alla salvaguardia dei propri archivi: sono nati così alcuni musei privati di grande interesse pubblico, oggi patrimonio non della sola impresa (o gruppo di imprese) che li ha realizzati, ma dell'intera comunità. Basti pensare al museo del design *Vitra* o a quello di *Kartell* sulle materie plastiche, per citare solo due esempi. Un ruolo 'istituzionale' talvolta sottratto a un settore pubblico vacante: caso emblematico è l'annosa questione di un museo italiano del design (e le relative dispute tra istituzioni, prima solo milanesi, ora anche romane).

Altre aziende hanno creato strutture specificamente dedicate alla ricerca, alla **sperimentazione di design**. Un esempio: il *Centro Studi Alessi* che ha svolto un ruolo fondamentale sia nell'individuare nuovi talenti, sia nel divulgare - attraverso la propria editoria - un argomento specifico come il design. L'editoria industriale meriterebbe, in verità, un capitolo a parte...

Sembra quasi esserci un'**inversione di ruoli**: il settore pubblico si fa chiamare azienda e scopre gli strumenti della promozione, mentre l'impresa privata si differenzia in attività di sperimentazione e di ricerca dove il profitto non pare essere

Corporate research centres and museums: a few examples

Centri di ricerca e musei aziendali: alcuni esempi

² "A mio parere, le strutture quali i centri di ricerca costituiscono una specie d'ipoteca sulla sopravvivenza.

A medio termine ciò può significare visibilità, a lungo termine si traduce nel creare gli strumenti per far fronte a una società in continuo cambiamento". (anonimo, Internet chat-line, gennaio 2001).

² "Structures as research centre are in my opinion a sort of mortgage on survival. On medium term that may mean visibility, on long term means to create the tools to cope with the continuously changing society". (anonym, Internet chat-line, January 2001).

work on a company's 'visions' for the future, through systematic plans and attention to quality, communication, content and long-term strategies², by way of complementary structures that parallel the manufacturing and distribution system.

direttamente legato al prodotto. In realtà un mercato altamente competitivo impone regole completamente nuove all'interno delle quali la dimensione tempo è elemento imprescindibile. **Anticipare è il verbo:** per acquisire un solido vantaggio competitivo, il futuro gioca un ruolo fondamentale. E lavorare sulle 'visioni' per il futuro in maniera programmatica, svolgendo un lavoro accurato su qualità, comunicazione, contenuti e strategie di lungo termine,² con strutture complementari a quelle del sistema produttivo e distributivo si rivelerà sempre più importante.

¹ Basta pensare alla Olivetti del passato per averne un esempio lampante.

¹ *We only need think of Olivetti in the past as a striking example.*

Carrying out planned research and preserving the past, not with a view to putting things into a historical context for one's own satisfaction, but in order to learn from one's own history: two facts which are not new to industry' but which for many years - during the economic boom years - seemed to have fallen into the background. Today it can be said they have been rediscovered by many companies. Research is, without doubt, recognised as a need which no company can overlook without jeopardising its ability to face the future.

Alessi, Zucchi and Kartell are names which, in quite different ways, can be quoted as symbolic examples because they have followed this trend. Alessi in particular represents the most complex case with its system of well-structured, fine-tuned activities. One of Alessi's outstanding features is its ability to reconcile the operating and objective needs, which are typical of an industrial enterprise, with a tendency - intellectual and spiritual - to consider itself more as a 'research laboratory into the field of applied arts', rather than an industrial enterprise in the true sense. This is what gives rise to its untiring research and experimentation activities, which have, in recent years, prompted it to open its doors to new materials and new technologies. This industrial attitude has resulted in two rather demanding initiatives which have evolved in recent years, greatly anticipating a trend which is today being followed by many businesses: the research centre and, later, the corporate museum.

Fare ricerca in modo sistematico e conservare il passato, non per una autostoricizzazione gratificante fine a se stessa, ma per **imparare dalla propria storia** sono due verità che l'industria non ha scoperto di recente¹ ma che per molti anni - proprio negli anni migliori dell'economia - sembravano essere passate in secondo piano. Oggi si può affermare che sono state riscoperte da molte aziende e che **la ricerca è, fuor di dubbio, riconosciuta come una necessità** da cui nessuna impresa può prescindere, pena la capacità di fronteggiare il futuro.

Alessi, Zucchi, Kartell sono nomi noti che in modo assai diverso tra loro possono essere citati come **esempi emblematici** perché hanno precorso questa tendenza. Alessi, in particolare, rappresenta il caso più complesso per il sistema di articolate attività messe a punto. Una delle caratteristiche peculiari di questa azienda è la capacità di conciliare le esigenze operative e oggettive, tipiche di un'industria, con la tendenza - intellettuale e spirituale - a considerarsi più un 'laboratorio di ricerca nel campo delle arti applicate', che non una industria in senso canonico. Da qui deriva la sua instancabile attività di ricerca e sperimentazione, che l'ha portata negli ultimi anni ad aprirsi anche a nuovi materiali e a nuove tecnologie. Questa attitudine industriale si è tradotta in due iniziative assai impegnative che hanno preso corpo in questi anni anticipando di gran lunga una tendenza ora seguita da molte altre imprese: il centro studi e, successivamente, il museo aziendale.

The Centro Studi Alessi, directed by Laura Polinoro, was started in 1990 with the objective of **opening up the company to new creative abilities**, especially those of young designers. Through intense research and design experimentation activities, it has become a place which can best be defined as a melting pot and channel, in which 'design possibilities' are received and transformed into the 'possible Alessi design'.

Research is based on a number of themes associated with the birth, the identity and the composition of objects and is carried out **by means of dialogue** between the C.S.A., designers and outside consultants in various disciplines, from anthropology to social sciences and from philosophy to communication. It is like an antenna which captures and collects all stimuli deriving from encounters with the outside environment. All the information collected during these encounters constitutes a data network known as a meta-project, which is a global project including all possible ramifications of the design, defining its expressive direction, the target and an indication of typology. Subsequent workshop activity, carried out with designers and/or students, brings together creative possibilities and company requirements.

Over the years, even in those before the Centre was founded, Alessi has produced and collected an enormous quantity of prototypes and household objects that represent a valuable cross-section of the history of design. From this came the wish to display them to scholars and students or make them part of **travelling exhibitions on the subject**, creating synergies with applied art museums all over the world. In 1999 the Alessi Museum was therefore created - curator Francesca Appiani - within the factory, with the intention of not limiting its activity to mere preservation. If this were the case, museums would be, and sometimes are, "tombs of dead objects and cultural fetishes completely separate from all reality", as Umberto Eco wrote.² What is preserved - and this is Alessi's idea - **must be a starting point for developing culture**, that is, research. In

other words, an active museum, capable of becoming a place of both cultural development and communication but also, above all, a company tool. The museum must, in fact, become an active part of the product development process, acting as a documentation centre for its users and a source of formal and iconographical suggestions for the conception of new designs.

The history of the Zucchi Museum is very different, but the outcome is similar. The company bought 56,000 old blocks for textile printing, representing around 12,000 patterns, belonging to a prestigious English textile brand - David Evans - which for more than a hundred years had collected them from the most famous European printing-works, using them for its fabric collections. The collection represents **a heritage of significant value** in the history of western costume, as well as of industrial archaeology. The museum, which is located on company premises and, in part, in the Milan showroom, immediately became an active museum, visited by operators from all over the world. All patterns taken from the blocks, stored on computer, are available to scholars; they are an exceptional source of inspiration as well as technical, craft and artistic knowledge.

The Kartell Museum, which opened its doors in April 2000, is one of the most recent initiatives. More than a thousand products, in addition to historical data and information of every type, aimed at scholars, will allow **teaching and research activities** and planning of a series of initiatives with other companies and museums, contributing to the development of company communication and progress.

However **very few companies** have up to now attributed a value to materials - prototypes, moulds, pieces which have never been produced and documentation not directly linked to current commercial interests - and which are interested in making them accessible to the public. Will Alessi, Zucchi and Kartell, the trend leaders, soon have followers?

Il Centro Studi Alessi, diretto da Laura Polinoro, ha iniziato la sua attività nel 1990 con l'obiettivo di **aprire il mondo aziendale a nuove capacità creative**, soprattutto quelle dei giovani progettisti. Attraverso un'intensa attività di ricerca e di sperimentazione progettuale, il C.S.A. è diventato un luogo, meglio definibile come contenitore e canale, dove viene ricevuto e recepito il 'possibile progettuale' e li trasformato nel 'possibile progetto Alessi'.

La ricerca riguarda alcuni temi legati alla nascita, alla *identità* e alla costituzione degli oggetti e viene condotta **attraverso un dialogo** tra C.S.A., progettisti e consulenti esterni in discipline di diversa natura, dall'antropologia alle scienze sociali, dalla filosofia alla comunicazione. È praticamente l'antenna che capta e raccoglie tutti gli stimoli derivanti dall'incontro con l'ambiente esterno. Tutte le informazioni raccolte in questi incontri costituiscono un reticolo di dati denominato *metaprogetto*, cioè un progetto globale che contiene tutti gli sviluppi possibili del progetto definendone l'indirizzo espressivo, il *target* e l'indicazione delle tipologie. La successiva attività di *workshop*, condotta con progettisti e/o studenti, focalizza il possibile creativo con le esigenze dell'azienda.

Negli anni, anche in quelli antecedenti la fondazione del centro studi, la Alessi ha prodotto e raccolto un'enorme quantità di prototipi e oggetti casalinghi che rappresentano uno spaccato prezioso della storia del design. Nasce da qui il desiderio di mostrarli a studiosi, studenti o farne l'oggetto di **mostre tematiche itineranti**, creando sinergie con i musei di arti applicate di tutto il mondo. Nel 1999 è stato dunque creato, all'interno della fabbrica, il *Museo Alessi* - di cui è curatrice Francesca Appiani - con l'intento di non limitare la sua attività alla semplice conservazione. Se così fosse i musei sarebbero, e talvolta sono, "tombe di oggetti morti, feticci culturali avulsi da ogni rapporto con la realtà", come scrisse Umberto Eco.² Ciò che è conservato - ed è l'idea che Alessi ha fatto propria - deve essere **punto di partenza per elaborare cultura**, ossia ricerca. Un museo attivo in altri termini, capace di diventare sia luogo di

produzione culturale che di divulgazione, ma soprattutto strumento dell'azienda. Il museo, infatti, deve inserirsi attivamente nel processo di sviluppo dei prodotti, agendo come centro di documentazione per i suoi operatori e fonte di suggestioni formali e iconografiche per l'ideazione dei nuovi progetti.

Molto diversa la storia, ma analoghe le finalità, del *Museo Zucchi*. L'azienda ha acquisito 56.000 antichi stampi che corrispondono a circa 12.000 disegni, appartenuti a una prestigiosa firma tessile inglese - la David Evans - che per più di cento anni li aveva raccolti presso le più note stamperie d'Europa utilizzandoli per le sue collezioni di tessuti. La collezione rappresenta **un patrimonio di notevole valore** nella storia del costume occidentale, ma anche dell'archeologia industriale. Da subito il museo degli stampi, che ha sede nell'azienda e in parte nello *showroom* di Milano, è diventato un museo attivo, frequentato da operatori di tutto il mondo. Tutti i disegni tratti dagli stampi, archiviati a computer, sono a disposizione degli studiosi, eccezionale fonte di ispirazione e di conoscenza tecnica, artigianale e artistica.

Tra le iniziative più recenti, il *Museo Kartell*, che ha aperto i battenti nell'aprile 2000. Più di mille prodotti, oltre a dati storici e informazioni di ogni tipo destinati agli studiosi, consentiranno **attività didattiche e di ricerca**. Sono inoltre in progetto una serie di iniziative con altre aziende e istituzioni museali, che contribuiranno allo sviluppo della comunicazione e al progresso dell'impresa.

Sono tuttavia **ancora poche le aziende** che attribuiscono un valore a materiali come prototipi, stampi, pezzi non prodotti e documentazioni non direttamente legate agli interessi commerciali del momento, e che sono interessate a renderli accessibili al pubblico. Anticipatori di tendenza come Alessi, Zucchi, Kartell avranno presto seguaci?

² Umberto Eco, *Idee per un Museo*, in '50 Rue de Varenne', supplemento a *Nuovi Argomenti* n. 20, Mondadori, Milano, 1986.

² Umberto Eco, *Idee per un Museo*, in '50 Rue de Varenne', supplemento a *Nuovi Argomenti* n. 20, Mondadori, Milano, 1986.

The Vitra experience

*I am grateful to the Fantoni family for this invitation... and I am particularly happy to find myself inside a building designed by such a great architect as Gino Valle. I was pleased to be coming here, but rather reluctant to tackle the theme "Industry and Research". I asked myself: **what does research mean?** I associate research with science and we industrialists are not scientists, so we don't carry out research. I thought of space research and the fact that in that area, projects are immense and any risk of error can be fatal, and I thought of how much all this must affect the attitudes of people working in this area (often people who are neither creative nor unconventional). I read in the Herald Tribune how research was often conditioned by fiction and this led me to think that maybe, after all, even we - who deal with design - stimulate some sort of research...*

*In the Sixties, a company which really was carrying out research in our sector was Hermann Miller, but they didn't realise they were doing it. They had sales of 10 million dollars and wanted to increase them. At that time, the American company was pursuing a very interesting idea on modularity and was working with designers of the calibre of Charles and Ray Eames, George Nelson... **Research is all about 'connecting'**. Companies are connectors because they are in contact with a large number of situations at the same time and bring together: the market, the world of design, new materials, etc. The businessman is no cleverer than others, but has more opportunity to combine*

*different things. Design oriented companies carry out research because design is a combination of the beautiful and the necessary, two concepts which - in order to be comfortable together - require a certain amount of thought and, in my opinion, when thought leads to tangible results, then you really can talk about research. **The ability to delegate is also part of carrying out research.** When we talk only about 'new' or only about 'beautiful', we're really talking about 'styling', not design.*

*My hero is Adriano Olivetti. The whole of my career is inspired by his work. **The mix of culture and business** he has offered is a marvellous example of 20th Century research. In general, dealing with culture is quite an advantage: you acquire sensitivity and an open mind which allows you to see more things and better.*

The culture-commercial mix increases the ability to create connections (although having nothing to do with public relations, or directly with the public). Also, this approach attracts the best people. People like working this way, innovating becomes a way of life: "like what you do and do what you like".

*I don't think anyone works for others. Everyone works for him or herself. Personally, I've never felt like asking a great designer to work for me. **It most often happens that personal ideas join together and so working together becomes easy and enjoyable.** New things are always an unusual combination of different elements. Enjoying oneself is the*

L'esperienza di Vitra

Sono grato alla famiglia Fantoni per questo invito... e particolarmente felice di trovarmi all'interno di un edificio disegnato da un grande architetto come Gino Valle. Ero contento di venire qui, ma piuttosto riluttante ad affrontare il tema "Industria e Ricerca". Mi chiedevo: **che vuol dire ricerca?** La ricerca per me è legata alla scienza e noi industriali non siamo scienziati, dunque non facciamo ricerca. Pensavo alla ricerca spaziale, al fatto che in quell'ambito i progetti sono immensi e il rischio di errore fatale, e riflettevo su quanto tutto ciò influenzi l'attitudine di chi vi lavora (spesso persone né creative, né anticonvenzionali). Leggevo però sull'*Herald Tribune* quanto la ricerca sia spesso condizionata dalla *fiction* e questo mi ha incoraggiato a pensare che forse dopotutto anche noi - che ci occupiamo di design - stimoliamo qualche tipo di ricerca...

Negli anni sessanta chi davvero faceva ricerca nel nostro settore era la Hermann Miller, che però non pensava di farne: aveva un fatturato di 10 milioni di dollari e cercava di incrementarlo. In quegli anni l'azienda americana portava avanti un discorso molto interessante sulla modularità e lavorava con designer del calibro di Charles e Ray Eames, George Nelson... **La ricerca ha a che fare con il 'connettere'**. Le aziende sono dei connettori perché sono in contatto con molte situazioni contemporaneamente e le mettono insieme: mercato, mondo del progetto, nuovi materiali... L'imprenditore non è più bravo degli altri, ma ha maggiori opportunità di combinare cose diverse. Le aziende orientate al design fanno ricerca, perché il design è la combinazione del bello

e del necessario, due concetti che - per essere coniugati insieme - richiedono un pensiero e, a mio parere, quando il pensare ha conseguenze tangibili si può davvero parlare di ricerca. **Anche la capacità di delega fa parte del fare ricerca.** Quando parliamo solo di nuovo o soltanto di bello parliamo di *styling*, non di design.

Il mio eroe è Adriano Olivetti. Tutta la mia attività è ispirata al suo lavoro. **Il mix di cultura e business** che ha proposto costituisce un meraviglioso esempio di ricerca del ventesimo secolo. In generale, occuparsi di cultura è assai vantaggioso: si acquisisce una sensibilità e un'apertura mentale che permette di vedere meglio e più cose. La commistione cultura-commercio potenzia la capacità di creare connessioni (pur non avendo nulla a che fare né con le pubbliche relazioni, né direttamente con il pubblico). Inoltre, tale approccio attrae le persone migliori. Alla gente piace lavorare così, l'innovare diventa un modo di vivere: "ama quello che fai e fai quello che ami".

Non credo vi siano persone che lavorano per altri. Ognuno lavora per se stesso. Personalmente non me la sono mai sentita di chiedere a un grande designer di lavorare per me. **Piuttosto succede che i progetti personali si congiungano e il lavorare insieme diventi così facile e divertente.** Il nuovo è sempre una combinazione inedita di elementi diversi. Il divertirsi è antagonista all'istituzionale, al consolidato (che è anche l'opposto di ricerca e innovazione). Il modo giusto di procedere potrebbe sintetizzarsi con: "Proviamo, vediamo cosa succede..."

enemy of the institutional and the well-established (which is also the opposite of research and innovation). The right way forward could be summarised as: "Let's give it a try, see what happens...".

Why collaborate with so many designers? Fantoni, for example, has worked exclusively with Gino Valle.¹ There are two different ways of working, which relate to two different concepts: pluralism and concentration, both of which have advantages. As far as I'm concerned, I've always preferred to seek the cooperation of many because different people do different things.

George Nelson is a designer with whom Vitra started to work in the sixties. At that time, he offered us the mad Coconut chair, which only today are we able to offer at a good price.² In those days, imagining a more homely office really was carrying out research. I have worked with Mario Bellini, also because he had a connection with my hero, Olivetti. Today Antonio Citterio, for example, is carrying out research working on the concept of total design. With Alberto Meda, the most inspired engineer I have ever met, Vitra has undertaken a different type of research: his work is highly technical, yet it's never just technical. In developing his designs we are constantly having to cope with their complexity.

Jasper Morrison - on the contrary - does not go into the detail of the technical aspects of a design, but goes further in terms of the archetype: he is interested in the eternal, not the new. He says: there's nothing new about this chair. There's nothing new, and yet it's something new. Morrison fascinates me because he never sways from this ambivalence. Philippe Starck has reintroduced the concept of congeniality in design. Designers are in general a little cold, a little moralistic... Like it or not, Starck is popular, he has re-introduced 'nice' things and people like it. Vitra has tried to work with Denis Santachiara for twelve years without arriving at any product. We are friends and have tried again and again, but only now, maybe, we are succeeding.

He is somewhere between a designer and a magician: he likes the spectacle of things changing.

Sebastian Bergne is a young designer working in the tradition of Castiglioni, somewhere between humour and the unexpected. Vitra has worked with Norman Foster, and there's no need to say much about him because I think everyone knows him. Ron Arad is the opposite of Morrison: his designs always have to be unusual and different, whether beautiful or ugly. With Marteen Van Severen, we had the opportunity of returning to minimalism - a stupid word which we shouldn't use, but we know what it means: reduction. Reduction aimed at total purity of form, through to neutrality, through to anonymous design. **Unfortunately, industry today needs designer names, and so we have many, maybe too many.**

The iconoclast Frank Gehry has truly seen things in a totally unprecedented way, designing his armchairs in cardboard. This could really only be done by an outsider, someone not too immersed in the world of design, and Frank is just that... Another great source of inspiration has been Tibor Kalman, who died a year ago³. With him I learned how to totally re-think Vitra's company philosophy. We produced a book together, but the main topic of our conversations was company literature as a whole and how very necessary this is for change within a company. Kalman was a true iconoclast and stated that one should never be institutional: one should be 'normal' and act institutionally only as a company. He said that it is important to work on communication and that **communication doesn't mean producing brochures: communication means understanding who we are.**

Advertising has always bored me, so I shared the idea of indirectly stimulating the public's interest through admiration for the chairs produced by Vitra. I am also attracted by the world in which people work: **it is much more interesting to look at others rather than concentrating on one's own products.** As manufacturers, we imagine a clean world, yet people often

Perché collaborare con tanti designer? La Fantoni, per esempio, ha lavorato esclusivamente con Gino Valle.¹ Sono due modi diversi di operare, che si rifanno a due concetti diversi: quello del pluralismo e quello della concentrazione, entrambi vantaggiosi. Per quanto mi riguarda **ho sempre preferito cercare la collaborazione di molti perché persone diverse fanno cose diverse.** George Nelson è un designer con il quale Vitra ha cominciato a lavorare negli anni sessanta. All'epoca, ci propose quella sedia pazza, la *Coconut chair*, che solo oggi possiamo offrire a un buon prezzo.² Immaginare allora un ufficio più domestico era veramente fare della ricerca. Ho lavorato con Mario Bellini anche perché aveva una connessione con il mio eroe, Olivetti. Oggi Antonio Citterio, per esempio, fa ricerca lavorando sul concetto di progetto totale. Con Alberto Meda, l'ingegnere più ispirato che io abbia mai conosciuto, Vitra ha intrapreso una ricerca di tipo diverso: il suo lavoro è molto tecnico, eppure non è mai solo tecnico. Nel portare avanti i suoi progetti, siamo continuamente costretti a confrontarci con la loro complessità.

Jasper Morrison - al contrario - non scende nel dettaglio degli aspetti tecnici del progetto, ma approfondisce la sua ricerca in termini di archetipo: è interessato all'eterno, non al nuovo. Dice: non c'è niente di nuovo in questa sedia. Non c'è niente di nuovo, eppure c'è qualcosa di nuovo. Morrison mi affascina perché non tralascia questa ambivalenza. Philippe Starck ha reintrodotta il concetto di gradevolezza nel design. I designer sono in genere un po' freddi, un po' moralisti... Piaccia o meno, Starck è popolare, ha riproposto il 'carino', e alla gente piace. Con Denis Santachiara Vitra ha cercato di lavorare per dodici anni senza arrivare ad alcun prodotto. Siamo amici e abbiamo provato e riprovato, ma solo adesso, forse, ci stiamo riuscendo. Tra i designer è il mago: gli piace la *performance* delle cose che cambiano.

Sebastian Bergne è un giovane designer che si muove nella tradizione di Castiglioni, tra l'umorismo e l'inaspettato. Vitra ha lavorato con Norman Foster, e non occorre

dire molto su di lui perché credo lo conoscano tutti. Ron Arad è l'opposto di Morrison: il suo progetto deve essere sempre originale, diverso, bello o brutto che sia. Con Marteen Van Severen abbiamo avuto l'occasione di tornare al minimalismo - una parola stupida, che non dovremmo usare, ma sappiamo cosa vuol dire: riduzione. Riduzione orientata alla totale pulizia formale, fino alla neutralità, fino al design anonimo. **Sfortunatamente l'industria oggi ha bisogno di firme,** e così ne abbiamo molte, troppe forse.

L'iconoclasta Frank Gehry ha veramente visto le cose in modo totalmente inedito ideando le sue poltrone di cartone. Questo veramente può farlo solo un *outsider*, qualcuno non troppo addentro alla disciplina del design, e Frank lo è... Un'altra grande fonte di ispirazione è stato Tibor Kalman, che è morto un anno fa³. Ho imparato con lui a ripensare totalmente la filosofia aziendale di Vitra. Abbiamo realizzato un libro insieme, ma l'argomento principale delle nostre conversazioni era la letteratura aziendale nel suo insieme e quanto questa sia necessaria al cambiamento di un'impresa. Kalman era un vero iconoclasta e affermava che non bisogna mai essere istituzionali: bisogna essere 'normali' e agire istituzionalmente solo come azienda. Diceva che è importante lavorare sulla comunicazione, e che **comunicazione non vuol dire fare delle brochure: comunicazione significa capire chi siamo.**

La pubblicità mi ha sempre annoiato perciò condividevo l'idea di stimolare indirettamente l'attenzione del pubblico attraverso l'ammirazione per le sedie prodotte da Vitra. Sono inoltre attratto dal modo in cui lavorano le persone: è **molto più interessante guardare gli altri piuttosto che concentrarsi sul proprio prodotto.** Come produttori ci immaginiamo un mondo pulito, invece spesso si lavora nel disordine più totale: abbiamo perciò studiato cento immagini per capire meglio come la gente lavori veramente.

Insieme al Centre Georges Pompidou di Parigi e al CIRECA⁴, il *Vitra Design*

¹ Editor's note: not exclusively, but nevertheless with a limited number of designers.

² Vitra re-introduced it in its 1988 catalogue.

³ Editor's note: Tibor Kalman, graphic designer and eclectic intellectual, internationally famous as art director of Colors (the innovative and provocative magazine, published by Benetton); died in Puerto Rico on 2nd May 1999 at the age of 49.

¹ Ndr: non esclusivamente, ma comunque con un numero limitato di progettisti.

² Vitra l'ha reintrodotta nel catalogo nel 1988.

³ Ndr: Tibor Kalman, grafico e intellettuale eclettico, internazionalmente conosciuto soprattutto come art director di Colors (magazine innovativo e provocatorio, pubblicato da Benetton), è morto in Portorico il 2 maggio del 1999 all'età di 49 anni.

⁴ Centre International de Recherche et d'Education Culturelle et Agricole.

⁴ Centre International de Recherche et d'Education Culturelle et Agricole.

⁵ Editor's note: Vitra has now been collaborating for years with numerous architects, involving them in the development of its own manufacturing and commercial structures. To name but a few examples: in 1981 - following a fire which had destroyed a large part of the factory, Vitra asked Nicholas Grimshaw to design its new factory; in 1989 Frank Gehry designed the Design Museum in Weil am Rhein. The Vitra Center in Birsfelden, a suburb of Basle, the company's administrative headquarters, and a Vitra shop were also designed by Gehry. Tadao Ando was called to Weil am Rhein between 1991 and 1993 to design the Conference Pavilion. During the same years, Zaha Adid created a fire station for Vitra, again at Weil am Rhein. In 1992 Antonio Citterio designed a manufacturing facility in Neuenburg, Germany, while in 1994 Alvaro Siza designed the Production Hall in Weil am Rhein.

⁶ The Vitra Design Museum in Berlin is housed in the 'Humboldt' building, an ex factory created in 1924 and 1926 by Hans-Heinrich Müller.

work in total chaos: we therefore studied a hundred images to better understand how people really work.

Together with the Georges Pompidou Centre in Paris and CIRECA⁴, the Vitra Design Museum organises **multi-discipline summer workshops** on design, architecture, furniture, fashion and other. The courses are run by internationally famous artists, architects and designers who spend a week living and working in relaxing surroundings, such as the rural Domaine de Boisbuchet in France: an excellent situation for making people from all over the world interact. The objective of the workshops is not to develop the 'perfect product' but to exchange one's own ideas on design and together take up the challenge associated with rational thought, manual dexterity and creativity.

For Vitra, **architecture** has constituted another fundamental element of research. The company is the result of the idea of creating an unprecedented combination, bringing together different architects.⁵ The message resulting from this is complex, contradictory and ambiguous. But I believe that not knowing exactly what is right or wrong - and therefore **relying above all on diversity - is today the best way of 'being contemporary'**.

