

Ottagono

107

Trimestrale
di disegno industriale
*Industrial design
quarterly*

Anno XXVIII
Giugno 1993
Lire 15.000

Edizioni C.O.P.I.N.A.
Via Melzi d'Eril 26
20154 Milano

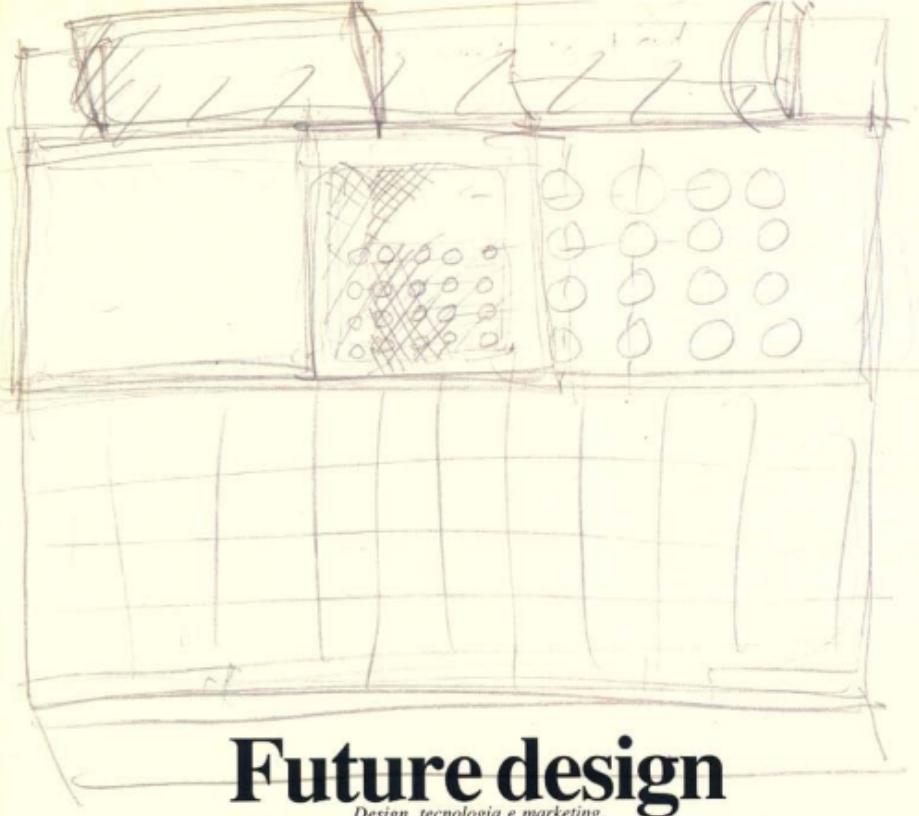
Spedizione
in abbonamento postale
Gruppo IV

Printed in Italy



Oggetti e luoghi del tempo libero
Free time - objects and places
Fabris, Dell'Acqua Bellavitis
Dorfles, Morpurgo
Branzaglia, Tainer Group, Frattini

Portfolio
Biennale Venezia 93
L'arte Gutai



Future design

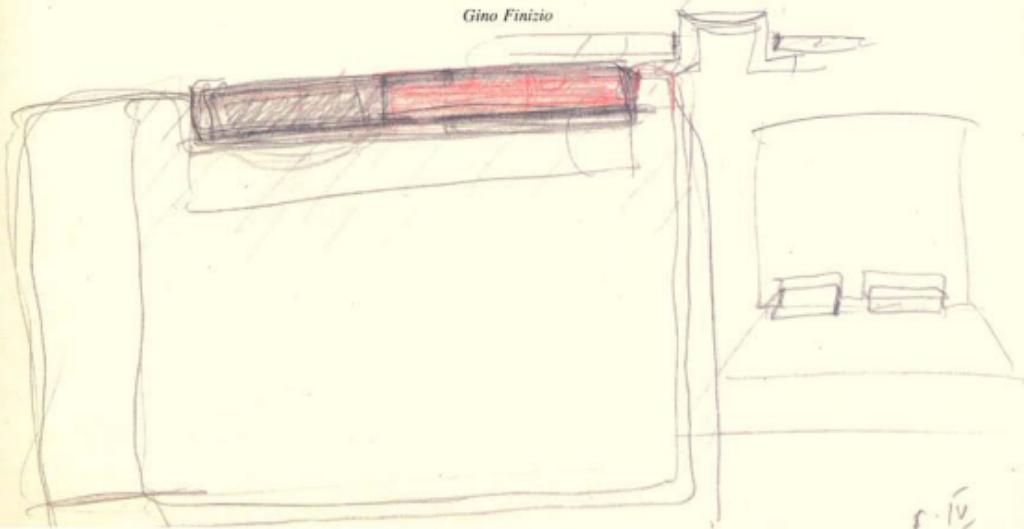
Design, tecnologia e marketing.

Un percorso di pensieri, riflessioni e considerazioni con Michele De Lucchi.

Design, technology and marketing.

An itinerary of thoughts, reflections and considerations with Michele De Lucchi.

Gino Finizio



A fronte di una situazione internazionale economicamente difficile si pone in evidenza il tema su come le imprese debbano affrontare la realtà per mantenere, se non il primato, almeno un discreto margine di vitalità sui mercati e garantirsi così sopravvivenza e sviluppo.

Se esaminiamo il settore dell'arredo notiamo come l'Italia in termini di tecnologia e organizzazione sia subordinata ai due maggiori concorrenti, Giappone e Stati Uniti. Specificità dell'imprenditorialità italiana è la grande capacità creativa che contraddistingue i suoi prodotti e che rappresenta, o almeno ha sinora rappresentato, il motore trainante e la linfa vitale dell'impresa italiana del settore.

Ma come è possibile continuare a mantenere la leadership? Quali possono essere i futuri sviluppi del design? E quale il rapporto che deve esistere tra tecnologia e design?

Il marketing è ormai da tempo la disciplina trainante di tutte le imprese; analisi del mercato, individuazione dei bisogni, necessità di creare nuovi sbocchi mercologici, profitabilità, eccetera, sono le voci che più frequentemente s'incontrano. I