The building devoted to the Vitra museum was designed by Frank Gehry. We inaugurated it ten years ago with the idea of serving design and now we are carrying out a great deal of research and organising

important exhibitions. Exhibitions, workshops for children and students and publications are all communication tools: **the concept and the basis of these activities is that of a company museum, which is self-financing, organising and circulating its own exhibitions, selling educational products, distributing miniatures of the objects exhibited...** The formula works and we have just opened a new Vitra museum in Berlin.⁶

⁵ Ndr: Vitra collabora ormai da anni con numerosi architetti, coinvolgendoli nella realizzazione delle proprie strutture produttive e commerciali. Solo per citare qualche esempio: nel 1981 - in seguito a un incendio che aveva distrutto gran parte dell'azienda - Vitra affida a Nicholas Grimshaw il progetto dei nuovi impianti produttivi; nel 1989 Frank Gehry disegna il *Design Museum* a Weil am Rhein. Anche il *Vitra Center* di Birsfelden, sobborgo di Basilea, sede dell'amministrazione aziendale e di un *Vitra shop* è di Gehry. Tadao Ando tra il 1991 e il 1993 disegna il *Conference Pavillon* a Weil am Rhein. Negli stessi anni, Zaha Adid crea per Vitra una stazione dei vigili del fuoco, sempre a Weil am Rhein. Nel 1992 Antonio Citterio realizza un edificio produttivo a Neuenburg, in Germania, mentre nel 1994 Alvaro Siza progetta la *Production Hall* a Weil am Rhein.

⁶ Il *Vitra Design Museum* di Berlino ha sede nell'edificio 'Humboldt', un ex impianto industriale creato tra il 1924 e il 1926 da Hans-Heinrich Müller.

Museum organizza dei **laboratori estivi interdisciplinari** sul design, l'architettura, l'arredamento, la moda e altro. I corsi sono guidati da artisti, architetti e designer di fama internazionale che passano una settimana vivendo e lavorando in un ambiente rilassante come quello rurale del *Domaine de Boisbuchet* in Francia: una situazione ottimale per far interagire persone provenienti da tutto il mondo. L'obiettivo dei laboratori non è quello di sviluppare il 'prodotto perfetto', ma di scambiare il proprio punto di vista sul design e accogliere insieme la sfida associata al pensiero razionale, alla destrezza manuale e alla creatività.

L'**architettura** ha costituito per Vitra un altro fondamentale elemento di ricerca. L'azienda è il risultato dell'idea di creare una combinazione inedita mettendo insieme architetti diversi⁵. Il messaggio che ne deriva è un messaggio complesso, di contraddizione e ambiguità. Ma credo che il non sapere esattamente cosa sia giusto o sbagliato - e dunque **il rapportarsi innanzitutto alla diversità - sia oggi il modo per 'stare nel contemporaneo'**.

Il padiglione dedicato al museo Vitra è stato disegnato da Frank Gehry. Lo abbiamo inaugurato dieci anni fa con l'idea di servire il design e ora stiamo svolgendo una grossa ricerca e organizzando importanti mostre. Esposizioni, workshop per bambini e per studenti, pubblicazioni sono tutti strumenti di comunicazione: **il concetto alla base di queste attività è quello del museo-impresa**, che si autofinanzia organizzando e facendo circolare le proprie

mostre, vendendo prodotti educativi, diffondendo miniature degli oggetti esposti... La formula funziona e abbiamo appena aperto un nuovo museo Vitra a Berlino.⁶

The Fabrica experience

*"Fabrica is a child of industry. An example of the industrial culture investing in creativity, it is emblematic of the challenge now facing the market: to invest in something that will probably bring no profit. At least not the kind we know. The real profit of Fabrica has to do with the difficulty of finding products like creativity and ideas on the market. Fabrica also has its share of another key characteristic of business: risk. There is no creativity without risk. So Fabrica - an experimental culture that cannot be planned ahead - represents the true identity of contemporary society. Fabrica's language is mostly visual, because it is with images that society leaves its trace in history."*¹

Fabrica is an idea. Conceived by Luciano Benetton and Oliviero Toscani, Fabrica produces. Its young artists measure their success based on the quality of the finished product, not scores achieved on tests. Fabrica is practice, not theory. It produces ideas, but ideas put into practice. Most of all, at Fabrica one learns by doing. At Fabrica, creativity becomes substance.

Fabrica is a laboratory where debating is the most effective scientific method. At Fabrica, doubt is the engine of creativity. Conventionalism, clichés, and modern methods of communication are attacked, broken down, and recomposed.

Fabrica is open-minded. Fabrica has no interest in being culturally elite. Its artists recognise the expressive force of today's mass communications. Television,

magazines, radio and billboards are Fabrica's artistic tools.

Fabrica is harmony. Its divisions - graphics, photography, television, music, design, cinema and publishing - work together to overturn the conventions of communication.

Fabrica is challenging. Its artists are nurtured, not instructed. They work on projects independently, alone or in groups.

Fabrica is multicultural. Resident artists are selected from diverse countries. Different languages, experiences and cultural backgrounds raise issues such as racism, fear and famine.

Fabrica is accessible. Artists stay, at Fabrica's expense, for three months to one year. The scholarship covers room and board, plus insurance.

Fabrica is not a charity. The scholars are selected from the best art schools. They are recommended by consultants in the global arena, artists who have attended Fabrica or alternative channels.

Fabrica is comfortable. Located thirty minutes from Venice in Catena di Villorba, Fabrica is housed in an 18th-century villa magnificently restored by Japanese architect Tadao Ando, and has state-of-the art equipment.

¹ Oliviero Toscani.

L'esperienza di Fabrica

*"Fabrica nasce dall'industria. Esempio della cultura industriale che investe nella creatività, è emblematica della sfida che il mercato deve affrontare: investire in qualcosa che probabilmente non porterà alcun profitto. O per lo meno non nel modo che conosciamo. Il profitto di Fabrica risiede nella difficoltà che esiste nel mercato a trovare un prodotto come creatività e idee. Fabrica comprende anche quello che è la tipica caratteristica dell'impresa: il rischio. Senza correre rischi non ci può essere creatività. Quindi la cultura di Fabrica - sperimentale, non programmabile - rappresenta l'identità vera della società contemporanea. Fabrica parla soprattutto un linguaggio visuale, perché è attraverso le immagini che la società moderna lascia la propria traccia nella storia."*¹

Fabrica è un'idea. Concepita da Luciano Benetton e Oliviero Toscani, Fabrica produce. I giovani artisti di Fabrica misurano il loro successo sulla base della qualità del prodotto finito, non dei voti ottenuti agli esami. Fabrica non è teoria, ma pratica. Produce idee, ma idee messe in pratica. Soprattutto, a Fabrica si impara facendo. A Fabrica, la creatività si materializza.

Fabrica è un laboratorio dove 'mettere in discussione' è il più efficace dei metodi scientifici. A Fabrica il dubbio è il motore che muove la creatività. La convenzionalità, i clichés, i moderni metodi della comunicazione vengono assaliti, scossi, e poi rimessi a posto.

Fabrica non ha pregiudizi. Fabrica non ha alcun interesse per l'elitismo culturale. Al contrario, gli artisti di Fabrica riconoscono

la forza espressiva dei canali moderni della comunicazione di massa: televisione, stampa, radio e pubblicità sono gli strumenti artistici di Fabrica.

Fabrica è armonia. Le sezioni - grafica, fotografia, televisione, musica, design, cinema ed editoria - operano insieme per sovvertire le convenzioni della comunicazione.

Fabrica non è facile. Gli artisti di Fabrica sono seguiti, non edotti. Lavorano in maniera indipendente a progetti specifici, da soli o in gruppo.

Fabrica è un'esperienza multiculturale. Gli artisti residenti vengono selezionati da nazioni diverse. Lingue, esperienza e *background* culturale differenti si confrontano con temi come il razzismo, la paura, la fame nel mondo.

Fabrica è accessibile. Gli artisti rimangono a carico di Fabrica da tre mesi a un anno: la borsa di studio comprende tutte le spese per vivere, l'alloggio e un'assicurazione.

Fabrica non fa beneficenza. I borsisti sono selezionati nelle migliori scuole d'arte, su suggerimento di consulenti che operano su scala mondiale, artisti che hanno frequentato Fabrica o altri canali alternativi.

Fabrica è accogliente. Situata a Catena di Villorba, a trenta minuti da Venezia, Fabrica è ospitata in una villa del Settecento ristrutturata magnificamente dall'architetto giapponese Tadao Ando, e dotata delle attrezzature più aggiornate.

The experience of Electrolux-Zanussi Research Centre

¹ Director of Design in the Electrolux European Design Management, since 1993.

The Electrolux group is the largest household appliances manufacturer in the world, producing refrigerators, washing machines, cookers, vacuum cleaners, lawn mowers, chain saws and riding mowers. Each year consumers in over one hundred and fifty countries buy 55 million Electrolux products for home or professional use.

Electrolux is the world's leading manufacturer of products that make everyday life easier and safer. The company's fundamental values are: **co-operation, development, environmental responsibility, professionalism and speed.** From the emphasis on production, from the work structure organised into units, from operations divided by nation, the company is focusing ever more attention on the consumer, on organising work on a process basis and on being a European company. Today research and development procedures are integrated, they use a high know-how level and fully-equipped laboratories. Strategies and objectives are carefully planned: to create new products, new concepts, new ideas, so as to make "Winning products... in time!".

The long story of Electrolux's research laboratory began in Porcia, near Pordenone, headquarters of Zanussi which is now part of the Electrolux group. In 1954 Lino Zanussi asked Gino Valle to take on the job of 'designing' Zanussi appliances. His philosophy can be summed up in the concept of white goods as an integral part of the kitchen environment. Later, between 1958 and 1981, Gastone Zanello became head of the internal

L'esperienza del Centro Ricerche Electrolux-Zanussi

¹ Dal 1993 Director of Design nell'ambito dell'Electrolux European Design Management.

Il gruppo Electrolux è il più grande produttore del mondo di elettrodomestici come frigoriferi, lavatrici, cucine, aspirapolveri, tagliaerba, seghe a catena e trattori da giardino. Ogni anno i consumatori di oltre centocinquanta paesi comprano 55 milioni di prodotti Electrolux per uso domestico o professionale.

Electrolux è leader nel mondo nella produzione di prodotti che rendono la vita di ogni giorno più comoda, facile e sicura. I valori fondamentali dell'azienda sono: **cooperazione, sviluppo, responsabilità ambientale, professionalità e rapidità.** Dall'enfasi sulla produzione, una struttura organizzata in unità, le operazioni suddivise per nazioni, l'azienda sta passando a una maggiore attenzione al consumatore, all'organizzazione del lavoro per processi e all'essere un'azienda europea a tutti gli effetti. Oggi i processi di sviluppo e ricerca sono integrati, sono caratterizzati da un alto livello di conoscenza e dispongono di laboratori equipaggiati in modo eccellente. Strategie e obiettivi sono attentamente pianificati: generare nuovi prodotti, nuovi concetti, nuove idee, per arrivare a realizzare "Prodotti vincenti... in tempo!".

Il laboratorio di ricerca Electrolux ha una lunga storia che nasce a Porcia, in provincia di Pordenone, sede della Zanussi, oggi parte del gruppo Electrolux. È il 1954 quando Lino Zanussi affida a Gino Valle il compito di 'disegnare' gli elettrodomestici Zanussi. La sua filosofia si può riassumere nella concezione dell'elettrodomestico quale parte integrante dell'ambiente-cucina. In seguito, dal 1958 al 1981, Gastone

Zanello assume la responsabilità del nucleo interno di *Industrial Design*. Sua l'introduzione dei concetti di 'coordinazione dimensionale' e 'modularità' che aprono la strada alla progettazione delle linee da incasso. A partire dal 1976 fino al 1989 Zanussi si avvale della consulenza dello Studio Andries Van Onck, che sviluppa il concetto di *Family Lines* per la differenziazione estetica dei vari marchi del gruppo.

Nel 1982, fino al 1996, a Gastone Zanello subentra Roberto Pezzetta. Il nuovo responsabile opera in un *team* che deve gestire le problematiche di design di un gruppo industriale che produce circa 15 milioni di apparecchi in quaranta stabilimenti e con 37 marchi diversi... Prende il via il progetto *Electrolux Design Families Strategy*. A Roberto Pezzetta¹ si deve tra l'altro *The Wizard's Collection* (1987) che rappresenta una tappa fondamentale nella storia del design degli elettrodomestici. Tra gli ultimi progetti *Oz* e *Zoe*, prototipi sperimentali per 'una nuova specie' di apparecchiature domestiche.

Patrizia Scarzella,

Architetto e giornalista, è stata redattrice della rivista *Domus* dal 1980 al 1986. Ha coordinato ricerche nel campo del design per aziende come Alessi, Zanotta e Flou, producendo varie mostre e pubblicazioni. Tra queste, i libri "Dormire" per Flou, Electa; "In difesa del design", Lybra Immagine, sul problema delle copie e contraffazioni dei prodotti industriali; "Il bel metallo, storia dei casalinghi nobili" per Alessi, Arcadia Edizioni. Tra le esposizioni: "Ispirazione italiana" e "New Design in glass" al Kunstmuseum di Düsseldorf, "Trash furniture" sul tema del riciclo dei prodotti, "From Japan to Japan", sugli effetti tessili tridimensionali. Dal 1994 è partner con Marco Penati e Marina Bani dello Studio Sigla di Milano. Di recente ha promosso la ricerca "Dentro le case", rilevazione fotografica di mille case italiane, sponsorizzato da i Saloni di Milano: progetto, libro e

relativo cd sono stati presentati in un convegno nell'autunno 2000.

- *An architect and journalist, edited the magazine Domus from 1980 to 1986. She has coordinated studies in the field of design for companies like Alessi, Zanotta and Flou, and has been featured in several exhibitions and published numerous works. These include the books Dormire for Flou, pub. Electa; In difesa del design, pub. Lybra Immagine, on the problem of fakes and copies of industrial products; and Il bel metallo, storia dei casalinghi nobili for Alessi, pub. Arcadia Edizioni. Some of her shows are "Ispirazione Italiana" and "New Design in Glass" at the Kunstmuseum in Düsseldorf, "Trash Furniture" on the subject of product recycling, and "From Japan to Japan" on three-dimensional textile effects. Since 1994 she has been partner to Marco Penati and Marina*

Bani at Studio Sigla in Milan. She recently coordinated the work "Dentro le case", a photo survey of a thousand Italian homes, sponsored by I Saloni of Milan. The project, the book and the CD were presented at a conference in the autumn of 2000.

Rolf Fehlbaum

È nato a Basilea, in Svizzera, nel 1941. Ha studiato economia e sociologia a Friburgo, Monaco e, infine, a Basilea dove si è laureato con una tesi sull'utopia del socialismo nel 1967. È il presidente di Vitra, l'azienda europea che produce - tra gli altri - i classici di Charles Eames e George Nelson, oltre che sedie e arredi per ufficio disegnati da Mario Bellini, Antonio Citterio, Philippe Starck, Jasper Morrison e altri noti designer contemporanei. Prima di ricoprire l'attuale ruolo, ha operato nel campo dell'arte (1968-1974), fondando con due partner Xart, specializzata nella produzione di multipli d'artista. Dal 1969 al 1971 ha lavorato nell'industria cinematografica come editor di programmi per l'educazione (presso la casa di produzione tedesca Bavaria) e, dal 1973 al 1976, si è impegnato nel campo della formazione per l'architettura come responsabile per i programmi educativi

della Camera Bavarese degli Architetti. Colleziona da sempre mobili e, una dozzina di anni fa, ha lanciato il Vitra Design Museum commissionandone il progetto a Frank Gehry. Molti altri grandi architetti hanno collaborato negli anni del suo mandato con Vitra, tra questi: Nicholas Grimshaw, Zaha Adid, Tadao Ando e Alvaro Siza.

- *Was born in Basel, Switzerland in 1941. He studied economics and sociology in Fribourg, Munich, and lastly in Basel, where he graduated in 1967 with a thesis on the utopia of socialism. He is chairman of Vitra, the European firm that manufactures, among other products, classics by Charles Eames and George Nelson, as well as chairs and office furnishings by Mario Bellini, Antonio Citterio, Philippe Starck, Jasper Morrison and other renowned contemporary designers. Before his present position, he worked in the art*

sector (1968-1974) and was one of three of Xart, a company specialised in the production of numbered art series. From 1969 to 1971 he worked in the film industry, as an editor of educational programmes for the German production company Bavaria, and from 1973 to 1976 he was in charge of architectural training programmes for the Bavarian Chamber of Architects. He is a lifelong furniture collector, and launched the Vitra Design Museum about a dozen years ago, giving the responsibility of the project to Frank Gehry. Many well-known architects have worked with him during his mandate at Vitra, including Nicholas Grimshaw, Zaha Adid, Tadao Ando and Alvaro Siza.

Omar Vulpinari,

Nato in Italia nel 1963, ma cresciuto negli Stati Uniti, ha studiato Comunicazione all'Università di Bologna e grafica alla Albe Steiner School of Design di Ravenna. Ha iniziato la sua carriera come grafico presso lo studio Dolcini Associati, lavorando soprattutto per la Galleria d'Arte di Urbino. Ha partecipato all'organizzazione di diversi workshop e conferenze sull'Intermedia Design. È membro della Society of Typographic Designers ed è stato tra i giurati del STD 98 Awards. Attualmente è 'supervisore creativo' a Fabbrica, il centro di comunicazione creato da Oliviero Toscani. È stato consulente per la FAO, Lawyers Committee for Human Rights, Witness, Fuji Film, Tim, Istituto Luce, Porsche, Juventus F.C., Domus, Einaudi, Corriere della Sera, La Repubblica, Colors, Edizioni San Paolo, Einaudi, Feltrinelli, Electa, Autostrade, MTV, Arté, Mediaset, TMC2.

- *Was born in Italy in*

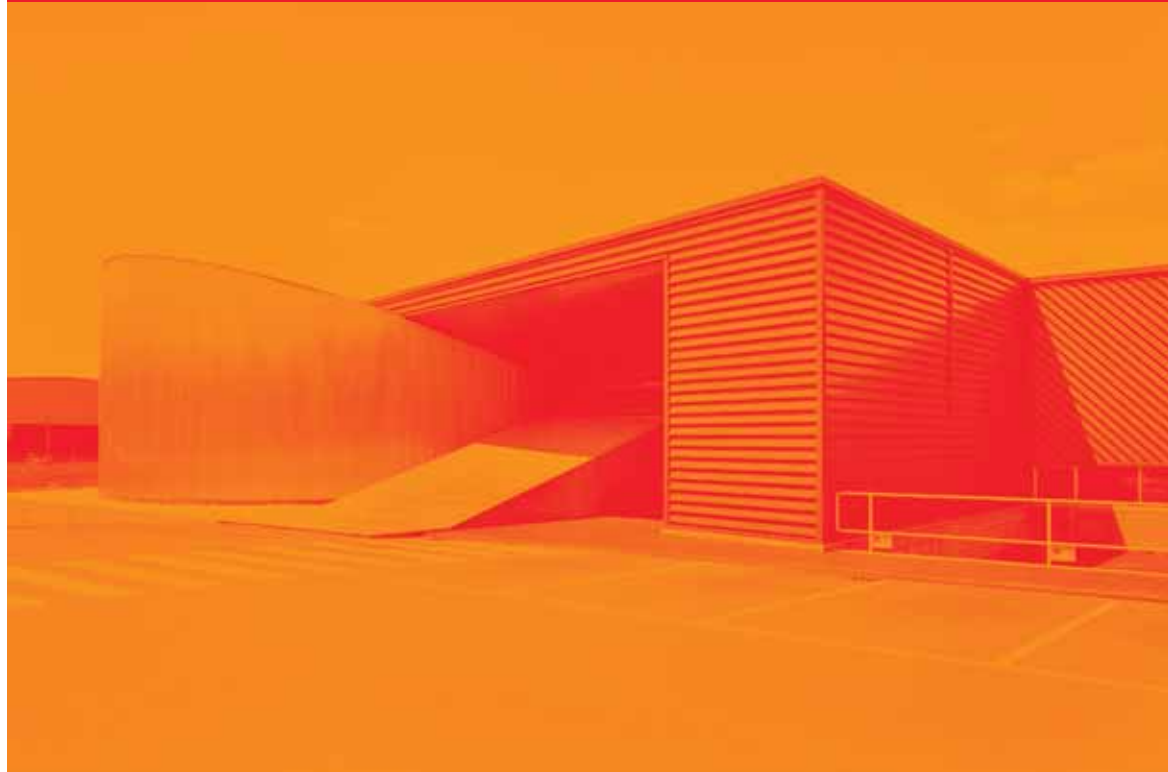
1963 but grew up in the United States. He studied communications at the University of Bologna and graphics at the Albe Steiner School of Design in Ravenna. He began his career as a graphic designer at Dolcini Associati, working mainly for the Galleria d'Arte in Urbino. He has helped organise several workshops and conferences on Intermedia Design. He is a member of the Society of Typographic Designers and was on the jury of the STD 98 Awards. He is currently 'creative supervisor' at Fabbrica, the communications centre created by Oliviero Toscani. He has also been a consultant for the FAO, Lawyers Committee for Human Rights, Witness, Fuji Film, TIM, Istituto Luce, Porsche, Juventus F.C., Domus, Einaudi, Corriere della Sera, La Repubblica, Colors, Edizioni San Paolo, Einaudi, Feltrinelli, Electa, Autostrade, Mediaset and TMC2.

Eleonora Gellner,

Ingegnere meccanico, è responsabile del Laboratorio di Ricerca e Innovazione del CTI (Core Technologies & Innovation) del gruppo Electrolux-Zanussi, con particolare esperienza in Computational Fluid Dynamics, Structural Analysis, Vibro-Acoustic Simulation for noise emission reduction, Mould Injection Simulation for plastic components, Multi-Body Dynamics.

- *A mechanical engineer, is head of the Research and Innovation Laboratory of the Core Technologies & Innovation (CTI) division of the Electrolux-Zanussi Group. She has extensive experience in Computational Fluid Dynamics, Structural Analysis, Vibro-Acoustic Simulation for Noise Emission Reduction, Mould Injection Simulation for Plastic Components, and Multi-Body Dynamics.*

5. Exhibition



Exhibition path:

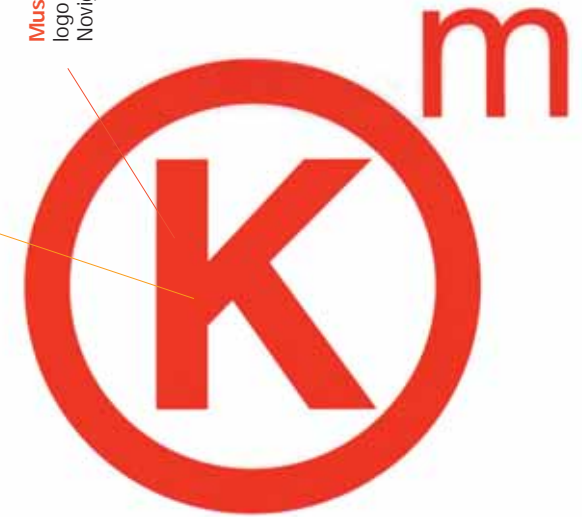
**Producing
producing culture**

Il percorso espositivo:

**Produrre
producendo cultura**

Museo Kartell,
foundation logo,
Noviglio, 1999.

Museo Kartell,
logo della fondazione,
Noviglio, 1999.



Inaugurated in the year 2000, the Kartell Museum displays the everyday objects that the company has produced since it opened for business in the forties. These belong to Italy's collective memory, and trace the history of design alongside that of plastic: one of our cheapest and most popular materials. "The idea of a public museum of design has its roots in the technological and cultural transformations

that took place in Europe during the 19th century [...]. But the history of design cannot be told through public collections alone [...]. A company's archives [...] help expand the historical view of culture and society."

From the museum catalogue, Jane Pavitt, Product Design Dept., Victoria & Albert Museum.

Inaugurato nel 2000, il Museo Kartell raccoglie quegli oggetti di uso quotidiano che l'azienda ha prodotto a partire dai suoi esordi, negli anni quaranta. Essi appartengono alla memoria collettiva degli italiani e tracciano la storia del design in parallelo a quella di uno dei materiali più poveri e più popolari: la plastica. "L'idea di un museo pubblico del design affonda le radici nelle trasformazioni tecnologiche e culturali

avvenute in Europa nel XIX secolo [...]. Ma non si può raccontare la storia del design solo attraverso le collezioni pubbliche. [...] Gli archivi di un'azienda [...] contribuiscono ad ampliare la visione storica della cultura e della società."

Dal catalogo del museo, Jane Pavitt, Product Design Dept., Victoria & Albert Museum.

Centro Studi Alessi,
La fabbrica dei sogni,
ed. Electa, Milan,
2000.

Centro Studi Alessi,
La fabbrica dei sogni,
Electa, Milano, 2000.



Alessi has been making housewares since 1921, and since the Seventies it has been working with the most renowned designers to create collections of objects that have become icons of fine Italian living. The Centro Studi Alessi was founded in 1990 to develop theories about objects, and to work with young designers by holding workshops round the world. The Alessi Museum, opened in 1998, preserves all of the company's output along with drawings and other documents. The activities of the Centro Studi and the Museum are also advertised in a range of publications.

Dal 1921 Alessi produce casalinghi; dagli anni settanta l'azienda ha lavorato con le più grandi firme del design, creando collezioni di oggetti che sono diventati vere e proprie icone del vivere bene all'italiana. Il *Centro Studi Alessi* è stato fondato nel 1990 con l'obiettivo di elaborare dei contenuti teorici su temi legati all'oggetto e lavorare con i giovani designer. Il *Museo Alessi*, nato nel 1998, ha lo scopo di archiviare tutti gli oggetti, i disegni e i documenti relativi alla produzione. Le attività del centro studi e del museo vengono divulgate all'esterno anche attraverso un articolato progetto editoriale.

The training,
Alessi design
workshop.

La formazione,
workshop Alessi
sul design.



Design management training at the Centro Studi Alessi takes place mainly through design seminars with students - in cooperation with architecture departments and art and design schools - and with selected groups of designers. Argentina, Austria, Brazil, Finland, Germany, Japan and England are just a few of the many countries that have hosted Alessi workshops.

L'attività di design management del Centro Studi Alessi si svolge soprattutto tramite seminari di progettazione sia con studenti - in collaborazione con facoltà di architettura, scuole d'arte e di design - sia con gruppi di designer appositamente selezionati. Gli workshop si tengono in tutto il mondo: Argentina, Austria, Brasile, Finlandia, Germania, Giappone, Inghilterra sono solo alcuni tra i molti paesi che hanno ospitato i laboratori Alessi.

Produrre producendo cultura *Producing producing culture*

**Vitra Design
Museum,** design
by Frank Gehry, Weil
am Rhein, 1989.

**Vitra Design
Museum,** progetto
di Frank Gehry,
Weil am Rhein, 1989.



Now about a dozen years old, the Vitra Museum has quickly become a cornerstone for the world of design. From the building itself - the work of the eclectic Frank Gehry - to the museum's exhibitions and publications, it is an autonomous, finally self-sufficient institution that promotes culture while pursuing the aims of a proactive firm like Vitra.

Inaugurato una decina di anni fa, il *Museo Vitra* è rapidamente divenuto un punto di riferimento per tutto il mondo del design. Dal progetto dell'edificio - ad opera dell'eclettico Frank Gehry - alle attività espositive ed editoriali, esso si configura come un'impresa autonoma e autosufficiente (dal punto di vista finanziario), che veicola al contempo la cultura e le finalità industriali dell'azienda promotrice.

Training plays an important role in Vitra's activities, both cultural and commercial. With the Centre Pompidou in Paris and the Centre International de Recherche et d'Education Culturelle et Agricole (CIRECA), the Vitra Design Museum runs interdisciplinary summer workshops on architecture, design, fashion, furniture and more for adults and children alike.

La formazione gioca un ruolo importante nel quadro delle attività - tanto culturali che commerciali - di Vitra. Insieme al *Centre Pompidou* di Parigi e al *Centre International de Recherche et d'Education Culturelle et Agricole (CIRECA)*, il Vitra Design Museum organizza dei laboratori estivi interdisciplinari su architettura, design, moda, arredamento e altro rivolti tanto agli adulti che ai bambini.

Back to School,
Vitra summer
workshop, 1996.

Tutti a scuola,
summer workshop
da Vitra, 1996.



Produrre producendo cultura *Producing producing culture*



Fabrica, cover of Colors #27, Aug.-Sept. 1998.

Fabrica, copertina di Colors #27, Agosto-Sett. 1998.

Between past and future, the Fabrica building, design by Tadao Ando, 1993-2000, Catena di Villorba (Tv).

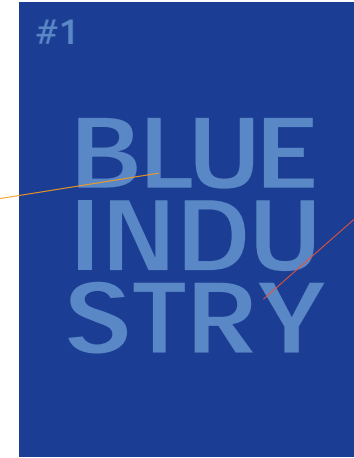
Tra passato e futuro, la sede di Fabrica, progetto di Tadao Ando, 1993-2000, Catena di Villorba (Tv).



Housed in a wonderful 18th-century villa renovated by Tadao Ando, Fabrica welcomes young creative talents from all over the world. Printing, photography, television, music, design, cinema and publishing are addressed from an open, multidisciplinary approach. The magazine Colors, which predates the laboratory itself (previous directors include Oliviero Toscani and Tibor Kalman), is now produced at Fabrica and serves as a vehicle for some of its work.

Ospitata in una splendida villa del Settecento, ristrutturata su progetto di Tadao Ando, Fabrica accoglie giovani creativi provenienti da tutto il mondo. Grafica, fotografia, televisione, musica, design, cinema ed editoria vengono affrontati con spirito multidisciplinare e aperto. Il magazine Colors, antecedente all'esperienza del laboratorio (tra i passati responsabili Oliviero Toscani e Tibor Kalman) ha oggi sede presso Fabrica e ne veicola in parte il lavoro.

Fantoni Research Centre, Blue Industry #1, Osoppo, 2000.



Centro Ricerche Fantoni, Blue Industry #1, Osoppo, 2000.

Blue Industry is a volume based on the concept of total quality. Information is one of the tools that fosters a company's cultural growth, both inward - through the cohesion generated by pride at belonging to an organisation - and outward - through a project that includes everyone, whether directly involved or not. Blue Industry #1 describes Fantoni in a series of pictures: its history, which runs from 1896 through the 20th century and up to the present day, and which extends through design to technology and to raw material, wood; the great architectural adventure, conceived by Marco Fantoni and brought to life by Gino Valle; and its dreams, i.e. the 'concrete utopia' which is leading the company into the future by inscribing its actions within a comprehensive vision.

Il progetto editoriale Blue Industry nasce dal concetto di total quality. L'informazione è uno degli strumenti attraverso cui la cultura d'azienda cresce: verso l'interno, promuovendo la forza coesiva dell'orgoglio di appartenenza e, verso l'esterno, rendendo partecipi di un progetto anche coloro che non ne sono direttamente coinvolti. Blue Industry #1 racconta la Fantoni per immagini: la storia, che dal 1896 percorre tutto il Novecento fino a oggi, e che non è solo di design, ma anche di tecnologia e di materia prima, il legno; la grande avventura dell'architettura, voluta da Marco Fantoni e realizzata da Gino Valle; infine i sogni, o meglio, quella 'utopia concreta' che porta l'azienda nel futuro, inscrivendone le scelte nel quadro di una visione complessiva.

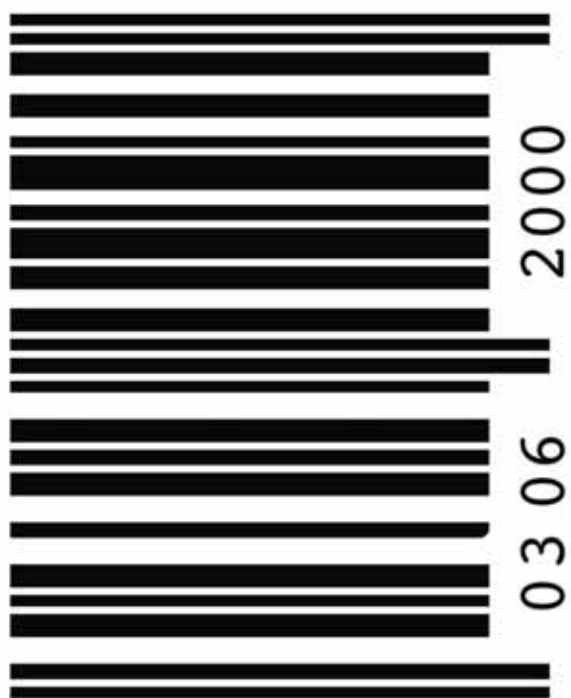
Fantoni exhibition centre and auditorium, designed by Gino Valle, with Mario Broggi and Michael Burckhardt. Osoppo, 1995-96.



Spazio espositivo e auditorium Fantoni, progetto di Gino Valle, con Mario Broggi e Michael Burckhardt, Osoppo, 1995-96.

The Fantoni Research Centre is an innovative architectural work, designed to be a vital part of the factory. The auditorium, dedicated to Giovanni Fantoni, hosts periodic encounters with the world of industry and design as well as a multimedia museum.

Il Centro Ricerche Fantoni è un'architettura innovativa, concepita come parte integrante dello stabilimento produttivo. L'edificio dell'auditorium, dedicato a Giovanni Fantoni, è sede di incontri periodici con il mondo dell'industria e del design e ospita anche un museo multimediale.



Identity and globalisation

*History, economics, tradition
and the global market: implications
and reflections for design*

Identità e globalizzazione:

*nella dialettica tra storia, economia,
tradizione e mercato globale, implicazioni
e riflessioni per il design*

**The new design professions:
from local to global**

Augusto Morello

**Le nuove professioni del design
tra locale e globale**

Augusto Morello

**Considerations on the
internationalisation of language**

Vanni Pasca

**Considerazioni
sull'internazionalizzazione
dei linguaggi**

Vanni Pasca

**The new economy and the
end of the merchandise-object
equation: society, the Net
and cultural syncretism**

Carlo Formenti

**La nuova economia e la fine
della merce-oggetto: società,
reti e sincretismo culturale**

Carlo Formenti

**Ethnic panoramas
and neocreolisation**

Franco La Cecla

**Panorami etnici
e neocreolizzazione**

Franco La Cecla

Exhibition path:

Glocal: from place to planet

Il percorso espositivo:

Glocal, tra luogo e mondo

Introduction

The concept of space appears to have a new dimension. Wiped out as a distance by communications technology, its relationship to time is enhanced both when registers the acceleration of our world, and when it serves the opposite purpose: to help us understand history, preserve our footsteps and save memories.

Media and transport have altered distances and geography itself. Communication no longer depends on physical proximity: with the Internet, it costs much the same to send information around the corner or to the other side of the globe. As if to counterbalance this trend, many signals are leading us to reflect on the concept of identity and to trace the paths that have helped construct it.

How does this relate to industry? On the one hand, we have the globalisation of the market, the standardisation of goods and, sometimes, a reduction in the quality of products and in the very quality of life. On the other hand, we have a newfound attention to substance and technologies, and for the first time, some industries are trying to incorporate the local culture into their system of values.

For design, reflecting on the subject of identity and differentiation is a chance to deepen the relationship between the community and local industry. It helps promote sustainable growth on the basis of proximity (nurturing resources, consideration of local cultural values, logistical optimisation, etc.); redefine careers by increasing the interdisciplinary

content; and better the industrial product through the internationalisation of language and the ability to create ties among the various stakeholders (consumers, suppliers, shareholders, public institutions, etc.).

Conventional wisdom equates the industrial ('global') product with something mass-produced, uniform and 'cold', and the handmade ('local') product with a sort of keepsake, made with natural materials and traditional workmanship. In truth, in the dichotomy between local and global, products reflect a far more complex, dynamic situation and take on endless formal, social and industrial connotations. Here are some categories we have identified to classify them:

1. Revival of craft manufacture: to reflect, in the design, the concept of local materials and culture.

2. Technological enhancement of craft manufacture: the contemporary need to make extremely high-precision objects to order, generally one-offs or in limited editions.

3. Niche market: products for a market small in its numbers, but extended across the globe, and within immediate reach thanks to the Internet.

4. Cultural hybrids: through the mass media, the modernist utopia has been achieved by internationalising signs and languages. Sometimes the results are wonderful, other times they are horrid.

Introduzione

Lo spazio sembra oggi avere una nuova dimensione. Annullato come distanza dalla tecnologia delle comunicazioni, è esaltato nella sua espressione temporale, sia quando registra l'accelerazione in cui viviamo, sia quando serve all'esatto opposto, quando cioè vi ricorriamo per 'capire la storia', trattenere le tracce, conservare la memoria.

I media e i trasporti hanno indubbiamente alterato le distanze e la geografia stessa dei luoghi. La comunicazione non dipende più dalla prossimità fisica: grazie a Internet, trasmettere informazioni su scala locale o su scala globale ha ormai pressoché lo stesso costo. Per contraltare, numerosi segnali ci inducono a riflettere sul concetto di identità e a rintracciare i percorsi che hanno contribuito a costruirla.

Riportando questo fenomeno al mondo della produzione, da una parte assistiamo alla globalizzazione del mercato, alla standardizzazione delle merci e - talvolta - a un generale abbassamento della qualità dei prodotti e della vita, dall'altra prendiamo atto di una rinnovata attenzione per la materia, le tecnologie, e soprattutto siamo testimoni dell'inedito tentativo da parte di alcune industrie di assumere tra i propri valori di riferimento le culture locali.

La riflessione sul tema dell'identità e della differenziazione rappresenta per il design l'opportunità di un approfondimento storico della relazione tra territorio e sistemi produttivi locali. Consente di promuovere lo sviluppo sostenibile a partire dal principio di prossimità (valorizzazione

delle risorse e attenzione ai valori culturali locali, ottimizzazione logistica...); di ridefinire i percorsi professionali orientandoli a una maggiore interdisciplinarietà; di qualificare il prodotto industriale grazie all'internazionalizzazione dei linguaggi e alla capacità di stabilire nuove relazioni tra i vari stakeholder (consumatori, fornitori, azionisti, istituzioni, ecc.).

Il luogo comune associa al prodotto industriale - globale - caratteristiche di prodotto di massa, uniforme, freddo, e al prodotto artigianale - locale - la peculiarità d'essere prodotto-memoria, realizzato con materiali naturali e lavorazioni tradizionali. In realtà, nella sfida tra locale e globale, gli oggetti rispecchiano una situazione assai più dinamica e complessa e assumono infinite declinazioni formali, sociali e produttive. Proponiamo qui di seguito alcune categorie entro cui è possibile ordinarli per una prima indagine:

1. **Recupero intelligente delle lavorazioni artigianali:** riprendere, nel progetto, l'idea di una materia e di una cultura locali.

2. **Valorizzazione tecnologica dell'artigianato:** oggetti ad altissima precisione e su misura, in genere pezzi singoli o in serie limitata.

3. **Mercato di nicchia:** prodotti per un mercato piccolo nei numeri, ma esteso a tutto il mondo e ormai raggiungibile, attraverso Internet, quasi in tempo reale.

The new design professions: from local to global Le nuove professioni del design tra locale e globale

5. Globally distributed industrial products, with their dual implications: the benefit of destroying borders and simplifying trade versus the fear of losing one's identity.

*Dealing with the globalisation of the markets while restoring dignity and meaning to local contexts requires extraordinary sensitivity and great skills of analysis and planning. In meeting this tough yet intriguing challenge, designers and companies in the field are at the forefront because **design is where culture and the market cross paths.***

4. Ibridi culturali: grazie ai mass media, l'utopia modernista si è realizzata nell'internazionalizzazione dei segni e dei linguaggi, con effetti a volte affascinanti, a volte mostruosi.

5. Prodotto industriale a diffusione mondiale, con doppia valenza: da una parte il beneficio di annullare i confini e semplificare gli scambi, dall'altra di perdere la propria identità.

La necessità di far fronte da una parte alla globalizzazione dei mercati e, dall'altra di ridare dignità e significato ai contesti locali implica grande sensibilità, capacità analitiche e progettuali. Nel rispondere a questa sfida impegnativa ed affascinante, designer e imprese di settore sono in prima linea perché **design è dove cultura e mercato si possono incontrare.**

We are living at a time of great transformations - as always, one might add. But there are times in history when we have an extraordinary perception of change. The decade from 1750 to 1760, for example, marked the birth of the Encyclopédie. For the first time, it was believed that the best way to promote accelerated change was to publish all the secrets of business (which proves how well Diderot and d'Alembert already grasped the importance of communication). Diderot defined a business as not just the factory enclosed within walls, but as what invades the entire surrounding territory. A business alters, structurally and profoundly, the relationships among individuals and even within their own families.

*To explain the full scope of the change, I need to emphasize another aspect: continuity. In my opinion, continuity is a fundamental human condition because it denotes **the role played by the future (or the idea of the future) in how we perceive the present.** To quote a Chinese proverb, it is difficult to make predictions, and even more so about the future - so I shall discuss this perception of the future only as it pertains to making decisions tomorrow morning, as it were. We are not interested in the millennia to come; what count are the next twenty to thirty years. **But I should stop talking about predictions and use the word 'guess' instead, because guessing is what we do to decide today what we think will be right or wrong tomorrow.***

Viviamo in un'epoca di grandi trasformazioni. Come sempre. Ci sono però dei momenti della storia in cui la nostra percezione della trasformazione è eccezionale. Tra il 1750 e il 1760, per esempio: è la decade della nascita dell'*Encyclopédie*. Per la prima volta si pensò che il modo migliore per promuovere una trasformazione accelerata fosse quello di pubblicare tutti i segreti delle botteghe (ciò dimostra - tra l'altro - quanto Diderot e d'Alembert fossero già coscienti dell'importanza della comunicazione). Diderot definisce impresa non solo la fabbrica chiusa dentro un'architettura, ma quella che invade tutto il territorio cui appartiene. Un'impresa che finisce per modificare strutturalmente e profondamente i rapporti tra gli individui, persino all'interno delle loro stesse famiglie.

Per ben comprendere la portata del cambiamento, va sottolineata l'importanza di un altro elemento: la continuità. Essa è una condizione umana fondamentale perché denota **il ruolo esercitato dal futuro (o dall'idea di futuro) nella percezione del presente.** Poiché, come recita un proverbio cinese, "è sempre difficile fare previsioni e ancora di più farne sul futuro", mi soffermerò su questo aspetto della percezione del futuro solo in quanto strumento per poter prendere delle decisioni domattina: non ci interessa, infatti, parlare dei millenni a venire. Ciò che conta sono i prossimi venti/trent'anni. **Bisogna smettere di parlare di previsioni, è invece importante adottare il concetto di congettura,** che è la condizione per decidere oggi quello che riteniamo sarà giusto o sbagliato domani.

*Like it or not, no scholar trying to deal with the future can ignore Kondratief's theory of cycles, which holds that **cycles repeat themselves every fifty years or so**. If we look at the last two cycles, and study the curve by which each one becomes saturated and then starts afresh, we find ourselves just a handful of years from ending the first quarter of the current cycle (this will occur in about 2007-2008). When it ends, we will have identified the basic characteristics of the cycle we are now experiencing. In other words, we will have pinpointed the people, professions and groups that have adopted the right policies and are therefore on the path of success, ready for the transition to the next cycle. Those off the path will fail.*

*The curious thing about each cycle is that **the speed** of its middle phase causes us to see its whole development as linear. This view has often led companies and groups into **erroneous predictions**. For example, if we look at the Italian chemical industry during the middle years of its second cycle (around 1968), we will see that between 1950 and 1980 the industry committed gross errors of oversizing, based on the idea that its capacity was growing in a linear pattern. I cite this example not only because I have a background in chemistry, but because the chemical industry has been a determining factor in our country's growth.*

The cultural content of each cycle** is another important aspect. That content evolves, changes speed, and alters the panorama of confidence. In economic/cultural terms, I view the current shift from the primary toward the tertiary as another clear element of continuity. In 1960, in a Fortune magazine article entitled "The Distribution of the American Economy on the Black Continent", Peter Drucker recognised that with time, **distribution** - i.e. the tertiary aspects of the production chain - would create the circumstances of the future material culture. I would say that the 'Net' is the epiphany of the concept of distribution. In the ongoing shift toward the tertiary, **the very location of design work is following, and perhaps determining, the major moves.

In Roman times, for example, most of the work of manufacturing daggers took place near the mines in Piedmont and Friuli, where the daggers were also designed. But the delicate phase of honing the metal took place in Rome, at the centre of power; the daggers were sunk into horse urine at the charioteers' villa in Ostia. Those in possession of the most advanced technology (which was kept as close as possible to the seat of political power) had the upper hand. Which is exactly what modern managers say: if you have an ordinary technology, spread it around, but if you have an advanced technology, keep it to yourself. The Romans knew that already. The important thing was to establish the hardness and thickness of the daggers, and that was done by the generals, the men who used them. Today, these specifications are known as briefings.

*But there is also a creative distribution of objects - and companies. It is this type of distribution that we can somehow recognise in our vision of continuity. **Just as the distribution of goods is taking place increasingly over the Net, the Net itself - and not by coincidence - is the link of the chain most open to being designed.***

*An analysis of U.N. data on human development reveals another element of continuity: that those who subsist by their own means do their design work themselves. This means that in the future - and this is a guess, not a prediction - design will not only be focused increasingly on the distribution phase, but will move toward the newly industrialised or post-industrialised countries. Another consequence of that guess is the fact that today, we have to be able to design on a grander scale than before. That is, **we have to design in terms of 'systems' (of objects, of services, of actions) and we have to do so starting with the mere ideas of present and future transformations.** This is the only way we will be able to compete. We also need to consider the inevitable reduction in design costs, which from now on is both the cause and the effect of competition.*

Another important concept is that all

Volenti o nolenti, tutti gli studiosi che oggi affrontano la tematica del futuro, non possono evitare di considerare con molta attenzione la tesi sui cicli di Kondratief, secondo il quale **i cicli si ripetono ogni cinquant'anni circa**. Se guardiamo l'andamento dei due ultimi cicli e cerchiamo di capire come si svolge la curva logistica che va verso la saturazione di ciascuno di essi per poi dare origine a uno nuovo, ci troviamo a una manciata di anni dal primo quarto del ciclo in corso (che arriverà intorno al 2007-2008). Al suo termine avremo identificato i caratteri di fondo del ciclo che stiamo vivendo. In altre parole, conosceremo le imprese e gli uomini, le professioni e i gruppi umani che - avendo adottato politiche adeguate - staranno dentro al corridoio del successo, pronte a passare al ciclo successivo. Chi ne sarà fuori morrà.

La cosa curiosa di ogni ciclo è che **la rapidità** della sua fase centrale porta generalmente a considerarne l'intero sviluppo in forma lineare. Tale atteggiamento ha sovente indotto imprese e gruppi ad **analisi previsionali errate**. Se andiamo a vedere, per esempio, che cosa è accaduto nell'industria chimica italiana negli anni centrali del secondo ciclo (intorno al '68), noteremo come tra il periodo incluso tra il 1950 e il 1980 siano stati compiuti grossolani errori di sovra-dimensione, a causa dell'idea di uno sviluppo lineare delle capacità del settore. Cito questo esempio non solo perché sono chimico di origine, ma perché la chimica ha avuto un'importanza determinante nello sviluppo del nostro Paese.

I contenuti culturali di ogni ciclo costituiscono un altro aspetto rilevante nella nostra analisi. Essi evolvono, mutano le velocità, cambiano le condizioni della fiducia. In termini economico-culturali, lo spostamento in atto dal primario verso il terziario mi sembra un altro elemento molto evidente della continuità. Nel 1960, in un articolo sulla rivista *Fortune*, intitolato "**La distribuzione nel Continente Nero dell'economia americana**", Peter Drucker riconosceva che, nel tempo, **la distribuzione** - cioè gli aspetti terziari della filiera produttiva - avrebbe creato le

condizioni della futura cultura materiale. Direi che oggi la 'rete' è l'epifania del concetto di distribuzione. Nel progredire dello slittamento verso il terziario, **le sedi stesse della progettazione seguono gli spostamenti dominanti**, e forse li determinano.

In epoca romana, per esempio, la maggior parte della produzione delle daghe avveniva in prossimità delle miniere piemontesi e friulane, dove venivano anche progettate. Ma la delicata fase della tempera del metallo delle daghe avveniva a Roma, nel centro del potere: le daghe venivano immerse nell'urina di cavallo nel palazzo degli aurighi a Ostia. Chi era in possesso della tecnologia più avanzata (che non a caso era situata il più vicino possibile al potere politico) aveva il sopravvento. Del resto lo dicono anche i manager moderni: se hai una tecnologia comune mandala in giro, se hai una tecnologia avanzata, non pubblicarla in un'enciclopedia. I romani lo sapevano già. La cosa importante era stabilire la durezza, lo spessore delle daghe, e questo lo facevano i generali, cioè gli utenti. Queste specifiche oggi le chiamiamo '*briefing*'.

Ma esiste una distribuzione creativa degli oggetti - e delle imprese. È questo tipo di distribuzione che in qualche modo si riconosce nel quadro della continuità. **Nel momento in cui la distribuzione delle merci viene sempre di più veicolata dalla rete, essa risulta essere - e non a caso - l'aspetto della filiera più suscettibile di progettazione.**

Analizzando i dati sull'indice di sviluppo umano elaborati dall'ONU, emerge un altro elemento della continuità; emerge cioè, che coloro i quali sono in grado di provvedere alla propria sussistenza progettano in proprio. Ciò significa che in futuro - e questa non è una previsione ma una congettura - la progettazione non solo andrà sempre più verso le fasi distributive, ma si sposterà verso i paesi di nuova industrializzazione o post-industrializzazione. Un'altra conseguenza di tale congettura è che oggi dobbiamo essere in grado di progettare al di sopra dei livelli (pregressi) di progettazione. **Dobbiamo progettare cioè**

networks are made of nodes and connections. Today we stress the importance of connections, but the Net could not exist without the nodes: individuals, groups of individuals, and services. The connections among them are certainly important, and maybe they are exciting to us in part because we have not really studied them yet (in a way, it's the Net itself that has made us recognise that gap). We have to take care, however, not to lose content in terms of complexity between the nodes. Perhaps for the first time in the history of humankind, **we have found a system which potentially allows any one-on-one connection between any nodes in the world. This is the extraordinary innovation of the Net.**

But we have to beware of what may happen. Someone will try to hamper the connections between some of these nodes. This will generate subsystems that will be easier to handle. Their creation within the Great Network will give rise to separate, independent zones, their own 'black boxes'. And this is complexity, too. We know that between two elements there is one connection, but between three there are three, between four there are six, and so on; that is, the number of connections is more than proportional to the number of nodes/elements. So we need to know where the caesurae will be, and thus what the subsystems will be and **how hyper-complex individuals will be put in connection with placeless businesses.**

Meanwhile, the acclaimed professions are attracting fewer and fewer people. The most attractive professions, the ones most conducive to finding work and making lots of money, are those that combine skills once seen as distant, diverse, even antagonistic. Today, professions and businesses seem to percolate like liquid inside a tube: they occupy and eliminate empty spaces. This, too, is complexity. Besides involving the various connections between nodes, it softens the edges of the professions themselves, which lose their identity (just like percolating liquids). In this context, **the multidisciplinary regains its classic definition: not as merely the demolition of literary genres, but as the condition for new ideas to grow.**

in termini di 'sistemi' (di oggetti, di servizi, di comportamenti...) e dobbiamo farlo anche a partire dalle sole idee circa le trasformazioni in atto o in divenire: solo a questa condizione potremo competere. Dobbiamo anche considerare l'ineluttabile abbattimento dei costi di progettazione: d'ora in poi, al tempo stesso causa ed effetto della competizione.

Vorrei ora richiamare l'attenzione su un altro aspetto assai rilevante: ogni rete è fatta di nodi e relazioni. In questo momento noi, della rete, stiamo sottolineando l'importanza delle relazioni, ma non ci sarebbe rete se non vi fossero i nodi: individui, gruppi di individui, servizi. Le relazioni tra questi sono certamente importanti; ne siamo tutti affascinati forse anche perché le abbiamo studiate poco (in un certo senso, è proprio la rete che ci ha indotto a riconoscere tale lacuna). Bisogna tuttavia fare attenzione a non perdere il contenuto in termini di complessità fra i nodi. **Forse non è mai successo prima nella storia dell'umanità che si sia trovato un sistema in cui esistano - potenzialmente - tutte le relazioni a due a due, tra tutti i nodi presenti al mondo.** Questa è la straordinaria innovazione della rete.

Ma, attenzione, che cosa potrebbe accadere all'interno di questa rete? Ci sarà chi tenderà a rendere difficili le relazioni tra alcuni di questi nodi. In tal modo si genereranno dei sottosistemi più facilmente gestibili. La loro creazione all'interno della Grande Rete darà origine a zone separabili, a sé stanti, considerate come vere e proprie 'scatole nere'. E anche questa si chiama complessità. Sappiamo che fra due

elementi c'è una relazione mentre tra 3 ce ne sono 3, tra 4 ce ne sono 6, e così via...), cioè che il numero delle relazioni è più che proporzionale al numero di nodi/elementi. Bisognerà dunque capire dove avverranno le cesure e cioè quali saranno i sottosistemi della Grande Rete, **come si metteranno in rapporto individui, divenuti iper-complessi, con imprese divenute senza luogo.**

Intanto, le professioni conclamate sono sempre meno frequentate. Le professioni più interessanti, quelle che permettono di trovare più facilmente lavoro e che addirittura determinano arricchimenti importanti, sono quelle che coniugano competenze fino a ieri considerate lontane, diverse, addirittura antagoniste. Oggi le professioni e le attività sembrano percolare come un liquido dentro a una colonna: vanno a occupare gli spazi vuoti e li eliminano. Anche questa si chiama complessità: essa non investe solo le varie relazioni tra i nodi, ma smussa le forme 'geometriche' delle stesse professioni che perdono la loro identità (proprio come accade nella percolazione dei liquidi). In questo contesto, **la multidisciplinarietà riconquista la propria accezione classica: non vuole solo abbattere generi letterari, ma è la condizione per far crescere nuove idee.**

Considerations on the internationalisation of language

John Ruskin, a great art critic in 19th-century England, shed bitter tears as he wrote, "In this age when the railroad is lacerating the surface of Europe like a big net that captures and shatters the ancient structure and forces of a society and presses them all into the single shape of the manufacturing metropolis..." Today, the chairman of IBM asserts, "The entire developed world will be shattered by a wave of the same impact that the train had on industrial society". **Yesterday the 'big net' was the railroad, today it's the Internet.** Let us not forget that when the Lumière brothers projected a film of an oncoming train at the start of the last century, as the train reached the foreground, the audience leapt to their feet and fled. There was total identification of the virtual with the real. That mechanism is part of the history of modern times in which we are still very much involved.

Today it is not technology itself, but the speed of innovation that keeps crowding us out. If we avoid the two extremist attitudes - longing for the past and viewing the future as a kind of achieved paradise - we can reason on the basis of artefacts. Because as I see it, artefacts - with their very material essence - will be around for a long time to come. And despite the growing importance of strategic design and communication, I think we still need to go back to the physical dimension of artefacts. In this context I would like to make some comments on the following:

1. **the relationship between local and global and the changes in design language in various cultures;**

2. **the spread of the demand for design courses to many countries, including in Asia, that used to be less interested in the subject;**

3. **the importance of history as a tool for decoding the contemporary language of design;**

4. **the art/design relationship and its role in developing new languages of design.**

The logo of a Taiwan university consists of a 'D', an 'I', an 'S' and a 'C' enclosed within a circle. In Chinese culture the circle represents totality and the flow of time, while the letters are arranged according to local beliefs about luck. This way, we were told, the university has come up with a logo that gives it a connection with the international design community. This is a local example, but a strong illustration of the relationship between identity and globalisation, as the logo - whose target is the international academic community - still maintains the visual tradition of Chinese culture.

Today, Taiwan has no fewer than eighteen universities offering degrees in design, and the department bureau that has been created for the discipline invests millions, as it has for about fifteen years, using the formula of the 5-year plan. Tellingly, since the late Eighties, universities in that part of the world have seen enormous growth in

Considerazioni sull'internazionalizzazione dei linguaggi

John Ruskin, straordinario storico dell'arte dell'Ottocento inglese, piangeva lacrime di sangue scrivendo: "In questa era in cui la ferrovia lacerava la superficie dell'Europa come una *grande rete* che cattura e sconquassa la struttura e le forze antiche della società e le comprime tutte nell'unica forma delle metropoli manifatturiere..."; oggi il presidente della IBM afferma: "L'intero mondo sviluppato sarà squassato da una ondata d'urto uguale a quella che investì la società industriale con l'arrivo del treno".

La Big Net ieri era il treno, oggi è Internet. Non dimentichiamo che quando agli inizi dello scorso secolo i fratelli Lumière proiettarono una pellicola che mostrava l'arrivo di un treno, al giungere di quest'ultimo in primo piano, gli spettatori si alzarono in piedi e scapparono via spaventati. L'identificazione del virtuale con il reale era totale. Tale meccanismo fa parte della storia della modernità nella quale siamo ancora immersi.

Oggi non è tanto la tecnica in sé, quanto la rapidità dell'innovazione a lasciarci continuamente spiazzati. Se evitiamo i due atteggiamenti estremi - rimpianto per il passato, o identificazione del futuro come una sorta di paradiso realizzato - possiamo ragionare anche di artefatti. Perché, a mio avviso, gli artefatti - con tutta la loro materialità - ce li ritroveremo ancora a lungo. E nonostante il crescente ruolo assunto da design strategico e comunicazione, ritengo ci sia comunque bisogno di tornare proprio alla dimensione fisica degli artefatti. In questo contesto, desidero fare qualche considerazione su:

1. **il rapporto locale/globale** e i relativi mutamenti del linguaggio progettuale nelle diverse culture;

2. l'estensione della richiesta di **insegnamento del design** a tutta una serie di paesi (tra cui quelli asiatici) in passato meno interessati alla disciplina;

3. l'importanza dell'**indagine storica** quale strumento di decodificazione dei linguaggi contemporanei del design;

4. **la relazione arte/design** e il suo ruolo nell'elaborazione di nuovi linguaggi della progettazione.

Il logo di una delle **università di Taiwan** è composto da una 'D', una 'I', una 'S' e una 'C' inscritte in un cerchio. Nella cultura cinese, quest'ultimo rappresenta la totalità e il flusso del tempo, mentre le lettere sono disposte secondo le modalità locali dei simboli di buona fortuna. In tal modo, ci spiegano, hanno realizzato un logo che fa entrare il loro istituto in rapporto con la comunità internazionale del design. Siamo quindi di fronte a un esempio locale, che assume però in maniera forte il rapporto tra identità e globalizzazione cercando di mantenere all'interno del proprio marchio, rivolto alla comunità internazionale delle università, la tradizione visiva della cultura cinese.

Oggi a Taiwan si contano ben diciotto università con corsi di laurea in design e si è creato per la disciplina un *department bureau* che investe alcuni miliardi (e lo fa da quindici anni a questa parte), usando la formula dei piani quinquennali. Non a caso, dalla fine degli anni ottanta a oggi le università in quella parte del mondo hanno registrato un fortissimo sviluppo nel campo del design. A sottolineare ulteriormente come il rapporto tra globale e

the field of design. As further proof of how Asia's relationship between global and local is complex yet manifest, the works produced in this school present the language of international high-tech minimalism and also a hybrid language created by the fusion of such varied elements as local tradition, the television culture and art.

The Campana brothers, born in Brazil to Italian parents, had never been to Italy before they embarked on careers in design. Having re-established the family identity, they have taken the opposite path from that of the Taiwanese students. There, the choice is international minimalism, however reinterpreted; here it is materiality, dense in handiwork and other implications, and an emphasis on strong, vibrant colours.

Many of the Campana Brothers' works are produced by an Italian company, which gives me the chance to mention how Italy has assumed a unique role in the world's globalisation/identity game. If we look at design work from a great many countries, three quarters of furniture designs are realised by Italian firms. Likewise, if we look through the catalogues of those firms, we find that half of their products were created by young, foreign designers. This means that over the past few years Italian companies have become a sort of international laboratory of design.

Many of the mechanisms that connote the field today are carved into the **history of design**. In the 1860s and '70s, for example, William Morris produced the famous chairs on which he built his ideology of resistance against the modern. They were chairs in the English tradition, a bit sparer and more elegant. Another example is Giò Ponti's Superleggera: one of the first works in Italy to open the doors on modernism, but born from the chiavarina, a traditional country chair. Ponti's reworking is now considered a paradigm of modernism: it is spare, compact and streamlined. In a sort of tour de force by the manufacturer and the designer, an antique chair was transformed into an object 'of design'. Morris, even in his radical opposition to the modern - akin

to Ruskin bemoaning the railways - did something not altogether different by redesigning a seat from Mediaeval times. During the same period or soon thereafter (1870-1880), Christopher Dresser sketched the outline of the modernist language. It is almost embarrassing to note how ahead of his time he was, promoting a spareness that is already fit, somehow, for wide-scale distribution.

Put differently, we can conclude that the contrast between the Campanas and the Taiwan school - **the materiality of craftsmanship versus industrial 'reductionism'** (the undressing of forms, the 'no-frills' approach to materials and finishes, etc.) - lies in the very roots of the history of design. It is one of the elements of continuity which I believe make it easier to understand the changes in course today.

Another factor is the age-old question of how **art and design** are related, and how the former has served as a **kind of prototype** for the latter. For example, in the early Eighties Ettore Sottsass designed a famous sideboard that shows the clear influence of **Pop Art** and the work of Edoardo Paolozzi, an English artist of Italian origins. Working during the Fifties and Sixties in England, Paolozzi became a forerunner of the American movement by launching a new kind of representationalism. He adopted the dimensions, depths, vibrant colours, and **anthropomorphic figurative representations** that make some of his sculptures seem like robots, the same features we find in Sottsass's work.

Likewise, the simple designs of the German firm Authentics are a counterpoint to the work of American minimalist artist Tony Smith. The principle of serialism and the allusion to industrial output are typical features of the movement. A famous minimalist slogan declares, "The more you know, the less you need", combining **ethics and aesthetics** into a single identity. The same assumption is behind the international success of minimalist furnishings.

locale sia - in questa parte del mondo - complesso ma manifesto, posso dire che gli oggetti prodotti in questa scuola sono connotati sia dal linguaggio del minimalismo tecnologico internazionale che da un linguaggio ibrido mutuato dalla fusione di diversi elementi come la tradizione locale, la cultura televisiva, l'arte...

I fratelli Campana, brasiliani figli di italiani, non erano mai venuti in Italia prima di intraprendere la loro carriera di designer. Ricucita un'identità che si era interrotta, essi procedono in modo diametralmente opposto a quello degli studenti di Taiwan. Dove là si ricorre - sia pure reinterpreandolo - al minimalismo internazionale, qui c'è la voluta scelta di una matericità, densa di implicazioni anche artigianali, e si punta su colori forti, decisi.

Molti degli oggetti creati dai Campana sono prodotti da un'azienda italiana, la qual cosa, per inciso, mi permette di accennare a come l'Italia abbia assunto un ruolo molto particolare sulla scena mondiale in tema di globalizzazione/identità. Considerando il lavoro dei designer di moltissimi paesi, i tre quarti dei loro progetti di *furniture design* viene prodotto da aziende italiane. Specularmente, se sfogliamo i cataloghi di queste ultime, la metà dei prodotti sono stati creati da designer giovani e stranieri. Ciò significa che in questi anni le aziende italiane di design sono divenute una sorta di laboratorio internazionale.

Molti dei meccanismi che oggi connotano la disciplina erano già iscritti nella **storia del design**. Pensiamo, per esempio, a William Morris che nell'Ottocento - tra gli anni sessanta e settanta - metteva in produzione le celebri sedie sulle quali costruiva la sua ideologia di resistenza alla modernità. Erano sedie della tradizione inglese, ripulite e rese più eleganti. O ancora, la *Superleggera* di Giò Ponti: uno dei primi oggetti in Italia che apre la via al moderno, ma nasce da una sedia della tradizione contadina, la *chiavarina*. La rivisitazione che ne fece Ponti è oggi considerata un paradigma del moderno: essenzialità, dimensioni ridotte, forme snelle... In una sorta di *tour de force* di produttore e progettista si giunse a trasformare una sedia storica in un oggetto 'di design'. Morris, sia pure nella sua opposizione radicale al moderno

- solidale con Ruskin nel piangere sulle ferrovie - non fece un'operazione molto dissimile ridisegnando il tipico pozzetto medievale. Nello stesso periodo o poco dopo (1870-1880), Christopher Dresser tracciava le premesse del linguaggio della modernità. È addirittura imbarazzante come il suo lavoro anticipi un'essenzialità che è già, in qualche modo, da grande distribuzione.

Detto in altri termini, possiamo concludere che l'approccio contrapposto dei Campana e di Taiwan - **la materialità artigianale** da una parte e il **'riduzionismo' industriale** (assottigliamento delle forme, 'pulizia' dei materiali e delle finiture, ecc.) dall'altra - è nelle radici stesse della storia del design. Ed è uno degli elementi di continuità che, a mio giudizio, consentono di comprendere meglio le trasformazioni in corso.

Un altro elemento è costituito dall'annosa questione del rapporto tra **arte e design**, e da come la prima abbia rivestito quasi un **ruolo prototipale** rispetto al secondo. Per esempio, all'inizio degli anni ottanta Ettore Sottsass disegna una famosa credenza, dove si vede con chiarezza il rapporto con la **Pop Art** e in particolare con il lavoro di Edoardo Paolozzi, artista inglese di origine italiana. Quest'ultimo negli anni cinquanta e sessanta, operando dall'Inghilterra, anticipa il movimento americano lanciando una nuova figuratività. Paolozzi ritorna alle dimensioni, agli spessori e ai colori forti, a una certa **figuratività antropomorfa** per cui alcune sue sculture sembrano dei robot (che ritroviamo nel lavoro di Sottsass).

Esattamente come gli oggetti essenziali dell'azienda tedesca Authentics fanno da contrappunto al lavoro dell'artista minimalista americano Tony Smith. Il principio di serialità, o l'allusione alla produzione industriale sono elementi tipici della **minimal art**. Un celebre slogan del minimalismo recita: "The more you know, the less you need" (più cose sapete, di meno cose avete bisogno), fondendo in un'unica identità **etica ed estetica**. Lo stesso assunto è alla base del successo internazionale del *minimal* nell'arredamento.

Fino agli anni ottanta si è osservato uno stretto rapporto di correlazione tra prototipi artistici e loro derivazione nel campo del design. Io credo che una delle grandi trasformazioni cui

Until the Eighties there was a close correlation between artistic prototypes and what they spawned in the world of design. In my opinion, one of the great transformations now underway - and a process we don't wonder about much - is based on **something that is changing that pattern**. As all historians know, art - as we see it and interpret it - is a category born in the Renaissance. It was not until the 18th century that art was really recognised and put in a class of its own; before that, it was taken quite differently. Enter a church in Tuscany and you will see a beautiful pulpit, designed by Pisano, held up by seven little columns representing the arts of the trivium (rhetoric, grammar and logic) and the quadrivium (arithmetic, geometry, astronomy and music, i.e. the science of musical intervals). Painting and sculpture were considered servile, mechanical arts because they required the use of the hands. It was the Renaissance that developed **our own conception of art** and the 1700s that produced the first fine arts academies.

Today, with the computer revolution, we are witnessing a new conceptual transformation. 'Objects of communication', particularly those in the visual experience, are spreading on a planetary scale. In this context art is losing its role as a 'prototype' and its category is being redefined. Martin Kemp, in his book "Seen and Unseen", goes so far as to suggest that art will become a sub-category of the perceptive artefacts.

Many find this prospect disturbing. In today's world of design it is not easy to find the influence of artistic prototypes; on the contrary, **a kind of aesthetisation** is growing prevalent. It runs parallel to other formal pursuits, some more of the art gallery variety, some more intrinsic to the graphic and visual arts, cinematography and multimedia. In other words, there is a complex visual universe of which art and design represent just a few categories. This suggests a powerful transformation full of opposing consequences: on the one hand we have a loss of what now exists, in a process I find intense and painful, but on the other we have an opening toward **an entirely new world**. And I like that.

stiamo assistendo, e su cui ci interroghiamo ancora poco, è dato da **qualche cosa che sta modificando questo schema**. Come tutti gli storici sanno benissimo, l'arte - così come noi la vediamo e la interpretiamo - è una categoria nata con il Rinascimento. Essa ottiene poi un vero e proprio riconoscimento e un'ulteriore classificazione soltanto nel Settecento: prima, dell'arte si aveva tutt'altra idea. Se andate in una chiesa in Toscana, potrete vedere un bellissimo pulpito, disegnato dai Pisano, sorretto da sette colonnine che corrispondono alle arti del trivium e del quadrivio. Trivium: retorica, grammatica, dialettica. Quadrivio: matematica, geometria, astronomia e musica (intesa come scienza degli intervalli musicali). Pittura e scultura erano ritenute arti servili o meccaniche, perché richiedevano l'uso delle mani. È nel Rinascimento che si forma **la nostra idea di arte** e nel Settecento nascono le prime accademie di Belle Arti.

Oggi con la rivoluzione informatica stiamo assistendo a una nuova trasformazione concettuale. Gli 'oggetti della comunicazione', in particolare quelli che appartengono all'esperienza visiva, stanno diffondendosi su scala mondiale. In tale contesto, l'arte perde il ruolo di 'prototipo' e si ridefinisce come categoria. E Martin Kemp, nel suo libro "Immagine e verità", si spinge a ipotizzare un futuro per l'arte come sotto-categoria dell'universo degli artefatti percettivi.

Questa prospettiva a molti sembra inquietante. Mentre oggi nel campo del design non è facile ritrovare il riferimento a prototipi artistici, al contrario risulta dilagante un certo tipo di **estetizzazione**. Essa procede parallela ad altre ricerche formali, alcune più da galleria d'arte, altre più interne all'esperienza grafica, visuale, cinematografica e multimediale. C'è insomma un universo visivo complesso di cui l'arte o il design sembrano rappresentare solo alcune categorie. Tale fenomeno corrisponde a una trasformazione molto forte e ricca di conseguenze contraddittorie: se da una parte si registra infatti una perdita rispetto all'esistente, che a me sembra molto intensa e dolorosa, dall'altra c'è l'apertura verso **un universo totalmente nuovo**. E questo a me piace.

The new economy and the end of the merchandise-object equation: society, the Net and cultural syncretism

¹ Un'ottima storia della Rete si trova in K. Hafner, M. Lyon, *Storia del futuro. Le origini di Internet*, Feltrinelli.
¹ For an excellent history of the Internet, see K. Hafner, M. Lyon, *When Wizards Stay Up Late: The Origins of the Internet*, Simon & Schuster.

² Sulla tradizione libertaria di Internet, vedi quanto ho scritto in *Incantati dalla Rete*, Raffaello Cortina.
² For more on the libertarian tradition of the Internet, see *Incantati dalla Rete*, published by Raffaello Cortina.

The Internet is a combination of pre-existing media and technologies that have been integrated over the course of a long, complex evolutionary process¹ that has developed largely outside the shadow of economic conditioning. Conceived in the sixties as a military project, the network was soon 'forgot' by its early masters and wound up in the hands of scientists, students and researchers. From there, it gradually expanded at the nurturing of counterculture hackers, and when it finally exploded into the mass phenomenon of the Web, it maintained the libertarian stance of its pioneers: a taste for horizontal, interactive communication, rejection of the broadcast mentality of the traditional media, and a custom of cooperation, free exchange and the sharing of resources.²

What is interesting is not that corporations try to abolish the likes of Napster and Linux, but that they fail to do so. The courts convict Napster of copyright violation? Millions of users swarm the Web in search of new ways to share and exchange files. Microsoft tries to shore up its monopoly of the operating software market? Its competitors team up with Linux and use "the people's love of the free" to fight the monopoly. In other words, because the Web is not just a medium or a means of communication but a sphere of social relationships in which an important role is played by antagonism against the commercial culture of the traditional media, there is an excellent chance that the ground will remain open to conflict in the very face of attempts to normalise it. In fact, it is even possible that the capitalist

La nuova economia e la fine della merce-oggetto: società, reti e sincretismo culturale

Internet è un insieme di media e di tecnologie preesistenti che si sono integrate nel corso di un lungo e complesso processo evolutivo¹ sviluppatosi in larga misura al riparo da condizionamenti economici. Messa in cantiere negli anni sessanta come progetto militare, **la Rete** è stata ben presto 'dimenticata' dai suoi primi padroni per finire in mano alle comunità di scienziati, studenti e ricercatori; quindi si è progressivamente estesa grazie al contributo decisivo delle controculture hacker; infine, quando è esplosa nel fenomeno di massa del Web, ha conservato l'impronta culturale libertaria che le avevano dato i pionieri: gusto per la comunicazione orizzontale e interattiva, rifiuto della logica broadcast dei media tradizionali, abitudine alla cooperazione, alle pratiche di scambio gratuito e alla condivisione di risorse.²

Non è tanto interessante che le *corporation* tentino di liquidare fenomeni come Napster e Linux, bensì il fatto che non ci riescano. I giudici condannano Napster per la violazione di copyright? Milioni di utenti sciamano nella Rete in cerca di nuovi canali per lo scambio e la condivisione di *file*. Microsoft tenta di consolidare il suo dominio monopolistico sul mercato del software operativo? I suoi concorrenti si alleano con Linux e usano "l'amore della gente per il gratuito" per combattere il monopolio. In altre parole, proprio perché la Rete non è un semplice media, uno strumento di comunicazione, ma rappresenta **una sfera di relazioni sociali** nella quale svolgono un ruolo importante le culture antagoniste nei confronti della cultura commerciale dei media tradizionali,

corporations will be the ones **to change their culture**, conduct, objectives and values so they can adapt to the new communicative environment, i.e. to the anthropological variants that determine the evolution of the markets.

One of the few 20th-century thinkers who made a convincing association between **economics and anthropology**, without falling into the trap of economic 'naturalism' (the 'laws of the market'), was Karl Polanyi.³ Polanyi studied the anthropological consequences of the cultural anomaly that allowed modern Western civilisation to place the market at the core of its reproductive mechanism - the only such case in human history. His achievement, however, was in not limiting his work to criticising the ideological representation of the market as nature, but in demonstrating two things: that the great capitalist transformation caused a genuine anthropological mutation in the Western world, and that this mutation did not prevent anthropology (hence extra-economic conflicts) from proving to be unyielding to the economy. In other words, the self-representation of modern civilisation as the product of the 'laws of the market' has never prevented desires, needs, behaviours, practices and extra-economic values from **having effects large enough to change how the 'laws' of the market function**.

Through the lens of anthropology we can interpret processes such as the decentralisation of manufacturing, outsourcing, the tertiarisation of labour and products, market globalisation, crises in the welfare state, etc. as the effects of the new generations' rejection of employee status, the long arm of mass schooling, the new technologies and cultures that have accelerated its spread, and the rising demand for services and intangible goods by consumers whose needs, values and desires are radically different from those of the 'Fordist' generations.

Kevin Kelly⁴ is arguably the most cultured and radical of the 'gurus' associated with the Californian monthly *Wired*, an official organ of the Net Economy. He tries to spell

out the paradoxes of the intangible economy, such as the way that virtual companies without any capital besides the knowledge and ideas of their staffers can have stock more valuable than that of traditional, old-economy giants. Kelly explains that in the New Economy, value is generated mainly in the form of connections: **the faster a network grows, the more information, knowledge and relationships increase, and the more value is produced by that expansion**. He picks apart some dogmas of traditional economic thought, like the concept that the more scarce something is, the greater its value. This applies to the material products of the old economy, but not at all to the intangible products of the new one. The reason is not only that such products are based on information and knowledge, which are unlimited resources by nature, but especially that in the Net Economy, the more a product (such as a certain type of software) spreads, the higher is its value, because that way it can impose a technical standard - an 'environment' of languages, procedures and virtual worlds in which other market niches can proliferate.

The belief that the Net Economy fosters consumer empowerment can be found in the works of other authors. Seth Godin⁵, one of the leading experts in New Economy marketing and vice president of Yahoo!, is convinced that traditional advertising is doomed to die. So how can we make ourselves heard? Godin suggests that **we rediscover the culture of the old-fashioned, small-time merchant, who established familiarity and trust with his customers** by talking to them and learning about their personalities and needs. But to strike up a dialogue with people, they have to let us talk to them. Fine, says Godin; the tool of 'permission marketing' will be the Web, with its extraordinary capacity as a means of interactive, personalised communication.

That the Net Economy is reviving the socialising functions typical of the pre-capitalist markets - in a sort of **'rehumanising' process** - is the theme behind the ninetyfive papers of the

esistono ottime probabilità che questo terreno resti aperto al conflitto in barba ai tentativi di normalizzarlo. Anzi, è persino possibile che siano le imprese capitalistiche a dover **cambiare cultura**, comportamenti, obiettivi e valori per adattarsi al nuovo ambiente comunicativo, cioè alle varianti antropologiche che determinano l'evoluzione dei mercati.

Uno dei pochi pensatori del Novecento che abbia saputo coniugare in modo convincente **economia e antropologia**, evitando la trappola del 'naturalismo' economico (le 'leggi del mercato') è stato Karl Polanyi.³ Egli ha analizzato le conseguenze antropologiche dell'anomalia culturale che ha consentito alla moderna civiltà occidentale di mettere il mercato - caso unico nella storia umana - al centro del proprio meccanismo riproduttivo. Il merito di Polanyi consiste tuttavia nel non essersi limitato a criticare la rappresentazione ideologica del mercato come natura, ma di avere dimostrato, da un lato, come la grande trasformazione capitalista abbia indotto una vera e propria mutazione antropologica nel soggetto occidentale, dall'altro, come questa mutazione non abbia impedito all'antropologia (e quindi ai conflitti di natura extraeconomica) di rivelarsi irriducibile all'economia. In altre parole, l'autorappresentazione della civiltà moderna come prodotto delle 'leggi del mercato' non ha mai impedito a desideri, bisogni, comportamenti, pratiche e valori di natura extraeconomica di **produrre effetti tali da modificare il funzionamento delle 'leggi' del mercato**.

Gli occhiali dell'antropologia consentono di leggere processi quali decentramento produttivo, esternalizzazione, terziarizzazione del lavoro e dei prodotti, globalizzazione dei mercati, crisi dello stato sociale, ecc. come effetti del rifiuto delle nuove generazioni nei confronti del lavoro dipendente, dell'onda lunga della scolarizzazione di massa, delle nuove tecnologie e delle culture che ne hanno accelerato la diffusione, della accresciuta domanda di servizi e beni immateriali da parte di un consumatore le cui esigenze, valori e desideri appaiono radicalmente diversi da quelli delle

generazioni 'fordiste'. Kevin Kelly⁴, forse il più colto e radicale dei 'guru' legati al mensile californiano *Wired*, vero e proprio organo ufficiale della *Net Economy*, cerca di rendere conto dei paradossi dell'economia immateriale, per esempio la possibilità che imprese virtuali prive di qualsiasi capitale che non siano le conoscenze e le idee dei loro dipendenti e collaboratori ottengano quotazioni di borsa superiori ai colossi della *Old Economy*. Egli ci spiega che nella *New Economy* il valore viene generato soprattutto sotto forma di valore di connessione: **quanto più in fretta cresce una rete, tanto più aumentano le informazioni, conoscenze e relazioni e tanto maggiore è il valore prodotto da tale incremento**. E si scaglia contro altri dogmi del pensiero economico tradizionale, come l'idea che un bene abbia tanto più valore quanto più è scarso. Ciò vale per i prodotti materiali della vecchia economia, ma sicuramente non più per i prodotti immateriali della nuova economia: non solo perché questi si fondano sull'informazione e sulla conoscenza, che sono risorse illimitate per natura, ma anche e soprattutto perché, nella *Net Economy*, tanto più un prodotto (come un certo tipo di *software*) si diffonde, tanto più aumenta il suo valore, perché in questo modo è possibile imporre uno standard tecnico, un 'ambiente' di linguaggi procedure e mondi virtuali nel quale altre nicchie di mercato potranno proliferare.

La convinzione che l'economia di rete favorisca processi di *empowerment* del consumatore si presenta in altri autori. Come Seth Godin⁵, uno dei più grandi esperti di marketing della *New Economy* e vicepresidente di *Yahoo!*, il quale si dichiara convinto che la comunicazione pubblicitaria tradizionale sia destinata a morire. Come tornare a farsi ascoltare? Godin consiglia ai suoi colleghi di **riscoprire la cultura dei piccoli imprenditori di un tempo, che instauravano rapporti di familiarità e fiducia con i loro clienti** conversando con loro e imparando a conoscerne personalità ed esigenze. Ma per avviare il dialogo occorre che le persone concedano il permesso di parlare con loro. Ebbene, sostiene Godin, lo strumento del *Permission Marketing* sarà appunto la Rete, grazie alla sua straordinaria capacità di

³ See K. Polanyi, *The Great Transformation*, Beacon Press. More recently, the anti-economist approach to economics has been repropounded, albeit from a different perspective, by Amartya Sen (winner of the Nobel Prize in Economics) in *Development as Freedom*, Knopf.

⁴ See K. Kelly, *New Rules for the New Economy*, Viking Press.

⁵ See S. Godin, *Permission Marketing: Turning Strategies into Friends, and Friends into Customers*, Simon & Schuster. By the same author see also *Unleashing the Ideavirus*, an essay available for free downloading from <http://www.fastcompany.com/ideavirus>.

³ Cfr. K. Polanyi, *La grande trasformazione*, Einaudi. In tempi più recenti, l'approccio antieconomista all'economia è stato riproposto, sia pure da un punto di vista diverso, dal premio Nobel per l'economia Amartya Sen: cfr. *Lo sviluppo è libertà*, Mondadori.

⁴ Cfr. K. Kelly, *Nuove regole per un mondo nuovo*, Ponte alle Grazie.

⁵ Cfr. S. Godin, *Permission Marketing*, Parole di Cotone. Dello stesso autore, cfr. anche *Unleashing the Ideavirus*, un saggio che si può liberamente scaricare al seguente indirizzo: <http://www.fastcompany.com/ideavirus>

Cluetrain Manifesto⁶, posted on the Web by four IT experts (Rick Levine, Christopher Locke, Doc Searls and David Weinberger) who rail against the ignorance of company managers who are incapable of measuring the 'anthropological' impact of the Net.

Corporate democracy is the focus of reflections by the last author I would like to cite: William Halal, professor of the Science of Management at George Washington University.⁷ Knowledge, argues Halal, in keeping with Kevin Kelly's beliefs, is an inexhaustible resource that turns the workings of the economy upside down because it evades the principle of supply and demand. If value springs from knowledge, then **cooperation is no longer an enemy of competition, since knowledge grows fastest the more it is shared.** Like the authors of the Cluetrain Manifesto, Halal seems to believe that in the near future there will be 'class warfare' against the upper echelons of management, who insist on taking crucial decisions on their own, even if that means using less than 20% of the knowledge available to the company (the rest is spread among employees, suppliers, customers, etc.).

I do not wish to hide the ambiguity of such arguments. I am not forgetting that the processes of economic globalisation exploits the new technologies while expanding the gap between the Northern and Southern hemispheres and between the rich and the poor within capitalist countries, nor that Internet is not the only

force out there: biotechnologies exist too, so the problem of copyright does not concern software and music only, but the possibly to exploit life itself for profit. Yet, **I find it stupid to ignore the strong signals of structural crisis on the capitalist market that these arguments are sending us from the other side of the Atlantic.**

⁶ This can be downloaded from <http://www.cluetrain.com/#manifesto>.

⁷ Several articles and papers by W. Halal can be found on the author's home page at <http://gwis2.circ.gwu.edu/~halal>.

operare come un mezzo di comunicazione interattivo e personalizzato.

E la convinzione che l'economia di rete favorisca il riemergere delle funzioni di socializzazione tipiche dei mercati precapitalisti - una sorta di 'riumanizzazione' del mercato - è alla base anche delle novantacinque tesi del *Cluetrain Manifesto*⁶, un documento messo in rete da quattro esperti di IT (Rick Levine, Christopher Locke, Doc Searls e David Weinberger), i quali sparano a zero sull'ottusità di un management che si rivela incapace di misurare l'impatto 'antropologico' di Internet.

Il tema della democrazia aziendale è al centro delle riflessioni anche dell'ultimo autore che intendo prendere in considerazione: William Halal, docente di Scienza del Management alla George Washington University⁷. La conoscenza, sostiene lo studioso americano in sintonia con le tesi di Kevin Kelly, è una risorsa inesauribile che sovverte il funzionamento dell'economia in quanto si sottrae al principio di scarsità. Se il valore nasce dalla conoscenza, infatti, **la cooperazione non è più un termine antagonista della competizione, nella misura in cui la conoscenza cresce tanto più in fretta in quanto viene condivisa.** Come gli autori del *Cluetrain Manifesto*, Halal sembra essere convinto che in un futuro prossimo finirà inevitabilmente per scatenarsi una 'lotta di classe' contro gli strati superiori del management, i quali insistono ad assumere da soli le decisioni più importanti, anche se ciò significa utilizzare meno del 20% delle

⁶ Il manifesto si può scaricare all'indirizzo: <http://www.cluetrain.com/#manifesto>.

⁷ Molti articoli e documenti di W. Halal si trovano sulla *home page* di questo autore: <http://www.gwis2.circ.gwu.edu/~halal>.

conoscenze di cui dispone l'impresa (mentre il resto è largamente disseminato fra dipendenti, fornitori, clienti, ecc.).

Non è mia intenzione nascondere l'ambiguità di tali argomentazioni. Non dimentico che i processi di globalizzazione economica sfruttano le nuove tecnologie accrescendo la disuguaglianza fra Nord e Sud del mondo e fra ricchi e poveri all'interno dei paesi capitalistici, né dimentico che non esiste solo Internet ma vi sono anche le biotecnologie, per cui il problema del copyright non riguarda solo software e musica, ma anche la possibilità di sfruttamento capitalistico della vita stessa. Eppure **ritengo che sia stupido ignorare i segnali forti di crisi strutturale del mercato capitalistico** che questi discorsi ci rinviano dall'altra sponda dell'Atlantico.

Ethnic panoramas and neocreolisation

The most striking trend of these past few years is a **monumental, planet-wide mobility**. In my opinion this mobility has practically put the world in tatters, because much of it is tragic, caused by the ruin of so much of the world economy. In 1999, an estimated twenty million people were displaced from their homes because of wars, natural calamities, poverty, and so forth. This disruptive phenomenon is changing the face of our world.

From 1870 to 1950, the emigration of 25 million Italians asserted Italian 'ways' across the planet. **Pasta was the first great success of the made-in-Italy trend**. It was also the first victory for Italian design. There is no other people on Earth to have satisfied their appetites by inventing the same food in six hundred different shapes (eating form, rather than substance, is an Italian characteristic). Italy, then, is a highly unique country, the first to understand localism/globalisation as two sides of a single trend.

There's a lot of talk about production chains, innovation and the like, but what really makes Italy a success - in fashion, for example, or design - is the fact that we are still selling the Renaissance, the idea of a nation of good taste.

The truth is that we sell culture. That does not mean we create it, because our image abroad does not match the reality of a country where culture is considered something for people who have time to spare. Undoubtedly, however, Italy has managed and continues to manage because what it sells is culture.

As an anthropologist, however, I have to say that if we've managed for the past several years, we will not for the coming twenty. The world has changed, and Italians have forgot the formula for success. Migration has worked. Real innovation is still the province of emigrants. **It is the innovation of cultural forms that leads to industrial forms**. The new ethnic panoramas in the developed world create innovation: no-one as much as an Algerian immigrant in Paris is the unintentional driver of much of what winds up in shop windows. Right now, the biggest savers in Europe are its immigrants. Because they are transnational, more mobile than others, they are the ones who invest, who save the shop-front economy of small delicatessens, cobbler's and tailor's shops, etc. which have all but disappeared from Europe's most beautiful cities. They are also remarkably open-minded; if things go badly in one place they just move, from Paris to Rome, from Rome to Berlin. They know that the world has no borders. It is they who are the real Europeans. Of course, they are also inconvenient arrivals who evoke serious aversion in the locals, convinced that they are the masters of the economy. We often fail to understand that innovation comes from these people, that the situation holds the seeds of the future in terms of forms of production and consumption. **It is an unstoppable wave and all we can do is learn to ride it**.

Many novelties in fashion and design are the reinterpretation of processes we classify as 'ethnic', but in their places of origin they are the way in which Africa, for

Panorami etnici e neocreolizzazione

La grandissima novità di questi anni è costituita da una **mobilità pazzesca su scala planetaria**. Una mobilità che io definisco 'sconquasso del mondo' perché è in buona parte tragica, dovuta al fatto che gran parte delle economie sta andando in frantumi. Si calcola che nel 1999 venti milioni di persone siano state spiazzate dal posto in cui vivevano per i motivi più diversi: guerre, calamità naturali, povertà, ecc. Tale sconvolgente fenomeno sta cambiando completamente la fisionomia il mondo.

Dal 1870 al 1950, venticinque milioni di italiani sono emigrati affermando il modello-Italia ovunque. **La pasta è il primo grande successo del made in Italy**. Non solo. È anche il primo grande successo del design. Non c'è un altro popolo che per sfamarsi abbia inventato seicento tipi di forme dello stesso cibo (mangiare forme e non sostanza è una nostra caratteristica). L'Italia è dunque un paese molto singolare, che per primo ha declinato il binomio localismo-globalizzazione.

Parliamo moltissimo di filiere, di catene di produzione, di innovazione, ma in realtà il motivo del successo italiano - nella moda o nel design, per esempio - deriva dal fatto che continuiamo a vendere il Rinascimento, l'idea di un paese di buon gusto.

La verità è che vendiamo cultura. Ciò non significa che la facciamo, perché la nostra immagine all'estero non corrisponde alla realtà interna di un paese nel quale la cultura è comunque considerata qualcosa da lasciare a coloro che hanno tempo libero. Però sicuramente l'Italia ce l'ha fatta e ce la fa industrialmente perché vende cultura.

Come antropologo mi interessa però dire che se ci siamo riusciti negli ultimi anni non ce la faremo nei prossimi venti.

Il mondo è cambiato e gli italiani hanno dimenticato la formula del successo. La migrazione ha funzionato. La vera innovazione continua a essere fatta dagli emigranti. **È l'innovazione delle forme culturali che provoca le forme industriali**. I nuovi paesaggi etnici all'interno del mondo sviluppati come un immigrato algerino a Parigi è lo stimolatore inconsapevole di gran parte delle cose che poi finiscono nelle vetrine. In questo momento le formiche d'Europa sono gli immigrati. Perché sono transnazionali, dotati di maggiore mobilità, sono quelli che investono, che salvano l'economia di botteghe di primo piano come salumerie, calzolai, sarti, ecc. (ormai quasi scomparsi dalle nostre più belle città europee). Inoltre sono notevolmente spregiudicati: se le cose non vanno bene da una parte si spostano, da Parigi vanno a Roma, da Roma a Berlino. Sanno che il mondo non ha confini. Sono loro i veri europei. Ovviamente sono anche persone scomode che suscitano nei locali, convinti di essere le vere matrici dell'economia, grandi avversioni. Spesso non capiamo che l'innovazione viene proprio da loro e che in questa realtà si gioca moltissimo del futuro in termini di forme di produzione e di consumo.

Il processo è inarrestabile e l'unica possibilità che ci resta è imparare a cavalcarlo.

Molte delle novità, nella moda come nel design, sono riletture di processi che noi classifichiamo come 'etnici', ma che nei

example, interprets the West and sends it back to us refashioned. The major fashion capitals include not only Milan but Abidjan, where Dutch designers create most of the fabrics targeted to Africans living in Europe. The designers at Waks & Basinger told me that it's a catastrophe if they get the patterns wrong. To make sure they don't, they go into the villages to try and see what the latest hit soap operas are, what family or tribal feuds are going on, because in Africa women wear fabrics whose designs send a very definite message. **We have to become skilled at moving from the gossip to the global.** The problem is that we're no good at emigrating any more. Italians are less mobile all the time. While we used to have the local and the global, now we have just the local and try to delegate the global.

Nomadic horizons

On the hallway floor in my apartment is a green rug, thirty centimetres by a metre, depicting the stylised image of a mosque. The colours are 'psychedelic': a green, a red and a yellow form a composition that's both ingenuous and ingenious. Three quarters of the way down the rug, right under the dome of the mosque, is lodged a white plastic dial, full of Arabic signs and numerals, housing a compass. The dial is made to resemble a rose window.

I bought the rug cheap in Paris, from an Arab selling fabrics, luggage, watches and assorted junk, who asked me affably if I knew what the rug was for. When I answered, he wrapped up the rug for me willingly. He sold two similar rugs to an English friend who was with me. We were both amazed by his lack of prejudice toward us and by the cheerful way he let us carry off something used in his religion. The rugs we bought are **prayer rugs**, and they come with their own instructions. The built-in compass helps the devoted Muslim find the proper direction as he kneels and bows down for the day's five prayer sessions. The instruction booklet gives a list of the major countries and cities of the world. With the rug, a Muslim can recreate his religious horizon wherever

he finds himself. It's a traditional and a modern object, and a prime example of a **'post-colonial' item** from a world where many religious practices and traditions have been displaced from their original territories.

According to Arjun Appadurai, delocalisation or deterritorialisation is one of the characteristics of the **'modernity at large'** taking place at the turn of this century. Natives expelled or fleeing from the equatorial forests, entire populations who move from the undeveloped land to the cities, and huge groups of people who cross borders, oceans, and continents go from a microcosm of high 'cultural' intensity to a scattered macrocosm. The process, however, does not simply remove people from their element. It has a component of novelty, the resettling and the establishment of a new kind of **'uprooted localism'**. The major cities of the world, the ones that receive the flow of immigrants, have become varied landscapes where traditional, native, and far-off cultures have been given a new face. Appadurai calls this **"the global production of locality"**. Experts like Saskia Sassen who have studied this process note that the new localism does not resemble the original one, but is rather a direct consequence of globalisation. By levelling the global economic landscape, globalisation creates zones of dispersion or diasporas whose chief characteristic is **the use of space as a primary resource**.

Albert Hirschman writes of two kinds of diaspora: **'exit' and 'loyalty'**. One is a flight from the burden or terror of the homeland (religious wars, fundamentalism, oppression and warfare among casts and ethnicities), the other the hope that a people can remain loyal to its origins elsewhere. In either case, the diaspora creates new urban landscapes. In large part these are **'imaginary landscapes'**, suspended between nostalgia or rejection of one's origins and its transformation into new stereotypes, which never existed in the homeland.

luoghi d'origine sono il modo in cui in Africa, per esempio, leggono l'Occidente e ce lo rimandano rifatto. Il grande salone della moda, oltre che a Milano, è ad Abidjan, dove gli stilisti olandesi disegnano gran parte delle stoffe destinate agli africani che vivono in Europa. I designer di *Waks & Basinger* mi raccontavano che se sbagliano un soggetto è una tragedia. Per evitarla vanno nei villaggi cercando di capire quali siano le ultime *telenovelas* di successo, quali i litigi familiari o tribali: in Africa le donne, infatti, vestono con tessuti i cui disegni veicolano precisi messaggi. **Dobbiamo diventare abili nel gioco di passare dal gossip al globale.** Il problema è però che non siamo più capaci di emigrare. Gli italiani si muovono sempre meno. Mentre prima avevamo il locale e il globale, adesso abbiamo solo il locale e pensiamo di delegare il globale.

Orizzonte nomade

Sul pavimento del corridoio del mio appartamento c'è un tappetino verde, trenta per un metro, con l'immagine stilizzata di una moschea. I colori sono 'psichedelici': un verde, un rosso e un giallo compongono una policromia ingenua e ingegnosa allo stesso tempo. A tre quarti del tappeto, proprio sotto la cupola della moschea, è incastonato un quadrante bianco di plastica, pieno di segni in arabo e di numeri, che contiene a sua volta una bussola a olio. Il quadrante è fatto in modo tale da sembrare un rosone in rilievo.

L'ho comprato a Parigi per pochi soldi da un venditore arabo di stoffe, valigie, orologi e paccottiglie che mi ha chiesto, ma in modo lieve, se conoscessi l'uso che del tappeto si fa. Alla mia risposta consapevole, lo ha incartato senza problemi. Ne ha venduto altri due simili a un amico inglese che era con me. Ci siamo stupiti entrambi della mancanza di pregiudizi nei nostri confronti e della simpatia con cui ha accettato che portassimo via un oggetto utile al culto. Il tappeto è infatti **un tappeto da preghiera** e viene fornito con un libretto di istruzioni. La bussola che vi è incastonata serve al fedele musulmano per orientarsi mentre si genuflette e si prostra a recitare

le cinque preghiere del giorno. Nel libretto c'è una lista dei principali paesi e città del mondo. Il tappeto consente al musulmano di ricreare dovunque il suo orizzonte di culto. È un oggetto della tradizione e della modernità al tempo stesso, anzi è per eccellenza **un oggetto 'postcoloniale'** di un mondo in cui molte pratiche religiose e tradizionali si sono deterritorializzate.

La delocalizzazione o deterritorializzazione è, secondo Arjun Appadurai, una delle caratteristiche di quella *modernity at large* - una **modernizzazione allargata** a tutto il globo - in atto in questa fine secolo: indigeni espulsi o in fuga dalle foreste equatoriali, masse intere di abitanti dell'interno che si spostano nelle grandi città e masse che attraversano confini, mari, continenti passando da una situazione di microcosmo ad alta intensità 'culturale' a un macrocosmo disperso. Tale processo non è però solo uno spaesamento: ha una componente nuova che è il reinsediamento e la costituzione di un nuovo tipo di **'localismo sradicato'**. Le grandi città del mondo, oggetto di flussi migratori, sono diventate dei paesaggi misti in cui culture tradizionali, indigene e lontane si sono ridate un volto, quello che Appadurai chiama *the global production of locality*, **la produzione globalizzata dei localismi**. Chi, come Saskia Sassen, ha analizzato tale processo nota come questo nuovo localismo non somigli a quello originario, ma sia una conseguenza diretta della globalizzazione. Uniformando il paesaggio economico mondiale, essa forma al suo passaggio zone di emarginazione o movimenti di diaspora il cui carattere principale sta proprio nell'**utilizzo dello spazio come risorsa primaria**.

La diaspora sia essa effetto di *loyalty* o di *exit* secondo le categorie di Albert Hirschman, sia essa una fuga dal peso o dal terrore della propria origine (dalle guerre di religione, dai fondamentalismi in patria, dalle oppressioni e guerre di nuove caste ed etnie), o sia speranza di una lealtà alla propria origine da poter esercitare altrove, oggi forma nuovi paesaggi urbani. Essi sono in buona parte **imaginary landscapes**, sospesi tra la nostalgia o il rifiuto di un'origine e la sua trasformazione

In global cities, people recreate a sense of localism and territorial belonging that is possible precisely because of the delocalisation of the immigrated community. The localism that forms gives an 'ethnic' flavour to parts of the city that were often faceless or run-down. But this occurs within the multiple game of identities, in that appearance - a new face on ethnic conceptions - that lies between homesickness and the post-folkloric. The material world that furnishes these landscapes consists of objects in which it is easier to recognise/present the 'characteristic' of the others/one's own culture.

During the creation of a new localism, some objects become special symbols of the diaspora: satellite dishes that connect immigrant groups with their original 'networks', phoning establishments 'for immigrants' that offer rates unthinkable to 'ordinary' citizens, cellular phones to escape the clutches of immigration laws that associate home phones with residency, posters, cassettes and videos. All symbols of a belonging that has slipped into kitsch/modernity.

These objects create a unique, absurd panorama that makes far-off worlds visible as they are deterritorialised. The process completely designifies 'ethnic' things, traditional dress and the very food of one's origins, and resignifies them according to surprising, unexpected conceptions. What the micro-histories of individual objects teaches us is that diaspora makes people capable of developing consumerist skills so that even classic 'consumer goods' like

Coca-Cola, hamburgers and Gucci handkerchiefs become a chance to create new interior landscapes. There is a cultural strategy in the way consumption is reprocessed by people between different worlds, where two or three identities cohabit without cancelling each other out, pointing to what Elias Canetti wished for the new century: the sovereignty of one's own multiplicities.

So these are not just stories of defeat. Multiple identities are formed, which can co-exist and enable access to several worlds and contexts. The more the world is filled with diaspora-based identities, the more fragmentary are the scenarios of objects and goods of which it is composed. The types of relationship with objects that every culture carries with it are joined by new types born from exile. In this process, some of the symbols of faith take on special importance. The compass on the travelling rug is the resumption, on a universal level, of a root that one had to or wished to abandon. The travelling rug purchased in Barbés symbolises the contrast between localism and globalisation, the suspension - which today characterises Muslims more than any other group - between horizons of local, geographic and ethnic belonging and the global diaspora.

While the paraphernalia of Islam make it possible to practise an Arab religion in the 'West' (and are therefore symbols, deep in the Muslim imagination, of a diversity used to counter their new surroundings), because they are objects

in nuovi stereotipi (mai esistiti prima in quegli stessi mondi d'origine).

Nelle città della globalizzazione si riforma un senso della località e dell'appartenenza territoriale che è possibile proprio in virtù della delocalizzazione originaria della comunità immigrata. La località che vi si forma dà un sapore di villaggio 'etnico' a luoghi della città che spesso erano solo di passaggio o ormai devastati. Ciò però avviene nel gioco multiplo delle identità, in quel mostrarsi - nuova immagine delle derive etniche - che sta appunto tra nostalgia e post-folklorico.

Il mondo materiale che arreda questi paesaggi è fatto di oggetti in cui è più facile riconoscere/far riconoscere la 'caratteristica' della altrui/propria cultura. **In questo processo di formazione di un nuovo localismo alcuni oggetti diventano speciali punti di riferimento della diaspora:** antenne paraboliche che connettono i gruppi immigrati con le 'reti' d'origine, postazioni telefoniche 'per immigrati' che offrono tariffe impensabili ai cittadini 'normali', telefoni portatili per sfuggire alle strettoie delle leggi di soggiorno che correlano il telefono alla residenza, poster, cassette musicali, video. Tutti simboli di una appartenenza slittata nella kitsch/modernità.

Questi oggetti formano un paesaggio assurdo e singolare che rende visibile mondi lontani in una dinamica di deterritorializzazione. Essa designifica completamente le cose 'etiche', gli abiti tradizionali e lo stesso cibo d'origine e li risignifica secondo derive sorprendenti e

inaspettate. Quello che le microstorie di singoli oggetti ci raccontano è che la diaspora rende i soggetti capaci di elaborare una competenza del consumo per cui anche i 'generi di consumo' classici come la Coca-Cola, l'hamburger o il fazzoletto firmato Gucci diventano occasioni di rielaborazione di nuovi paesaggi interiori. **C'è una strategia culturale nella rielaborazione del consumo da parte di soggetti a metà tra mondi diversi** in cui due o tre identità convivono, non si eliminano tra di loro, ma prospettano quello che Elias Canetti auspicava per il prossimo secolo: il dominio delle proprie molteplicità.

Non si tratta dunque solo di storie di sconfitta. Si formano identità multiple, che possono coesistere e consentire l'accesso a più mondi e contesti. Più il mondo è pervaso da identità diasporiche e più gli scenari di oggetti e merci di cui esso è composto si frammentano. Alle categorie di relazioni con le cose che ogni cultura porta con sé vengono ad assommarsi le nuove categorie nate dall'esilio. **In questo processo alcuni simboli della fede diventano particolarmente importanti.** La bussola sul tappeto viaggiante è la ripresa a livello universale di una radice che si è dovuta o voluta abbandonare. Il tappeto viaggiante comprato a Barbés è simbolo della contrapposizione tra localismo e globalizzazione, della sospensione (di cui il mondo musulmano è protagonista oggi più di altri mondi) tra orizzonti di appartenenza locale, geografica, etnica, e diaspora mondiale.

they also extend the culture outward. The secular spirit with which they are sold, for example, gives them an element of curiosity: the same curiosity that made me buy a rug, too. **These objects play a role in the multiethnic condition, by lowering the threshold of 'us' and exposing 'us' to 'them'.**

They create a phantasmagoria of stuff, a marketplace of identities, where identities are removed of their 'serious', internal connotations to expose themselves as stereotypes, colourful tin trinkets, folklore of the market stall variety. But the object's 'decline' is also its ability to become pervasive, to cross the barriers of identity: a form of secularisation of the sacred that permits visits between different worlds. The multiethnic quarters of today's European cities often have this street fair look, as if this were the only possible apparatus for moving from 'deterritorialisation' to the resettlement of contiguous identities.

Religious paraphernalia lies between the secular decline of the faiths and their revival as an identity in the urban shuffle: new handholds of belonging to be described in the code of globalisation, a folkloristic, marketplace code, as guileless as a trinket churned out by an automated production chain. But a snobbish interpretation misses the point that **these objects are also the place of new mediations**, the landing place - an especially apt expression in the case of the prayer rug - for dispersed identities in search of new soil. This is why they

deserve the respect and compassionate attention owing to something that is the symbol of a difficult transition. From the floor of my apartment, the rug commands respect so that I try not to trample it, even while knowing that the sacredness it symbolises has fallen so low as to become a threshold that even the idly curious can cross.

Se è vero che i *paraphernalia* dell'Islam consentono la prosecuzione di una fede araba in 'Occidente' (e quindi sono nel fondo dell'immaginario musulmano segni di una diversità da contrapporre), è anche vero che in quanto oggetti essi si aprono all'esterno. L'atteggiamento laico con cui vengono venduti, per esempio, fa sì che essi si carichino di un connotato di curiosità: quella stessa per cui non ho resistito ad acquistare un tappeto anch'io. **Questi oggetti giocano sulla scena della multiethnicità, nell'abbassamento della soglia del noi e nell'esposizione del noi all'esterno.**

Che è una scena da 'fantasmagoria' dell'oggetto, da fiera delle identità, dove queste si svuotano del connotato 'serio', interno, per darsi anche come stereotipi, paccottiglia di latta colorata, identità che diventa folklore da bancarella. Questa 'discesa' dell'oggetto costituisce però anche la sua capacità di diventare pervasivo, di attraversare le barriere dell'identità: una forma di laicizzazione del sacro che consente visite tra mondi diversi. Le zone multiethniche delle città europee di oggi, assumono spesso questi caratteri da fiera e da mercato di strada, come se questo fosse l'unico apparato possibile di un passaggio dalla 'deterritorializzazione' al reinsediamento di identità contigue.

I *paraphernalia* della religione stanno tra la caduta secolare dei culti e la loro ripresa come identità del gomito a gomito urbano: nuovi appigli dell'appartenenza da descrivere in un codice che è quello della globalizzazione, un codice naïf e da

bancarella, ingenuo come lo è una paccottiglia prodotta da una catena industriale informatizzata. Ma a una lettura con la puzza sotto al naso sfugge che **questi oggetti sono anche luogo di nuove mediazioni**, dell'atterraggio - per il tappeto questo si confà in particolar modo - di identità in diaspora alla ricerca di un nuovo suolo. Per questo essi meritano un occhio di riguardo e l'attenzione tenera a qualcosa che è il simbolo di un difficile passaggio. Dal corridoio del mio appartamento il tappeto racconta un rispetto per cui si cerca di non calpestarlo, pur sapendo che la sacralità di cui è segno si è abbassata a tal punto da diventare una soglia a cui anche la banalità del curioso può accostarsi.

Augusto Morello

È presidente, tra l'altro, della Triennale di Milano e dell'ICSID (International Council of Societies of Industrial Design). Co-fondatore dell'ADI (Associazione per il Disegno Industriale), ha contribuito allo sviluppo del design in Italia dirigendo il *Compasso d'Oro* (1954-1962) e introducendo la consapevolezza della qualità nella grande distribuzione quale dirigente Olivetti, Bassetti e La Rinascente (1955-1970). Ha insegnato alla Hochschule für Gestaltung di Ulm e alla facoltà di architettura del Politecnico di Milano dove oggi è docente al Corso di Laurea in Disegno Industriale. Tiene conferenze e lezioni in tutto il mondo sul design e su vari aspetti della realtà culturale, socio-economica e imprenditoriale italiana. È stato co-fondatore de *Il giornale di Marketing* (Mondadori), e direttore di *De officio* (EIMU) e di *Stileindustria*.

- Covers several positions, including president of the Milan

Triennial and of the International Council of Societies of Industrial Design (ICSID). A co-founder of the Association for Industrial Design (ADI), he has helped promote design in Italy by directing the Compasso d'Oro awards (1954-1962) and introducing quality awareness in the retail industry as an executive at Olivetti, Bassetti and La Rinascente (1955-1970). He has taught at the Hochschule für Gestaltung in Ulm and at the Faculty of Architecture at the Politecnico of Milan, where he is now a professor for the undergraduate programme in Industrial Design. He holds conferences and lectures round the world on design and on the various aspects of Italian culture, socio-economics and business. He is co-founder of Il giornale di marketing (a Mondadori publication) and director of De Officio (EIMU) and Stileindustria.

Vanni Pasca

È professore di "Teorie e Storia del Design" al Politecnico di Milano e presso la facoltà di architettura dell'Università di Palermo, dove è anche coordinatore del "Dottorato di ricerca in disegno industriale". Ha insegnato all'Università di Rio de Janeiro e alla Texas Tech University. Tra le sue pubblicazioni: "Design: storia e storiografia", Esculapio, Bologna 1995; "Arti applicate fra XVIII e XIX secolo", Museo Bagatti Valsecchi, Milano 1996; "Minimalismo - Etica delle forme e nuova semplicità nel design", Lupetti, Milano 1996; "Design: produzione, distribuzione, consumo", Lupetti, Milano 1997-98-99; "Vico Magistretti, architetto e designer", Electa, Milano 1999. Ha curato esposizioni e convegni; suoi articoli sono stati pubblicati sulle principali riviste di design italiane e straniere e su quotidiani come *Il Sole 24 Ore* e *Il Mattino*.

- Teaches Theory and History of Design at

the Politecnico of Milan and at the Faculty of Architecture of the University of Palermo, where he also coordinates the Research Doctorate programme in Industrial Design. He has taught at the University of Rio de Janeiro and at Texas Tech University. His books include Design: storia e storiografia, pub. Esculapio, Bologna, 1995; Arti applicate fra XVIII e XIX secolo, Museo Bagatti Valsecchi, Milan, 1996; Minimalismo - Etica delle forme e nuova semplicità nel design, pub. Lupetti, Milan, 1996; Design: produzione, distribuzione, consumo, pub. Lupetti, Milan, 1997-98-99; and Vico Magistretti, architetto e designer, pub. Electa, Milan, 1999. He has organised exhibitions and conferences, and published articles in the major Italian and international design magazines and in newspapers like Il Sole 24 Ore and Il Mattino.

Carlo Formenti,

Saggista, giornalista e scrittore di fantascienza, indaga da tempo sugli effetti delle nuove tecnologie sulle trasformazioni sociali, economiche e culturali degli ultimi decenni. A questo tema ha dedicato diversi libri, fra cui "La fine del valore d'uso", Feltrinelli 1980; "Prometeo e Hermes", Liguori 1986 e "Piccole apocalissi", Cortina 1991. Numerosi suoi articoli sullo stesso tema sono apparsi sulle riviste *Alfabeta* e *Aut Aut*. Tra le altre pubblicazioni, l'antologia di racconti "Nove angeli neri", *Il Saggiatore* 1996 e il romanzo "Nell'anno della Signora", Shake, 1999. Collabora alle pagine culturali ed economiche del *Corriere della Sera* e alla webzine *Erewhon*.

- An essayist, journalist and science fiction writer, has long studied the effects of new technologies on the social, economic and cultural transformations of recent decades. He has written several books on the subject, including *La fine del*

valore d'uso, pub. Feltrinelli, 1980; Prometeo e Hermes, pub. Liguori, 1986; and Piccole apocalissi, pub. Cortina, 1991. Numerous articles on the topic have appeared in the journals Alfabeta and aut aut. His other writings include the story collection Nove angeli neri, pub. Il Saggiatore, 1996, and the novel Nell'anno della Signora, pub. Shake, 1999. He also writes for the culture and business sections of Corriere della Sera and for the webzine Erewhon.

Franco La Cecla,

Architetto, è docente di "Antropologia Culturale" alla facoltà di Beni Culturali di Ravenna, è ricercatore presso la facoltà di Lettere all'Università di Bologna, insegna "Sociologia delle Relazioni Inter-etniche" alla facoltà di lettere a Palermo. È autore di svariate pubblicazioni, tra le quali: "Perdersi: l'uomo senza ambiente", Laterza 1988; "Mente locale, per un'antropologia dell'abitare", *Elèuthera* 1995; "La pasta e la pizza", *Il Mulino* 1998; "Non è cosa. Vita affettiva degli oggetti", *Elèuthera* 1998; "Il malinteso. Antropologia dell'incontro", Laterza 1998.

- Architect, teaches Cultural Anthropology at the Faculty of Cultural Assets in Ravenna, is a researcher in the Faculty of Arts at the University of Bologna, and teaches the Sociology of Inter-Ethnic Relations at the Faculty of Arts in Palermo. His publications include *Perdersi: l'uomo senza ambiente, pub. Laterza,*

1988; Mente locale, per un'antropologia dell'abitare, pub. Elèuthera, 1995; La pasta e la pizza, pub. Il Mulino, 1998; Non è cosa. Vita affettiva degli oggetti, pub. Elèuthera, 1998; and Il malinteso. Antropologia dell'incontro, pub. Laterza, 1998.

6. Exhibition



Exhibition path:

Glocal: from place to planet

Il percorso espositivo:

Glocal: tra luogo e mondo

Euro, facsimile of the new € 500 note.



Euro, facsimile della nuova banconota da 500 €.



We are obsessed with globalisation: on the one hand we think of all the benefits in eliminating frontiers and making trade easier. On the other we're afraid of losing our identity. From the end of 2001 the single European currency will replace national currencies. This will have a dramatic effect on the daily lives of people in fifteen countries (becoming

and more in a few years), influencing international trade and changing the way the European continent is perceived both from within and outside its boundaries.

Il fenomeno della globalizzazione ci ossessiona: da una parte si considera il beneficio di annullare i confini e semplificare gli scambi, dall'altra si teme di perdere la propria identità. La moneta unica europea sostituirà, a partire dalla fine del 2001, le valute nazionali. La sua circolazione modificherà sensibilmente la vita quotidiana dei cittadini

di ben quindici paesi (venti e più tra qualche anno), influenzando sugli scambi internazionali e mutando la percezione stessa del continente europeo entro e fuori dai suoi confini.

Glocal: tra luogo e mondo *Glocal: from place to planet*

One of the best recognised logos in the world and one of the most striking examples of globalisation. McDonald's has over 21,000 restaurants in 100 countries; every day 35 million people eat a hamburger cooked in exactly the same way, with the same weight and taste all over. McDonald's has been

the target of some of the most brilliant and effective subvertisement campaigns in Internet. See for example, AdBuster (www.adbusters.org) or the French website www.artez.fr.st.

McDonald's è un esempio tra i più appariscenti della globalizzazione in atto. Conta oltre 21.000 ristoranti, distribuiti in cento paesi: ogni giorno 35 milioni di persone mangiano un hamburger identico per peso, sapore, grado di cottura. Contro McDonald's sono nate alcune tra le più belle ed efficaci anti-campagne

pubblicitarie apparse in rete: a opera, per esempio, dei soliti geniali AdBusters (www.adbusters.org), ma anche di cani sciolti come il francese www.artez.fr.st.



McDonald's, one of the best known trademarks in the world.

McDonald's, uno tra i marchi più conosciuti al mondo.

Pizza, sushi, caffè espresso, three characteristic F&D products enjoyed the world over.



Pizza, sushi, caffè espresso, tre prodotti tipici, ormai diffusi globalmente.

I cibi tipici, che spesso - come nel caso della pasta e, soprattutto, della pizza - hanno riscontrato un successo mondiale, possono considerarsi i migliori ambasciatori del paese di origine e, al contempo, degli straordinari fautori dell'integrazione tra i popoli. La controversa questione della *Denominazione di Origine Controllata* resta tuttavia un elemento critico all'interno del processo di unificazione europea: da una parte vi è la volontà di valorizzare il prodotto locale, dall'altro la tensione di un mercato spesso governato da potenti lobby multinazionali che mal si conciliano con le problematiche del particolare. Fra tanti, due casi hanno di recente fatto notizia e sollevato una certa polemica: il *Cambozola* (Camembert + Gorgonzola), prodotto da Kaserei Champignon Hofmeister, e il *Lambrino*, succo d'uva e frutti di bosco.

Characteristic foods which often - like pasta and, especially, pizza - have global success should be considered the finest ambassadors of their country of origin and, at the same time, extraordinary champions of the integration of peoples. The controversial question of Registered Designation of Origin (DOC) is still a critical element within the European unification process: on the one hand there is the desire to promote local products, on the other the tension created by a market which is often governed by powerful, multinational lobbies that are difficult to reconcile with the problems of the 'speciality'. Among others, two cases which have recently hit the headlines arousing a certain amount of controversy are *Cambozola* (Camembert + Gorgonzola), produced by *Kaserei Champignon Hofmeister*, and *Lambrino*, grape juice and soft fruits.



Borsa Prada,
copia made in China.

These imitations are often indistinguishable from the genuine article and are frequently the subject of discussion in the columns of financial newspapers because of the huge turnover they generate at the expense of the major fashion houses. Imitation signature items, distributed through the densely-populated network of immigrant street vendors who peddle their wares on the pavements of our cities, generally pour significant returns into the coffers of organised crime. They are produced at knockdown prices - yet good average quality - by exploiting the labour force, often composed of children. An excellent opportunity for reflection on market trends and neo-colonialism.

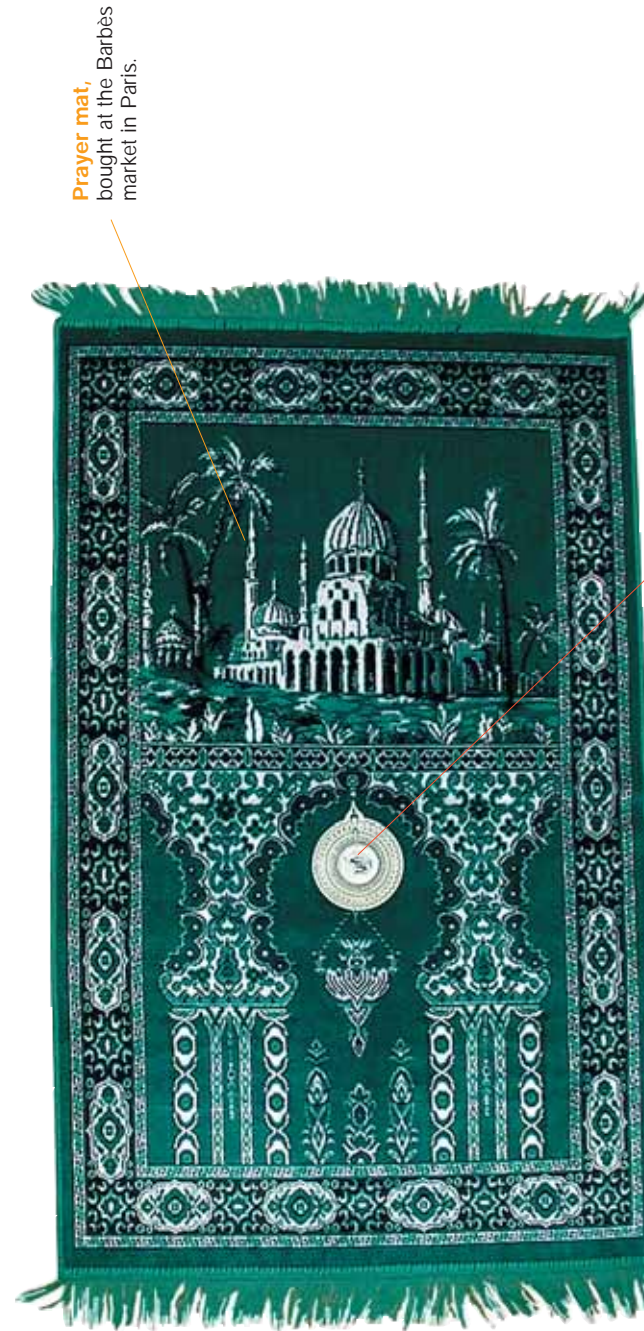
Prada bag,
imitation made in China.

Imaginary map,
limited edition
Editiemme, Milano.

The distances between countries are not calculated in metric units but from a perceptive (subjective) point of view, calculated on the basis of specific socio-economic data (objective).

Carta geografica immaginaria,
edizione limitata
Editiemme, Milano.

Le distanze tra i paesi sono calcolate non in unità metriche, ma a partire dalla percezione (soggettiva), valutata però sulla base di specifici dati socio-economici (oggettivi).



Prayer mat,
bought at the Barbès
market in Paris.

Tappeto da preghiera,
acquistato al mercatino di Barbès a Parigi.

Equipped with a compass, for those of the Islamic faith. "It's a prime example of a 'post-colonial' item from a world where many religious practices and traditions have been displaced from their original territories. This is one of the objects of the Islamic exodus, the same Islam that was recently described as 'of mosques without minarets'."

Dotato di bussola, per credenti di religione islamica. "È per eccellenza un oggetto 'post-coloniale', di un mondo in cui molte pratiche religiose e tradizionali si sono deterritorializzate. È uno degli oggetti della diaspora islamica, di un Islam che è stato recentemente definito delle 'moschee senza minareti'."

Dal saggio di Franco La Cecla pubblicato in "Il senso delle cose"; Semprini, A. (a cura di); Franco Angeli; Milano; 1999.

Glocal: tra luogo e mondo *Glocal: from place to planet*

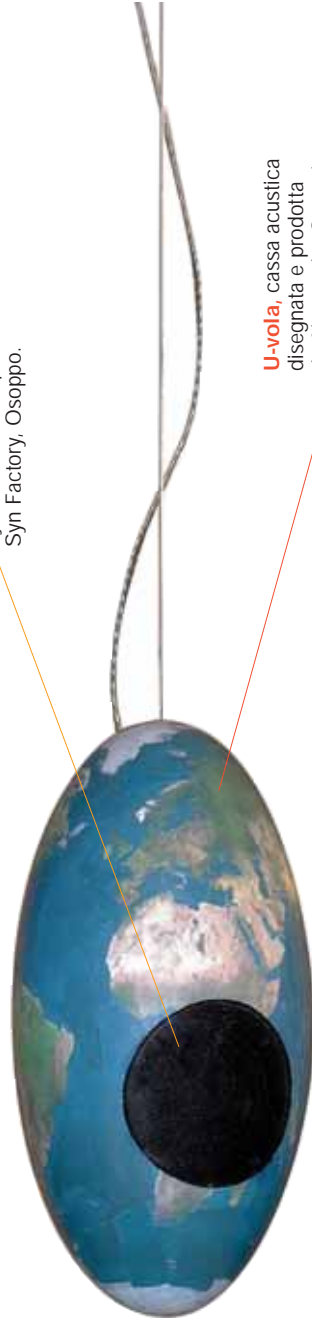
Friuli-style mules,
by Scarpet à porter,
Udine.

Focusing on 'local authenticity' tied to a locality's distinctive characteristics is a way of saving local culture and technologies. Scarpet à porter is the brand name of the modern 'funky' version of the traditional Friuli mule. These were the typical footwear of Friuli country folk and were traditionally made, from the 16th century onwards, from domestic left-over materials. Originally the sole was covered with a piece of old bicycle tyre but today most craftspeople use a piece of custom-made felt covered in rubber printed with a tyre-tread design and marked Made in Friül, a strange linguistic mix of Friuli and English.

Ciabattine friulane,
di Scarpet à porter,
Udine.

L'attenzione a una 'autenticità locale', legata alla specificità dei luoghi, è un modo per recuperare le tecnologie e le culture locali. Scarpet à Porter è il marchio con cui viene commercializzata la versione moderna e 'alla moda' della tradizionale ciabattina friulana. Tipica calzatura della cultura contadina, veniva realizzata, sin dal 1500, con materiale di riciclo per l'autoconsumo. Oggi la maggior parte degli artigiani utilizza per la suola un feltro già pronto ricoperto - in sostituzione del vecchio copertone da bicicletta - di gomma stampata a simulare il pneumatico e marchiata Made in Friül, curiosa contaminazione linguistica tra friulano e inglese.

U-vola, loudspeaker
designed and produced
by Alessandro Copetti,
Syn Factory, Osoppo.



U-vola, cassa acustica
disegnata e prodotta
da Alessandro Copetti,
Syn Factory, Osoppo.

Wooden utensils,
made by Waama,
Udine.



Mestoli in legno,
produzione Waama,
Udine.

The craft industry is developing new potential thanks to the work of many designers who decide to make and distribute their own products personally, having failed to arouse the industry's interest. Domodinamica by Denis Santachiara, and XO by Philippe Starck are two designer-manufacturer success stories. The wooden 'utensils' designed and made by Waama group are hand-made from different kinds of

wood, following the natural grain which determines the shape of the spoon. By drawing on local woodworking traditions that are widespread in the Friuli mountains these objects represent a way of saving traditional work processes.

L'artigianato sta conoscendo nuove potenzialità di sviluppo grazie al lavoro di molti designer che, nella difficoltà di destare l'interesse delle aziende intorno ai loro progetti, decidono di autoprodurseli e di occuparsi personalmente della distribuzione. Domodinamica di Denis Santachiara, e XO di Philippe Starck sono due esempi di successo. I mestoli in legno

disegnati e prodotti dal gruppo Waama sono realizzati a mano a partire da legni di essenze diverse di cui seguono con cura e rispetto la venatura, che dona loro la forma. Nel riprendere la tradizione della lavorazione del legno, molto diffusa nelle montagne friulane, questi oggetti costituiscono un esempio di recupero delle lavorazioni tradizionali.

Glocal: tra luogo e mondo *Glocal: from place to planet*

Special alloy external cladding, by Permasteelisa, San Vendemiano (Tv).

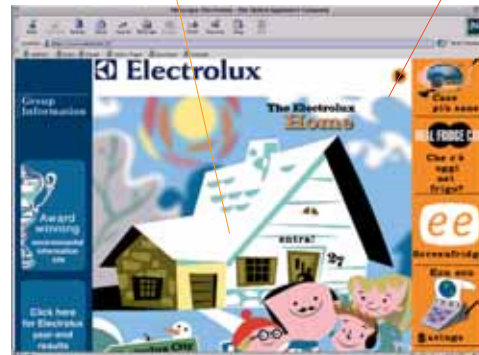
Someone has called it 'electronic craftsmanship', two terms which seem antithetical but which in actual fact are the key to a very modern need: to produce high-precision, custom products, one-offs or in limited edition. This is how components for the space industry are produced; even an infinitesimal tolerance of mass production error is unacceptable for these components which are designed and produced exclusively by external, ultra-specialised craftspeople. Permasteelisa, known throughout the world for its building skins made of special alloys, is another interesting example: its products - highly specialised yet distributed worldwide - are emblematic of the niche market. Permasteelisa made the titanium cladding for the Guggenheim Museum in Bilbao designed by Frank Gehry.

Coperture edili in leghe speciali, produzione Permasteelisa, San Vendemiano (Tv).

Qualcuno l'ha definito 'artigianato elettronico', due termini solo apparentemente antitetici, ma che in realtà rispondono a un'esigenza attuale: produrre ad altissima precisione e su misura, in genere pezzi singoli o in serie limitata. È il caso della componentistica per l'industria spaziale: la tolleranza di errore, sia pur minima, della produzione in serie non è adeguata alle esigenze di fabbricazione di questi componenti che vengono pertanto rigorosamente progettati e prodotti da artigiani esterni superspecializzati. La Permasteelisa, conosciuta in tutto il mondo per i suoi rivestimenti in leghe speciali per l'edilizia, costituisce un altro interessante esempio: la sua produzione, molto specializzata e al contempo a diffusione mondiale, è emblematica del mercato di nicchia. Sue le coperture al titanio del Museo Guggenheim di Bilbao, progettato da Frank Gehry.

Internet, the global net par excellence.

Internet, la rete globale per eccellenza.



The mass media and transport systems have modified distances and the geography of places. Communication no longer depends on physical proximity. Thanks to Internet, sending information locally or to the other side of the globe costs practically the same. Up to now, however, there have been few studies to calculate the human cost paid daily 'to be part of a global philosophy'.

I media e i trasporti hanno modificato le distanze e la geografia stessa dei luoghi. La comunicazione non dipende più dalla prossimità fisica: grazie a Internet, trasmettere informazioni su scala locale o su scala globale ha ormai pressoché lo stesso costo. Pochi a tuttora sono invece gli studi per determinare il costo umano quotidianamente versato 'per essere parte di un pensiero globale'.

Pokémon, merchandising has flooded the world market.

Pokémon, i gadget a essi ispirati hanno invaso il mercato globale.



The toy sector is one of the most profitable global industries. Its standard messages are conveyed to the children's world by word of mouth and by television, which has now become the No. 1 babysitter on the planet (thereby assuming the role of primary educator). Television sells myths and desires to adults and children alike. "Pokémon characters have a grotesque yet appealing appearance: winged horses, mole-tortoises, cyborg-bats. Manga-style drawings which, contrary to the little bird (editor's note: Tamagotchi) that died if it wasn't fed or pelted, they continue

to live only if they're educated. In other words, they are the ideal endorsers of the information era as seen by children. Pokémon, as we said, live to grow up, become mature, absorb information..."

Tra le industrie globali quella del giocattolo è fra le più redditizie. A veicolare messaggi standard, rivolti ai bambini di tutto il mondo, oltre al sempre efficace passaparola, ci pensa la televisione, che rappresenta ormai la più diffusa baby sitter su scala planetaria (e di viene, conseguentemente, strumento primario di delega educativa). Attraverso la TV si vendono miti e desideri ad adulti e bambini. "I Pokémon hanno fattezze grottesche e simpatiche: cavalli alati, talpe-tartarughe, cyborg-pipistrelli. Disegnini in stile manga, che, a

differenza di quel simpatico uccellino (il Tamagotchi, ndr.) che moriva se non lo si sfamava o coccolava, vivono solo se vengono istruiti. Insomma, sono perfetti testimonial dell'era della informazione vista dai bambini..."

(La Repubblica, 13 ottobre 1999).

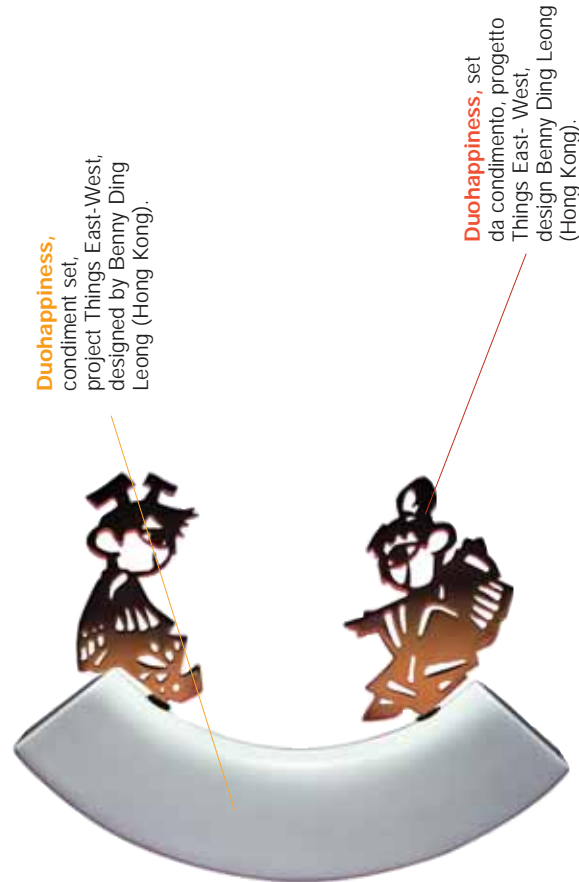
Glocal: tra luogo e mondo *Glocal: from place to planet*

Rare ivies,
Botanica Santa
Marizza,
near Udine.

Niche markets are springing up in very diverse sectors. Thanks to the distribution chain evolution, e-commerce and new sales channels that make a break with the past (e.g. Fair Trade commodities or the new forms of online barter). Vivaio Botanica Santa Marizza garden centre specialises in rare ivies and old roses that they receive from and send to the four corners of the earth. The centre is the offspring of the love and passion for gardens of a Friuli man and a Japanese woman and is a little corner of paradise where Japan, Friuli and England meet.

Edere rare,
Botanica Santa
Marizza, provincia di
Udine.

Con l'evoluzione dei sistemi distributivi, l'e-commerce, l'apertura di canali di vendita eterodossi rispetto al passato (pensiamo, per esempio, al commercio equo-solidale, o alle nuove forme di baratto online), le 'nicchie' si sono rapidamente diffuse nei settori più disparati. Il Vivaio Botanica Santa Marizza è specializzato in edere rare e rose antiche provenienti da e destinate a ogni angolo del pianeta. Risultato del gusto e della passione per i giardini di un friulano e una giapponese, il sito stesso è un piccolo paradiso in cui Giappone, Friuli e Inghilterra si incontrano.



Duohappiness, set
condiment set,
project Things East-West,
designed by Benny Ding
Leong (Hong Kong).

Duohappiness, set
da condimento, progetto
Things East-West,
design Benny Ding Leong
(Hong Kong).

It appears that the utopia of international style is being realised thanks to the spread of design languages and of technology, with results that are sometimes fascinating, sometimes hideous. A quick channel-flicking session through the adverts on the main European TV channels is enough to get a good number of examples of this 'cultural hybridisation'. However, objects can assume unusual shapes and foster a real internationalisation of languages, so as sometimes to favour a kind of 'relocalisation' that is both reassuring and open to the expectations of the global village.

Sembra che l'utopia dell'international style si stia realizzando grazie alla diffusione dei linguaggi progettuali e alla tecnologia, con effetti a volte affascinanti, a volte mostruosi. Un rapido zapping tra gli spot pubblicitari trasmessi dai vari canali televisivi europei è sufficiente a collezionare un nutrito numero di esempi di questa 'ibridazione culturale'. Gli oggetti, tuttavia, possono assumere inedite declinazioni formali e promuovere una reale internazionalizzazione dei linguaggi, favorendo talvolta una 'rilocalizzazione' rassicurante e al contempo aperta alle istanze del villaggio globale.

Wee's work,
lady's dressing table,
designed by Han-Lim Wee
(South Korea), the profile of
which reproduces the Chinese
ideogram for 'woman'.

Wee's work, toletta
per signora, il cui profilo
riproduce l'ideogramma cinese
della parola 'donna', design
Han-Lim Wee (Corea del Sud).



Nebulosa,
lamp designed by Mariana
Azevedo Dupas and Rosa
Berger (Brazil) in a seminar
organised by the Campana
brothers in São Paulo.

Nebulosa,
lampada disegnata
da Mariana Azevedo Dupas
e Rosa Berger (Brasile)
in un seminario dei fratelli
Campana a San Paolo.



Fonti Sources

Aa.Vv.; *Forma & funzione. Italian design at work*; Silvia Editrice; Milano; 1990.

Aa.Vv.; *Alessi: The Design Factory*; Academy Group; London; 1994.

Aa.Vv.; *L'oggetto dell'equilibrio - The balanced object. Centro studi Alessi 1900-1996*; Elemond; Milano; 1996.

Aa.Vv.; *Giò Ponti. L'arte si innamora dell'industria*; Coliseum; Milano; 1996.

Aa.Vv.; *Villaggio globale - La vita ai tempi della globalizzazione*; Le monografie di Internazionale; Roma; 2/96.

Aa.Vv.; *Una scuola imprenditoriale sul modello Adriano Olivetti: archivio storico dell'ISTAO, 1966-1996*; Il Mulino; 1997.

Aa.Vv.; *World Population Prospects: The 1998 Revision*; United Nations; New York; 1998.

Aa.Vv.; *Kartell*. Catalogo Museo; Kartell; Milano; 1999.

Aa.Vv.; *Rapporto sullo sviluppo umano*. Vol. 10: "La globalizzazione"; Rosenberg & Sellier; Torino; 1999.

Aa.Vv.; *Design Process Progress Practice*; Design Museum; London; 1999.

Abercrombie, S.; *George Nelson. The Design of Modern Design*; MIT Press; Cambridge (Mass., USA); 2000.

Ackermann, M.; "Vitra: Ando, Gehry, Hadid, Siza. Figure di artisti alle porte della fabbrica", in *Lotus international*, 1995, n. 85.

Albrecht, D. (a cura di) e **C.B. Broikos;** *On the Job - Design and the American Office*; Princeton Architectural Press; New York; 2000.

Aldersey-Williams, H.; *Nationalism and Globalism in Design*; Rizzoli Int.; New York; 1992.

Alessi, A.; *La fabbrica dei sogni*; Electa/Alessi; Milano; 1998.

Alessi, A.; *Alessi*; Konemann; New York; 1998.

Ando, T. et al; *The Colours of Light: Tadao Ando Architecture*; Phaidon Press Inc.; Oxford; 1996.

Appadurai, A.; *Modernity at Large: Cultural Dimensions of Globalization* (Public Worlds, Vol. 1); University of Minnesota Press; Minneapolis; 1996.

Augé, M.; *Storie del presente. Per un'antropologia dei mondi contemporanei*; Il Saggiatore; Milano; 1997.

Azzone, G. e U. Bertelè, G. Noci; *L'ambiente come vantaggio competitivo. Un'opportunità per le imprese*; Etaslibri; Milano; 1997.

Balzac, H. De; *Traité de la vie élégante (1830)*; Arlea; Paris; 1998; trad. it. *Trattato della vita elegante*; ETS; Pisa; 1998.

Bandini Buti, L.; *Ergonomia e progetto dell'utile e del piacevole*; Maggioli Editore; Rimini; 1998.

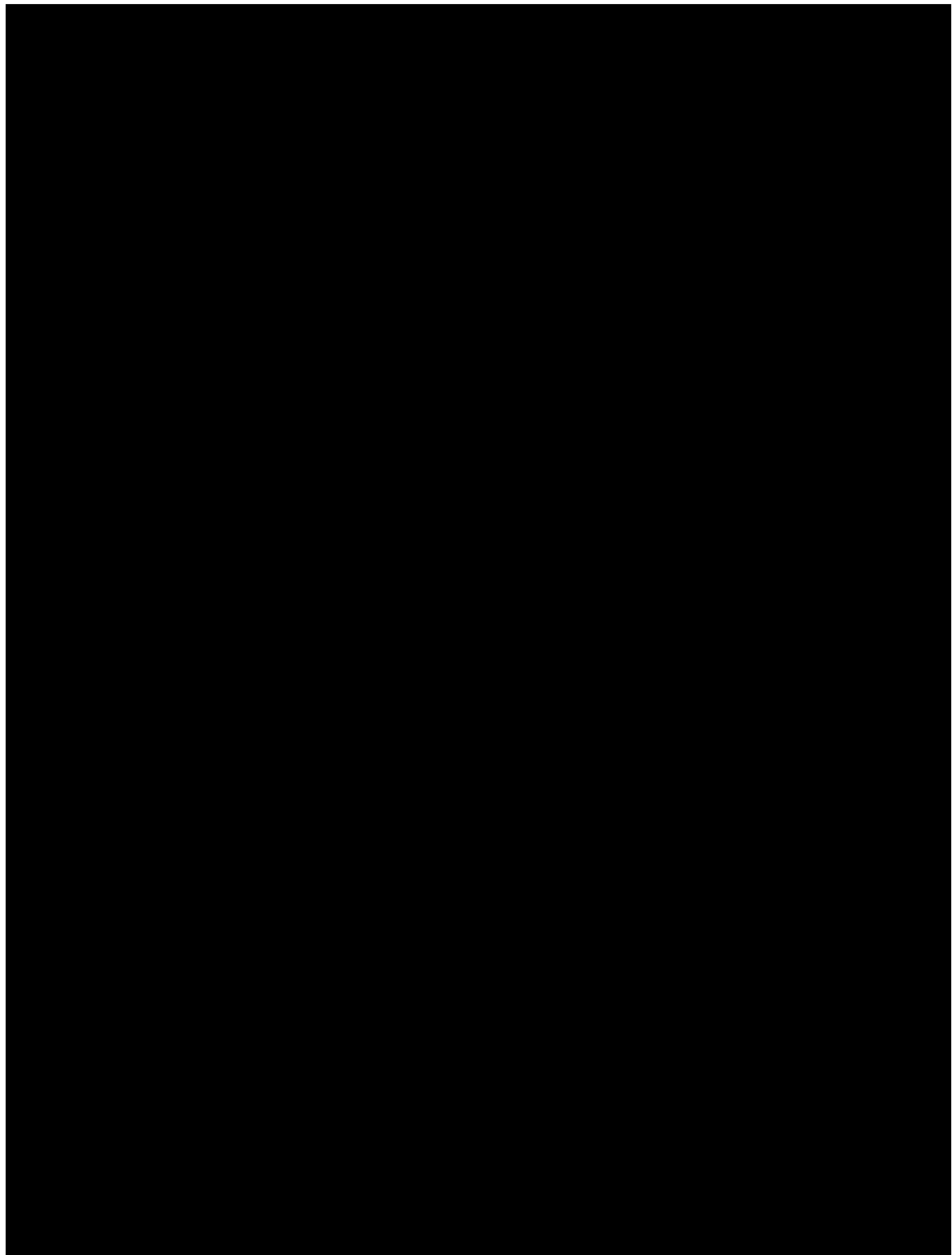
Barnett, V.; *Kondratiev and the Dynamics of Economic Development: Long Cycles and Industrial Growth in Historical Context*; Palgrave; New York; 1998.

Barthes, R.; *Système de la Mode*; Seuil; Paris; 1967; trad. it. *Sistema della Moda*; Einaudi; Torino; 1970.

- *Mythologies*; Seuil; Paris; 1957; trad. it. *Miti d'oggi*; Einaudi; Torino; 1974.

- *L'impero dei segni*; Einaudi; Torino; 1984.

Bateson, G.; *Steps to an Ecology of Mind*; Paladin



Books; London; 1973; trad. it. *Verso un'ecologia della mente*; Adelphi; Milano; 1976.

Baudrillard, J.; *Système des objets*, Gallimard; Paris; 1968; trad. it. *Il sistema degli oggetti*; Bompiani; Milano; 1972.

- *Pour une critique de l'économie politique du signe*; Gallimard; Paris; 1972; trad. it. *Per una critica dell'Economia politica del segno*; Mazzotta; Milano; 1974.

- *La société de consommation. Ses Mythes et Ses Structures*; Gallimard; Paris; 1986; trad. it. *La società dei consumi*; Il Mulino; Bologna; 1976.

- *L'illusion de la fin*; Editions Gallée; Paris; 1992; trad. it. *L'illusione della fine*; Anabasi; Milano; 1993.

Bauman, Z.; *Postmodernity and Its Discontents*; New York University Press; New York; 1997.

- *Globalization. The human consequences*; Polity Press-Blackwell; Cambridge-Oxford; 1998; trad. it. *Dentro la globalizzazione. Le conseguenze sulle persone*; Laterza; Bari; 1999.

- *In search of politics*; Polity Press; Cambridge; 1999; trad. it. *La solitudine del cittadino globale*; Feltrinelli; Milano; 2000.

- *Globalization (European Perspectives: A Series in Social Thought and Cultural Criticism)*; Columbia University Press; New York; 2000.

Beck, U.; *Il lavoro nell'epoca della fine del lavoro. Tramonto delle sicurezze e nuovo impegno civile*; Einaudi; Torino; 2000.

- e A. GIDDENS; S. LASH; *Modernizzazione riflessiva. Politica, tradizione ed estetica nell'ordine sociale della modernità*; Asterios; Trieste; 1999.

Becker, F. e **F. Steele** (a cura di); *Workplace by Design: Mapping the High-Performance Workscape* (The Jossey-Bass Management Series); Jossey-Bass; San Francisco; 1995.

Bekaert, G.; *Maarten Van Severen*; Ludion; New York; 2000.

Benedetti, C. e **V. Bacigalupi**; *Materiali & progetto. Il futuro della tradizione*; Kappa Edizioni; Roma; 1996.

Benjamin, W.; *Das Passagen-Werk*; Suhrkamp; Frankfurt; 1983.

Beylerian, G.M. e **J. J. Osborne**; *Mondo Materialis*; Harry N. Abrams Pub.; New York; 1990.

Blaisse, L. e **F. Gaillard** (a cura di); *Temps denses*; Les Editions de l'Imprimeur; Besançon; 1999.

Bianchino, G. e **A.C. Quintavalle**; *Moda. Dalla fiaba al design*; De Agostini; Novara; 1998.

Bondardo Comunicazione (a cura di); *Valore cultura. Due anni di Premio Guggenheim*; Il Sole 24 Ore Libri; Milano; 1999.

Bonsiepe, G.; *Dall'oggetto all'interfaccia. Mutazioni del design*; Feltrinelli; Milano; 1995.

Borgna, P. e **P. Ceri, A. Failla**; *Telelavoro in movimento*; Etaslibri; Milano; 1996.

Branzi, A.; *Pomeriggi alla media industria. Design e seconda modernità*; Idea Books; Milano; 1988.

- *Introduzione al design italiano. Una modernità incompiuta*; Baldini & Castoldi; Milano; 1999.

Breidenbach, J. e **Zukrigl INA**; *Danza delle culture. L'identità culturale in un mondo globalizzato*; Bollati Boringhieri; Torino; 2000.

Briatore, V.; *Restyling. Meraviglie e miserie del progetto contemporaneo*; Castelvecchi; Roma; 2000.

Bruno, D.; *Design: progettazione continua. Nuove tecniche di sviluppo dei prodotti industriali*; Maggioli Editore; Rimini; 1999.

Bucci, A.; *L'impresa guidata dalle idee. Management della moda e del design*; Domus Academy; Milano; 1998.

Burkardt, F. e **C. Morozzi**; *Andrea Branzi*; Dis Voir; Paris; 1997.

Cairncross, F.; *The death of distance. How the communication revolution will change our lives*; Orion Business Books; London; 1997.

Calefato, P.; *Moda, corpo, mito. Storia, mitologia e ossessione del corpo vestito*; Castelvecchi; Roma; 1999.

Callari Galli, M.; *Lo spazio dell'incontro. Percorsi nella complessità*; Meltemi; Roma; 1997.

Carmagnola, F.; *Luoghi della qualità - Estetica e tecnologia nel postindustriale*; Domus Academy; Milano; 1991.

Casillo, S.; *Le false voci sui prodotti e i marchi industriali*; Liguori; Napoli; 1996.

Celant, G. e **H. Koda**; *Giorgio Armani* (Solomon R. Guggenheim Museum); Guggenheim; New York; 2000.

Chiapponi, M.; *Cultura sociale del prodotto. Nuove frontiere per il disegno industriale*; Feltrinelli; Milano; 1999.

Clifton, E. e **E. Maugham** (a cura di); *The future of brands. Twenty-five visions*; McMillan Press; London; 2000.

Codeluppi, V.; *Consumo e comunicazione. Mercati, messaggi e pubblicità nelle società contemporanee*; Franco Angeli; Milano; 1989.

- *I consumatori. Storia, tendenze, modelli*; Franco Angeli; Milano; 1992.

- *Sociologia della moda*; Cooperativa Libreria IULM; Milano; 1996.

- *La società pubblicitaria. Consumo, mass media e ipermodernità*; Costa & Nolan; Genova; 1996.

- *La pubblicità. Guida alla lettura dei messaggi*; Franco Angeli; Milano; 1997.

- *Lo spettacolo della merce. I luoghi del consumo dai passages a Disney World* (antologia a cura di); Bompiani; Milano; 2000.

- *Iperpubblicità. Come cambia la pubblicità italiana*; Franco Angeli; Milano; 2000.

Collins, M.; *Alessi*; Carlton Books; London; 1999.

Colin, C.; *Design et Utopies. Industries Françaises de l'Ameublement - Les Villages 2000*; Hazan; Paris; 2000.

Colpitt, F.; *Minimal Art: The Critical Perspective*; University of Washington Press; Seattle; (Reprint ed.) 1993.

Combi, M.; *Corpo e tecnologie. Rappresentazioni e immaginari*; Meltemi; Roma; 2000.

Commissione Europea; *Libro verde sull'innovazione*; Bruxelles; 1995.

Corà, B. e **M. Pistoletto** (a cura di); *Habitat, abito, abitare*; Skira; Geneve; 1996.

Cusmano, M.A. e **D.B. Yoffie**; *Competere ai tempi di Internet*; Etas Libri; Milano; 1999.

DAL CO, F. et al; *Frank O. Gehry: The Complete Works*; Monacelli Press; New York; 1997.

- (a cura di); *Tadao Ando: Complete Works*; Phaidon Press Inc.; Oxford; (Reprint ed.) 1998.

Davis, S. e **C. Meyer**; *Blur: The Speed of Change in the Connected Economy*; Little Brown & Company; New York; 1999;

trad. it. *Blur. Le zone indistinte dell'economia interconnessa*; MCF Edizioni; 1999.

De Fusco, R.; *Storia del design*; Laterza; Bari; 1992.

- "La storia quale sostegno al nuovo artigianato", in *Domus*, settembre 1997.

De Kerkhove, D.; *La pelle della cultura*; Costa & Nolan; Genova; 1996.

De Michelis, M.; *Aperto, molteplice, continuo. Gli artefatti della fine del '900*; Dunod; 1998.

D'Eramo, M.; *Il maiale e il grattacielo. Chicago: una storia del nostro futuro*; Feltrinelli; Milano; 1995.

- *Lo sciamano in elicottero*; Feltrinelli; Milano; 1999.

Dickinson, P. e **N. Svensen**; *Beautiful Corporations. Corporate style in action*; Pearson Education Ltd; London; 2000.

Diderot e **D'Alembert**; *Tutte le tavole della encyclopédie di Diderot e D'Alembert*; Mondadori; Milano; 2000.

Dina, A. (a cura di); *Elettrodomestici flessibili. La ristrutturazione Zanussi - Electrolux*; Rosenberg & Sellier; Torino; 1990.

Diodato, L. (a cura di); *Il linguaggio della moda*; Rubbettino; Cosenza; 2000.

Domus Academy (a cura di); "Il new industrial design", in *Domus*, settembre 1998.

Dorfles, G.; *La moda della moda*; Costa & Nolan; Genova; 1999.

Douglas, M.; *Thought Styles*; Sage; London-New Dehli; 1996; trad. it. *Questioni di gusto*; Il Mulino; Bologna; 1999.

Drucker, P.; "La distribuzione nel Continente Nero dell'economia americana", in *Fortune*; 1960.

- *La società post-capitalistica. Economia, politica e conoscenza alle soglie del Duemila*; Spering & Kupfer; Milano; 1993.

Duffy, F.; *The New Office: With 20 International Case Studies*; Ed. Conran - Octopus Lut; London; 1997.

Eco, U.; "Idee per un Museo", in '50 Rue de Varenne, *Nuovi Argomenti* #20; Mondadori; Milano; 1986.

Elkington, J. et al; *Who needs it? Market*

implications of sustainable lifestyles; SustainAbility/Dow Europe; London; 1995.

- *Cannibals with forks. the triple bottom line of 21st century business;* Capstone; Oxford; 1997.

Eves, D. e **J. Green, C. Van Heerden, J. Mama, S. Marzano, L. Traldi** (a cura di); *New Nomads. An exploration of wearable electronics by Philips;* 010 Publishers; Rotterdam; 2000.

Falkman, E.G.; *Sustainable production and consumption: a business perspective;* World Business Council for Sustainable Development; Geneva; 1996.

Farrelly, L.; *Tibor Kalman: Design and Undesign;* Watson-Guptill Pubns; New York; 1998.

Ferraresi, M.; *I segni dell'invenzione;* Guerini e Associati; Milano; 1990.

- *Il packaging. Oggetto e comunicazione;* Franco Angeli; Milano; 1999.

- e C. CARMAGNOLA; *I linguaggi del cult;* Castelvecchi; Roma; 1999.

Fiorani, E.; *Leggere i materiali. Con l'antropologia, con la semiotica;* Lupetti; Milano; 2000.

Floch, J.M.; *Identità visive. Costruire l'identità a partire dai segni;* Franco Angeli; Milano; 1997.

Flugel, J.C.; *The psychology of clothes* (1930); AMS Press; Amsterdam; (Reprint ed.) 1976; trad. it. *Psicologia dell'abbigliamento;* Franco Angeli; Milano; 1996.

Foglio, A.; *Il marketing della moda. Politiche e strategie di fashion marketing;* Franco Angeli; Milano; 2001.

Formenti, C.; *La fine del valore d'uso;* Feltrinelli; Milano; 1980.

- *Prometeo e Hermes;* Liguori; Milano; 1986.

- *Piccole apocalissi;* Raffaello Cortina Editore; Milano; 1991.

- *Incantati dalla rete;* Raffaello Cortina Editore; Milano; 2000.

Forrer, M.; *Hokusai: Prints and Drawings;* Prestel USA; New York; 1991.

French, H.; *Ambiente e globalizzazione. Le contraddizioni tra libero mercato e sostenibilità;* Edizioni Ambiente; Milano; 2000.

Friedman, T.L.; *Le radici del futuro. La sfida tra Lexus e l'ulivo: che cos'è la globalizzazione e quanto conta la tradizione;* Mondadori; Milano; 2000.

Fussler, C. e **P. James;** *Driving Eco-Innovation: A breakthrough discipline for innovation and sustainability;* Pitman Publishing; London; 1996.

Galimberti, U.; GALIMBERTI, U.; *Psiche e techne. L'uomo nell'età della tecnica;* Feltrinelli; Milano; 1999.

Garbillo, G.; *Consumo Sostenibile;* EMI-FCE; Milano; 1996.

Gehlen, A.; *Man: His Nature and Place in the World;* Columbia University Press; New York; 1988.

- *Man in the Age of Technology* (European Perspectives); Columbia University Press; New York; 1989; trad. it. *L'uomo nell'era della tecnica;* Sugar Editore; Milano; 1994.

Gershensfeld, N.; *Quando le cose iniziano a pensare;* Garzanti Libri; Milano; 1999.

Giddens, A.; *Il mondo che cambia. Come la globalizzazione ridisegna la nostra vita;* Il Mulino; Bologna; 2000.

Godin, S. e **D. Peppers;** *Permission Marketing: Turning Strangers Into Friends, and Friends into Customers;* Simon & Schuster; New York; 1999; trad. it. *Permission Marketing. Trasformare gli estranei in amici e gli amici in clienti;* Parole di Cotone; Milano; 2000; download: www.permission.com/

- e M. GLADWELL; *Unleashing the Ideavirus;* Do You Zoom, Inc.; 2000; download: www.fastcompany.com/ideavirus.

Golowin, S. "Il futuro dei nuovi nomadi", in *Domus*, aprile 1999.

Gros, J.; "Design postindustriale", in *Domus*, dicembre 1977.

Guehenneux, L. e **F. Zanco;** *Jasper Morrison;* Editions Dis Voir; Paris; 1999.

Guenzi, C.; *Pensare il design. Teoria e pratica del progetto industriale e ambientale (1970-1996);* Cusi; Milano; 1998.

Hafner, L. e **M. Lyon;** *Where Wizards Stay Up Late: The origins of the Internet;* Simon & Schuster; trad. it. *La storia del futuro. Le origini di Internet;* Feltrinelli; Milano; 1998.

Halal, W.; *The New Management: Democracy and*

Enterprise Are Transforming Organizations; Berrett-Koehler Pub; San Francisco; 1998.

- (a cura di), et al; *The Infinite Resource: Creating and Leading the Knowledge Enterprise;* Jossey-Bass; San Francisco; 1998; download: <http://www.gwis2.circ.gwu.edu/~halal>.

Hale, G.; *Feng Shui for a Successful Office: How to Create a Harmonious Working Environment;* Lorenz Books; New York; 2000.

Halen, W.; *Christopher Dresser: A Pioneer of Modern Design;* Phaidon Press Inc.; Oxford; 1993.

Hall, P. (a cura di), et al; *Tibor Kalman, Perverse Optimist;* Princeton Architectural Press; New York; 2000.

Henderson, J.; *Workplaces and Workspaces: Office Designs That Work;* Rockport Pub; Gloucester (Mass., USA); 1998.

Hirschman, A.; *Exit Voice and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States;* Harvard University Press; Harvard; 1972.

- *Crossing Boundaries: Selected Writings;* MIT Press - Zone Books; Cambridge (Mass - USA); 1999.

- e A. SEN; *The Passions and the Interests;* Princeton University Press; New York; 1997.

Hobsbawm, E. e **H. Trevor-Roper,** et al; *The invention of tradition;* Cambridge University Press; Cambridge; 1983; trad. it. *L'invenzione della tradizione;* Einaudi; Torino; 1987.

Holborn, M.; *Issey Myake;* Taschen; Koln; 1995.

Hopper, E. (a cura di) e **G. Levin;** *The Paintings of Edward Hopper;* W.W. Norton & Company; New York; 2001.

Istao (a cura di); *Una scuola imprenditoriale sul modello Adriano Olivetti. Archivio storico dell'Istao (1966-1996);* Il Mulino; Bologna; 1997.

James, J.; *Pop Art;* Phaidon Press Inc.; Oxford; 1996.

Kalman, T.; *Chairman Rolf Fehlbaum;* Princeton Architectural Press; New York; 1998.

Kane, H.; "Shifting on sustainable industries", in *State of the World;* Worldwatch Institute; London; 1996.

Kelly, K.; *New Rules for the New Economy: 10 Radical Strategies for a Connected World;*

Penguin USA; 1999; trad. it. *Nuove regole per un nuovo mondo. Un decalogo per chi vuole cavalcare le nuove tecnologie e non esserne scavalcato;* Ponte delle Grazie; Firenze; 1999.

Kemp, M.; *The Science of Art: Optical Themes in Western Art from Brunelleschi to Seurat;* Yale University Press; New Haven (Con. USA); (Reprint ed.) 1992; trad. it. *Immagine e verità. Per una storia dei rapporti fra arte e scienza;* Il Saggiatore; Milano; 1999.

Koehn, N.F.; *Brand New: How Entrepreneurs Earned Consumers' Trust from Wedgwood to Dell;* Harvard Business School Press; Harvard; 2001.

Kondratiev, N.D. et al; *The Works of Nikolai D. Kondratiev* (4 Volume Set); Ashgate Publishing Company; Aldershot (UK); 1997.

La Cecla, F.; *Perdersi: l'uomo senza ambiente;* Laterza; Bari; 1988.

- *Mente locale, per un'antropologia dell'abitare;* Eleuthera; Milano; 1995.

- *Non è cosa. Vita affettiva degli oggetti;* Eleuthera; Milano; 1998.

- *Il malinteso. Antropologia dell'incontro;* Laterza; Bari; 1998.

- *La pasta e la pizza;* Il Mulino; Bologna; 1998.

Lafontaine, B.; *Famous Buildings of Frank Lloyd Wright;* Dover Pubns; Mineola (NY, USA); 1997.

Lang, M.H.; *Designing Utopia: John Ruskin's Urban Vision for Britain and America;* Black Rose Books Ltd; 1999; download: www.web.net/blackrosebooks/.

Lash, S. e **J. Friedman** (a cura di); *Modernity and Identity;* Blackwell; Oxford; 1993.

Lee Blaszczyk, R.; *Imagining Consumers: Design and Innovation from Wedgwood to Corning (Studies in Industry and Society);* Johns Hopkins Univ Press; Baltimore; 1999.

Levin, G. (a cura di); *Silent Places: A Tribute to Edward Hopper;* Universe Pub; 2000.

Livingstone, M.; *Pop Art: A Continuing History;* Thames & Hudson; London; 2000.

Lloyd Wright, F. et al; *Frank Lloyd Wright and the Living City;* Skira/Vitra Design Museum; Geneva; 1999.

Lombardi, A. (a cura di PATRIZIA LUGO);

100 anni di sedie. Friuli 1890-1990: breve storia del design della sedia; Campanotto Editore; Udine; 1999.

Lotti, G.; *Il progetto possibile. Verso una nuova etica del design*; Edicom; 1998.

Mackenzie, D.; *Green Design*; Laurence King; London; 1991.

Macleod, D.; *The Office Ergonomics Kit: With Training Disc*; Lewis Publishers, Inc.; Lewiston (Id, USA); 1998.

Madoff, S.H. (a cura di); *Pop Art: A Critical History (The Documents of Twentieth-Century Art)*; University California Press; Los Angeles; 1997.

Maldonado, T.; *La speranza progettuale. Ambiente e società*; Einaudi; Torino; 1970.

- *Cultura, democrazia, ambiente. Saggi sul mutamento*; Feltrinelli; Milano; 1990.

- *Disegno industriale - un riesame*; Feltrinelli; Milano; 1995.

- *Critica della ragione informatica*; Feltrinelli; Milano; 1997.

Malossi, G.; *This was Tomorrow. Pop Design da stile a revival*; Electa; Milano; 1990.

- *Thes style engine: Spectacle, Identity, Design and Business. How the Fashion Industry Uses Style to Create Wealth*; The Monacelli Press; New York, 1998.

- *Volare, the Italian icon in global pop*; The Monacelli Press; New York, 1999.

- *Material Man*; Abrams; New York, 2000.

Mangiarotti, R.; *Il DFE in impresa. Design for environment. Il progetto di prodotti eco-compatibili*; Maggioli Editore; Rimini; 2000.

Mantovani, G.; *Comunicazione e identità. Dalle situazioni quotidiane agli ambienti virtuali*; Il Mulino; Bologna; 1995.

Manzini, E.; *La materia dell'invenzione*; Arcadia; Milano; 1986.
- *Artefatti. Verso una nuova ecologia dell'ambiente artificiale*; Domus Academy; Milano; 1990.

- e PIZZOCARO; *Ecologia Industriale*; Milano.

- e A. PETRILLO (a cura di); *Neolite. La metamorfosi delle plastiche*; Domus Academy; Milano; 1991.

- e C. VEZZOLI; *Lo sviluppo di prodotti sostenibili. I requisiti ambientali dei prodotti industriali*; Maggioli Editore; Rimini; 1998.

Margiela, M.; *Maison Martin Margiela*; Ed. Margiela; Antwerp-Paris; 2000.

Marmot, A. e J. Eley.; *Office Space Planning: Designing for Tomorrow's Workplace*; McGraw-Hill Professional Publishing; New York; 2000.

Mays, V. (a cura di); *Office + Work Spaces: International Portfolio of 43 Designers*; Rockport Pub; Gloucester (Mass. USA); 1999.

MCRAE, H.; *The World in 2020: Power, Culture and Prosperity*; Harvard Business School Press; Harvard; 1996.

Meneguzzo, M.; *Philippe Starck: distordre. Dialogo sul design tra Alberto Alessi e Philippe Starck.*; Electa/Alessi; Milano; 1996.

Miodini, L.; *Giò Ponti 1920-1930*; Electa; Milano; 2000.

Morace, F.; *PreVisioni e PreSentimenti*; Sperling & Kupfer; Milano; 2000.

Morin, E. e A.B. Kern.; *Terre-Patrie*; Seuil; Paris; 1993; trad. it. *Terra-Patria*; Raffaello Cortina Ed.; Milano; 1994.

Morini, E.; *Storia della moda. XVIII-XX secolo*; Skira; Geneve; 2000.

Morrison, J. (a cura di); *A World Without Words*; Lars Muller Publishers; Zurich; 1999.

Nacci, M. (a cura di); *Oggetti d'uso quotidiano. Rivoluzioni tecniche nella vita d'oggi*; Marsilio; Venezia; 1998.

Naisbitt, J.; *Megatrends. Le dieci nuove tendenze che trasformeranno la nostra vita*; Sperling & Kupfer; Milano; 1984.

- et al; *High Tech, High Touch: Technology and Our Search for Meaning*; Broadway Books; Derry (Nh, USA); 1999; trad. it. *High tech e rapporti umani. Un affascinante viaggio attraverso la società ipertecnologica. Il mondo che abbiamo creato e quello che ci aspetta*; Franco Angeli; Milano; 2000.

Negroponte, N.; *Being digital*; Hodder & Stoughton; London; 1995; trad. It. *Essere digitali*; Sperling & Kupfer; Milano; 1995.

Norman, D.A.; *The Psychology of Everyday Things: La caffettiera del masochista. Psicopatologia degli*

oggetti quotidiani; Gruppo Editoriale Giunti; Milano; 1996.

Nulli, A.; "Vitra Design Museum, Weil am Rhein", in *Domus*, 1990, n. 713, pp. 58-65.

O'Meara, M.; "Harnessing Information Technologies for the Environment", in *State of the World*; Worldwatch Institute; London; 2000.

Papanek, V.; *Design for the Real World: Human Ecology and Social Change*; Thames and Hudson; London; 1985.

- *The green Imperative - Ecology and Ethics in Design and Architecture*; Thames and Hudson; London; 1995.

Parry, L. (a cura di); *William Morris* (Victoria and Albert Museum); Harry N Abrams; New York; 1996.

Pasca, V.; *Design: storia e storiografia*; Esculapio; Bologna; 1995.

- *Arti applicate tra XVIII e XIX secolo*; Museo Bagatti Valsecchi; Milano; 1996.

- *Minimalismi - Etica delle forme e nuova semplicità nel design*; Lupetti; Milano; 1996.

- *Design: produzione, distribuzione, consumo*; Lupetti; Milano; 1997-8-9.

- *Vico Magistretti, architetto e designer*; Electa; Milano; 1999.

Pawley, M.; *Norman Foster: A Global Architecture*; Universe Pub; 1999.

Penati, A.; *Mappe dell'innovazione. Il cambiamento tra tecnica, economia, società*; Etaslibri; Milano; 1999.

- e A. SEASSARO (a cura di); *Progetto, processo, prodotto. Variabili di innovazione*; Guerini; Milano; 1998.

Perec, G.; *La vie, mode d'emploi*; Gallimard; Paris; 1978; trad. it. *La vita, istruzioni per l'uso*; Rizzoli; Milano.

Perulli, P.; *La città delle reti. Forme di governo nel postfordismo*; Bollati Boringhieri; Torino; 2000.

Piper, N.; "L'angoscia del mercato mondiale", in *Limes*, n. 2/96.

Polanyi, K.; *The Great Transformation*; Beacon Press; Boston; 1980; trad. it. *Cronache della grande trasformazione*; Einaudi; Torino; 1993.

Ponti, e E. Frateili, A. Pica, V. Vigano, U. la Pietra (a cura di); *Giò Ponti*; Rizzoli; Milano; 1996.

Ponzo, A. e S. Petrilli.; *Il sentire della comunicazione globale*; Meltemi; Roma; 2000.

Pozzato (a cura di); *Eстетica della vita quotidiana*; Lupetti; Milano; 1995.

Pratesi, C.A.; *Il marketing dei prodotti alimentari di marca*; Sperling & Kupfer; Milano; 1995.

- *Il marketing dei servizi ad alta tecnologia*; Sperling & Kupfer; Milano; 1996.

- "Il green marketing", in *Gestire l'ambiente* (a cura di Carlo A. Sirianni); Giuffrè; Milano; 1999.

- e G. IASEVOLI; *Sviluppare la fedeltà ascoltando il cliente*; Sperling & Kupfer; Milano; 1997.

Quasimodo, S.; dalla raccolta "Giorno dopo giorno", 1947 in *Tutte le poesie*; Mondadori; Milano; 1995.

Ramakers, R. e G. Bakker (a cura di); *Couleur Locale. Droog Design for/für Oranienbaum*; 010 Publishers; Rotterdam; 1999.

Raymond, E.S.; *The Cathedral & the Bazaar: Musings on Linux and Open Source by an Accidental Revolutionary*; O'Reilly & Associates; Cambridge (Mass. USA); 2001.

Raymond, S. e R. Cunliffe.; *Tomorrow's Office: Creating Effective and Humane Interiors*; E & F N Spon; London; 2000.

Redhead, D.; *Products of our time*; August Media Ltd/Birkhäuser; London/Basel; 2000.

Restany, P.; *Arte e produzione - Storia del plusvalore estetico*; Domus Academy; Milano; 1990.

Riccò, D.; *Sinestesie per il design. Le interazioni sensoriali nell'epoca dei multimedia*; Etas; Milano; 1999.

Rifkin, J.; *The End of the Work: Decline of the Global Labour Force and the Dawn of the Post-market Era*; Tarcher-Putnam; New York; 1996; trad. it. *La fine del lavoro*; Baldini & Castoldi; Milano; 1997.

- *The Age of Access: The New Culture of Hypercapitalism Where All of Life Is a Paid-For Experience*; J P Tarcher; New York; 2000; trad. it. *L'era dell'accesso. La rivoluzione della new economy*; Mondadori; Milano; 2000.

Righetto, G.; *La scimmia aggiunta - Una specie*

dotata di oggetti; Paravia/Bruno Mondadori; Torino; 2000.

Ritzer, G.; *The McDonaldisation of Society. An Investigation into the Changing Character of Contemporary Society*; Sage; London; 1996; trad. it. *Il mondo alla McDonald's*; Il Mulino; Bologna; 1997.

Rossellini, I. (Introd.); *10 Years of Dolce & Gabbana*; Abbeville Press, Inc.; New York; 1996; trad. it. *Dolce & Gabbana. Dieci anni*; Leonardo Arte; Milano; 1995.

Rota, I.; *Il teatro dell'architettura*; Federico Motta Editore; Milano; 1999.

- *Not only buildings*; Federico Motta Editore; Milano; 2000.

Rullani E.; "Distretti industriali ed economia globale", in *Oltre il Ponte*, n. 50, 1995.

- e L. ROMANO; *Il postfordismo. Idee per il capitalismo prossimo venturo*; Etas Libri; Milano; 1998.

Ruskin, J. et al; *The Genius of John Ruskin: Selections from His Writings*; University Press of Virginia; Charlottesville (USA); (Reprint ed.) 1998.

Sassen, S.; *The Global City*; Princeton Univ. Press; Princeton; 1992.

- *Cities in a World Economy (Sociology for a New Century)*; Pine Forge Press; Thousand Oaks (Cal., USA); 1994; trad. it. *Le città nell'economia globale*; Il Mulino; Bologna; 1997.

- *Migranti, coloni, rifugiati. Dall'emigrazione di massa alla fortezza d'Europa*; Feltrinelli; Milano; 1999.

- *Guests and Aliens*; New Press; New York; 2000.

- e K.A. APPIAH; *Globalization and Its Discontents: Essays on the New Mobility of People and Money*; New Press; New York; 1999.

Scarzella, P.; *Il bel metallo, storia dei casalinghi nobili*; Arcadia Edizioni /Alessi; Milano; 1985.

- ed ETTORE ROTELLI; *In difesa del design*; Lybra Immagine; Milano; 1991.
- (a cura di); *Dormire*; Electa/Flou; Milano; 1997.

Sempriani, A. (a cura di); *Il senso delle cose*; Franco Angeli; Milano; 1999.

SEN, A.; *On Ethics and Economics*; Blackwell Pub; Oxford; (Reprint ed.) 1989.

- *Development As Freedom*; Anchor Books; Waxhaw (North Car., USA); 2000; trad. it. *Lo sviluppo è libertà. Perché non c'è crescita senza democrazia*; Mondadori; Milano; 2000.

Sennet, R.; *The Conscience of the Eye: the Design and social Life of Cities*; Faber & Faber; London; 1993; trad. it. *La coscienza dell'occhio: progetto e vita sociale nelle città*; Feltrinelli; Milano; 1992.

Shivers, N.; *Chrysler Building*; Princeton Architectural Press; Princeton; 1996.

Shudo, T. et al; *The Art of Pokemon, the Movie: Mewtwo Strikes Back!*; Viz Communications; San Francisco; 1999.

Sias, R. (a cura di); *Incontri di lavoro - domesticità nell'ufficio*; Domus Academy; Milano; 1990.

Spring, J.; *The Essential Edward Hopper*; Andrews McMeel Publishing; Kansas City; 1998.

Starck, P.; *Philippe Starck*; Taschen America Llc; New York; 2000.

Storr, R. et al; *Tony Smith: Architect, Painter, Sculptor*; Harry N. Abrams, Incorporated; New York; 1998.

Strina, M. (a cura di); *Brevetti del design italiano - Original patents of Italian design 1946-1966*; Electa; Milano; 2000.

Sudjic, D.; *Ron Arad: Restless Furniture*; Rizzoli Int./ Blueprint; London; 1989.

Sweet, F.; *Alessi: Art and Poetry*; Watson-Guption Pubns; New York; 1998.

- *Philippe Starck: Subverchic Design*; Watson-Guption Pubns; New York; 1999.

Thackarda, J.; *Design after Modernism*; Thames and Hudson; London; 1988.

Thurow, L.; *The future of Capitalism: How today's economic forces will shape tomorrow's world*; Nicholas Brealey Publishing; London; 1996.

Tiberi Vipraio, P.; *Dal mercantilismo alla globalizzazione. Lo sviluppo industriale trainato dalle esportazioni*; Il Mulino; Bologna; 1999.

Torres, A.M.; *Isamu Noguchi: A Study of Space*; Monacelli Press; New York; 2000.

Toscani, O.; *1000 Extra/Ordinary Objects*; Taschen America Llc; New York; 2000.

Turinetto, M.; *Dizionario del design*; Lupetti; Milano; 1993.

Turkle, S.; *Life on the Screen: Identity in the Age of the Internet*; Simon & Schuster; New York; 1995.

Van Hinte, e E L. Bonekamp, H. Muis, A. Odding (a cura di); *Eternally Yours. Visions on Product Endurance*; 010 Publishers; Rotterdam; 1997.

Van Zijl, I.; *Gijs Bakker. Objects to Use*; 010 Publishers; Rotterdam; 2000.

Vege sack, A.; *100 Masterpieces from the Vitra Design Museum Collection*; Vitra Design Museum Art Books Intl Ltd; 1996.

Vergine, L.; *Body art e storie simili. Il corpo come linguaggio*; Skira; Geneve; 2000.

Villani, E.; *Grande distribuzione e ambiente. Un campo di applicazione del design dei servizi*; Franco Angeli; Milano; 1995.

Virilio, P.; "Un monde surexposé: fin de l'histoire, ou fin de la géographie", in *Le monde diplomatique*, agosto 1997.

Vitta, M.; *Il disegno delle cose. Studio degli oggetti e teoria del design*; Liguori; Milano; 1996.

Volli, U.; *Block modes. Il linguaggio del corpo e della moda*; Lupetti; Milano; 1998.

Wanders, M. e R. Ramakers, A. Branzi, A. Betsky, P. Antonelli, B. Lootsma; (a cura di) **Y.G.J.M. Joris**; *Wanders Wonders. Design for a New Age*; 010 Publishers; Rotterdam; 1999.

White, J. M. et al; *Hokusai and Hiroshige: Great Japanese Prints from the James A. Michener Collection*, Honolulu Academy of Arts; University of Washington Press; Seattle; 1999.

White, R. e M. White; *MP3 Underground: The Inside Guide to MP3 Music, Napster, RealJukebox, MusicMatch, and Hidden Internet Songs* (+ CD-rom); Que; Indianapolis; 2000.

Whiteley, N.; *Design for Society*; Reaktion Books; London; 1993.

Wilson, E.; *Adorned in Dreams: Fashion and Modernity*; University California Press; Los Angeles; 1987.

Zelinsky, M.; *New Workplaces for New Workstyles*; McGraw-Hill; New York; 1998.

links
*websites**

* Questa sezione presenta l'elenco completo degli indirizzi e-mail degli autori e una sezione di pagine web specifiche, utili all'approfondimento dei temi trattati.

* *In this section you will find a list of the authors' e-mail addresses and a section of pertinent web sites for an in-depth study of the subjects discussed.*

Abet Laminati;
www.abet-laminati.it

Abitare;
www.abitare.it

Adbusters;
www.adbusters.org

ADI – Ass. per il Disegno Industriale;
www6.essai.it/adi

Alessi;
www.alessi.it

Altan;
www.comune.udine.it/altan/altan.htm

Ando, Tadao;
(intervista);
www.newsitaliapress.it/ra_sta/ra_sta_28_12_00/mess41.htm

Arad, Ron;
www.ronarad.com

Arch'it;
rivista digitale di architettura;
www.architettura.it

Archizoom;
www.designaddict.com/collections/designers/designers-base/archizoom.html

Artez;
(anti-McDonald's);
www.artez.fr.st

Ass. Architetti della provincia di Udine;
www.ud.archiworld.it

Assufficio & Eimu;
www.federlegno.it/associazioni/assUfficio

Bellini, Mario;
www.designaddict.com/collections/designers/designers-base/bellini.html

Bojardi, Gilda;
e-mail:
bojardi@mondadori.it

Branzi, Andrea;
e-mail: anbranzi@tin.it

Briatore, Virginio;
e-mail:
vbriatore@mail.linknet.it

Campana, Fernando & Humberto,
(Moma, N.Y., 1998);
www.moma.org/docs/exhibitions/past

Cappellini;
www.cappellini.it

Cartiera Lucchese;
www.lucart.it

Castiglioni, Achille;
www.archimagazine.com/castigli.htm

Centre Georges Pomidou;
www.centrepompidou.fr/Pompidou/Home.nsf/docs/fhome

The Centre for Sustainable Design;
www.cfsd.org.uk/

Chiat/Day Agency;
www.chiatday.com/

Citterio, Antonio;
www.archimagazine.com/bcitter.htm

Cluetrain Manifesto;
www.cluetrain.com/#manifesto

Camera Nazionale Della Moda;
www.cameramoda.it

Codeluppi, Vanni;
e-mail:
v.codeluppi@iulm.it

Colors Magazine;
www.colorsmagazine.com

Colors Magazine;
(complete collection);
www.benetton.com/colors/info.html

Compasso d'Oro;
www6.essai.it/adi/cdo/cdo.html

Confindustria;
www.confindustria.it

Coop Italia;
www.e-coop.it/coop

Corporate Watch;
Globalization & corporate rule;
www.corpwatch.org/trac/globalization

Design Addict;
designers & manufacturers;
www.designaddict.com

Design Council, UK;
www.design-council.org.uk

DJSGI,
Down Jones Sustainability Group Index;
www.sustainability-index.com

Domodinamica;
www.domodinamica.com

DOMUS;
http://194.185.84.142/index_flat.asp

Domus Academi;
www.domusacademy.it

Doveil, Frida;
e-mail: f.doveil@libero.it

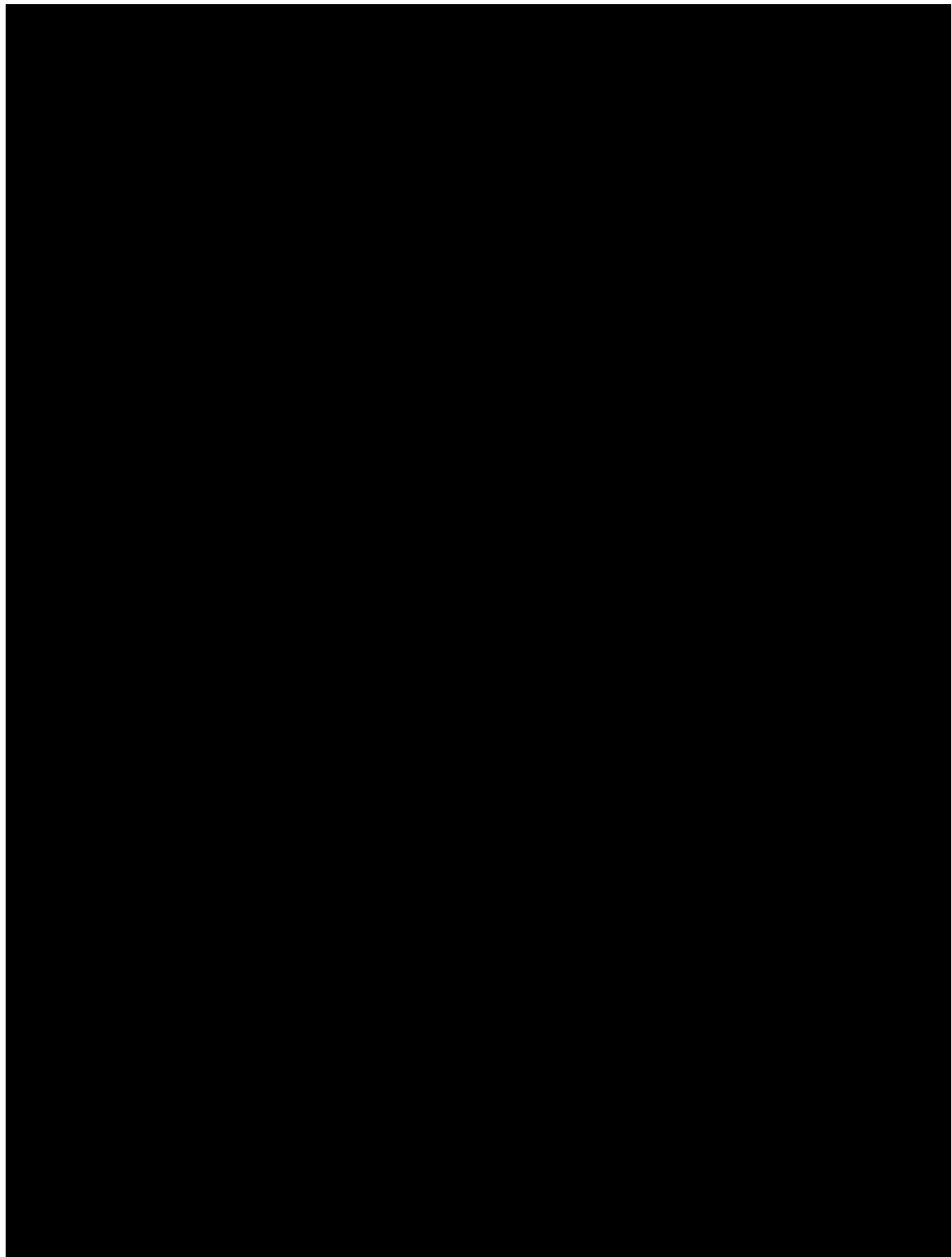
Dupont;
www.dupont.com/corp/environment

Electrolux;
www.electrolux.it

ENEA;
Ente per le nuove tecnologie, l'energia e l'ambiente;
www.enea.it

Environics International;
www.environics.net

EPE,
the European Partners for the Environment;
www.epe.be



European Telework Development;
www.eto.org.uk/etd/index.htm

European Commission,
(characteristic F&D products);
http://europa.eu.int/comm/agriculture/qual/it/prod_it.htm

European Commission
(Ecolabel);
http://europa.eu.int/comm/environment/ecolabel/index.htm

European Commission (Euro);
http://europa.eu.int/euro/html/home7.html?lang=7

Fabrica;
www.fabrica.it/win/index.html

Fantoni;
www.fantoni.it/whatsnew_i.html

Fat Earth, Green Product Design;
www.greenbiz.com/news/fatearth

Federlegno - Assarredo;
www.federlegno.it

Ferraresi, Mauro;
e-mail: mauroferraresi@libero.it

Foundation Cartier;
www.foundation.cartier.fr

Ford;
www.ford.com

Formenti, Carlo;
e-mail: cformenti@tiscalinet.it

Foster, Norman;
www.archimagazine.com/bfoster.htm

Gargiulo, Grazia;
e-mail: gargiulo@soiel.it

Gehry, Frank;
www.pritzkerprize.com/gehry.htm#...
about Frank Gehry

Gellner Eleonora;
e-mail: elenora.gellner@notes.electrolux.it

Good Goods;
Philippe Starck /La Redoute;
www.goodgoods.tm.fr

Greenpeace;
www.greenpeace.org

Gruppo GA.NI.;
www.gruppogani.com

Gucci;
www.gucci.com

Hadid, Zaha;
www.archimagazine.com/hadid.htm

Halal, William;
www.gwis2.circ.gwu.edu/~halal

Henkel;
http://193.97.251.50/intl/index2.html?page=20004402

Hermann Miller;
www.hermanmiller.com

Honeywell;
www.honeywell.com/about/page1_2_1.html

Hosoe, Iaso;
e-mail: isao@isaohosoesdesign.com

Husqvarna;
www.husqvarna.com/node236.asp

IBM;
www.ibm.com/ibm/history

Ingo Maurer;
www.ingo-maurer.com/welcome1.html

Interni;
www.mondadori.com/interni

Intramuros;
www.intramuros.fr

ISO 14000;
Information Centre;
www.iso14000.com

JSPD, The Journal of Sustainable Product Design;
www.cfsd.org.uk/journal

Kartell;
www.kartell.it

Knoll International;
www.knoll.com

La Cecla, Franco;
e-mail: Flacecla@aol.com

Lombardi, Anna;
e-mail: annalombardi@tin.it
studio_design@tin.it

Lugo, Patrizia;
e-mail: meta@online.be

Malofancon;
www.malofancon.it

Malossi, Giannino;
e-mail: malo@planet.it

Mangiarotti, Angelo;
www.cgi.polimi.it/~gasp a /08mang/scheda.htm

Manzini, Ezio;
e-mail: ezio.manzini@polimi.it

Material Connexion
(innovative materials and processes);
www.materialconnexion.com/PA1.asp

Mattel;
www.mattel.com/corporate/company/responsibility/index.asp?section=gmp

Mc'Donald's;
www.mcdonalds.com

Meda, Alberto;
http://wupa.wustl.edu/record/archive/1998/01-22-98/8536.html
MOMA, Museum of Modern Art, New York;
www.moma.org

Montina;
www.montina.it

Morello, Augusto
e-mail: augustomorello@galactica.it

Moroso;
www.moroso.it

Morrison, Jasper;
www.colombodesign.it/azienda/architettil/jasperm.htm

Museo della Scienza e della Tecnologia di Milano;
www.museoscienza.org

Newson, Marc;
www.marc-newson.com

Nike;
http://nikebiz.com/social/index.shtml

Noguchi, Isamu;
www.designaddict.com/collections/designers/designers-base/noguchi.html

Nouvel, Jean;
www.triennale.it/expo/protag/nouvel.htm

Olivetti
(about Adriano Olivetti);
www.fondazioneadrianoolivetti.it/amici.html

Origin - Sharing the Power of Knowledge;
www.origin-it.com/global/country/italy.htm

Paco Rabanne;
www.pacorabanne.com

Pasca, Vanni;
e-mail: vannipasca@tiscalinet.it

Pavitt, Jane
(about Brand.New);
http://pup.princeton.edu/titles/6907.html

Permasteelisa;
www.permasteelisa.com.sg

Pesce, Gaetano;
www.archimagazine.com/bpesce.htm

Philips;
www.design.philips.com

Pokèmon,
(It. official website);
www.dot.it/pokemon.html

Poli.Design;
www.polidesign.net/home.htm

Politecnico di Milano;
Corso di disegno industriale;
www.polimi.it

Prada;
www.prada.com

Pratesi, Carlo Alberto;
e-mail: pratesi@uniroma3.it

Procter & Gamble,
(sustainability center);
www.pg.com/about_pg/corporate/sustainability/substain_catmain.jhtml

Rail Track;
www.railtrack.co.uk/corporate/environment/index.html

Rodriguez, Rodrigo;
e-mail: dgfla@federlegno.it

Rota, Italo;
e-mail: alr@planet.it

Saba-Thompson Consumer Electronics;
www.thomson-multimedia.com/vus/home.htm

Salone del Mobile di Milano;
www.isaloni.it

Santachiara, Denis;
e-mail: desanta@tiscalinet.it

Sbaiz Spazio Moda;
www.sbaiz.it/index.htm

Scarzella, Patrizia;
e-mail: sigla@zephro.it

Shell;
www.shell.com

SIE,
Società Italiana di Ergonomia;
www.informatique.it/sie/lecht.html

Sole 24 Ore;
www.ilsole24ore.com

Sottsass, Ettore
(virtual museum);
www.io.tudelft.nl/public/vdm/fda/sottsass/index.htm

Starck, Philippe;
www.philippe-starck.com/index03.html

Stokke Italia;
www.stokke.it

Syn Factory
www.synfactory.com

The Green Webguide
Designing for Sustainability;
http://home5.inet.tele.dk/nyboe/design

Tribu-Design;
www.tribu-design.com/cgi-madoc/dalpha.cgi

Triennale di Milano;
www.triennale.it

Twist Design;
e-mail: twist@twistdesign.it

UNEP, United Nation Environment Programme (Initiative on Advertising);
www.unepie.org/sustain/advertising.html

UNEP, working group on sustainable products & services;
http://unep.frw.uva.nl

Unliver;
www.unilever.com

Valcucine;
www.valcucine.it

Valle, Gino;
e-mail: studiovalle@libero.it

Van Severen, Marteen;
www.nart.com/chroniques/2001/03/b eamont/en_design.html

Versace;
www.gianniversace.com

Vitra;
www.vitra.com

Vitra Design Museum;
www.design-museum.com

Vulpinari, Omar;
e-mail: ovulpinari@libero.it

Walk and Fly (by Finproject);
www.finproject.com/news.htm

Washright;
sustainable consumption campaign;
www.washright.com

Wired;
www.wired.com

Wolford;
www.wolford.com

Wooddesing,
design masterpieces database;
www.wooddesign.bc.ca/hist4b.htm

Worth, Charles F.
(Collection at Museum of the City of New York);
www.mcny.org

WWF Italia;
wwf.archesis.it
Zanussi;
www.zanussi.com

Thanks to

Daniele Varelli, Salam Gaye, Fantoni Spa - Osoppo.

Per gli oggetti:

Sbaiz Spazio Moda - Lignano Sabbiadoro;
Moroso - Cavallicco;
Caffè Collant - Udine;
Malofancon - Vicenza;
Husquarna Italia - Alta Villa Vicentina;
Electrolux Zanussi - Pordenone;
Abet Laminati - rivenditore di Udine;
CIT Camiceria Italiana - Arcore;
Cutting - Maniago;
Valcucine - Pordenone;
Botanica Santa Marizza - Udine;
Oeko Line.

Photo & objects

Abet Laminati, 46 / Alpi, 48 / Gabriele Basilico, 8, 10, 11, 16 / Café Collant, 79 / CIT Camiceria Italiana, 118 / Conran Octopus Lut Ed., London (The New Office), 148, 149 / Artemio Croatto, 173 / Cutting, 120 / Electrolux-Zanussi, 114 / Archivio storico Fantoni, 147 / Salam Gaye, 211 / Husqvarna, 115 / Blue Industry #1, 20 / Moroso, 77 / Malofancon, 111 / Oeko Line, 112 / Alessandro Paderni, 9, 11, 14-15, 18-19, 175 / Vanni Pasca, 216-217 / Phaidon Press, Oxford (The Colours of Light: Tadao Ando Architecture), 174 / Sbaiz Spazio Moda, 75, 76, 78, 81, 82 / Valcucine, 113

Colophon

Progetto:
Anna Lombardi.
Cura:
Patrizia Lugo,
studio_design.
Editing:
EOS, Milano - Bruxelles.
Coordinamento e progetto grafico:
Twist Design Associati.
Design:
Artemio Croatto,
Marco Brollo.
English text:
Studio Intra, Udine.

Made and printed in Italy by Grafiche Manzanese / Udine
Stampato su carta Freeliffe White Cento.

L'editore è a disposizione degli aventi diritto per quanto riguarda eventuali fonti iconografiche non individuate.



Fantoni in the world

australia

Melbourne T. +613/9654/8522
Sydney T. +612/9690/0077

austria

Udine (Italy) T. +39/335/232834

belgium

Brussels T. +32/9/3830824

bosnia

Ljubuski T. +387/39/833378
Sarajevo T. +387/33/444500
Udine (Italy) T. +39/0432/976222

bulgaria

Sofia T. +359/2/9516607

canada

Toronto T. +1/416/3620100

china

Beijing T. +86/10/65470090
Shanghai T. +86/21/62118571 ext 202

croatia

Zagreb T. +385/1/4922759
Udine (Italy) T. +39/0432/976222

cyprus

Nicosia T. +357/22/351366

czech republic

Praha T. +420/2/22873209
Udine (Italy) T. +39/0432/976222

denmark

Copenhagen T. +45/87520203

finland

Espoo T. +358/9/68030470

france

Nord - Strasbourg T. +33/3/88234623
Sud - Albi T. +33/5/63773030

germany

Aurachtal T. +49/9132/795988
Hamburg T. +49/40/894989
Mönchengladbach T. +49/2161/2945910

greece

Athens T. +30/10/6842122
Thessaloniki T. +30/310/463533-4

indonesia

Jakarta T. +62/21/5492676

israel

Tel Aviv T. +972/3/5508933

japan

T. +81/90/81/730730
Udine (Italy) T. +43/664/5419707

kuwait

Kuwait City T. +965/9796137

lebanon

Beiruth T. +961/1/360233

liechtenstein

Udine (Italy) T. +39/335/232834

lithuania

Vilnius T. +370/5/2600445

lussemburgo

T. +32/9/3830824

mexico

Mexico D.F. T. +52/52828959

netherlands

Waardenburg T. +31/418/654522

norway

Oslo T. +47/23133070

poland

Warszawa T. +48/22/8568856
Warszawa T. +48/22/6545530
Udine (Italy) T. +39/0432/976222

portorico

San Juan T. +787/7498000 ext 246

portugal

Lisbona T. +351/219/863652

rep. dominicana

Santo Domingo T. +1809/4720022

romania

Udine (Italy) T. +39/0432/976222

russia

Moscow T. +7/95/1055055
Moscow T. +7/95/2078849
Novosibirsk T. +7/3832/119393
S. Petersburg T. +7/812/5423433
Kazan T. +7/8432/414121

slovakia

Bratislava T. +4212/64461991
Udine (Italy) T. +39/0432/976222

slovenia

Ljubljana T. +386/1/4211464
Udine (Italy) T. +39/0432/976222

spain

Las Palmas T. +34/9/28368211
Madrid T. +34/91/4428411
San Sebastian T. +34/9/43444450
Tenerife T. +34/9/22249624
Valencia T. +34/96/3923527

sweden

Linköping T. +46/13352400

switzerland

Lugano T. +39/335/6056331
Zurich T. +41/1/2724442

taiwan

Taipei T. +886/22/5459191

turkey

Istanbul T. +90/212/2176886

ungheria

Udine (Italy) T. +39/335/1329026

united kingdom

Bramley, Surrey T. +44/1483/894090

usa

Atlanta T. +1/404/2284600
Bloomington T. +1/952/9446525
Boston T. +1/617/4511181
Chicago T. +1/312/6649582
Dallas T. +1/972/9349191
Miami T. +1/305/4487367
New York T. +1/212/8328222
San Francisco T. +1/415/5435466
Santa Monica T. +1/310/3940959
Seattle T. +1/206/6222433

venezuela

Caracas T. +58/2/2677712

yugoslavia

Beograd T. +381/11/3340789

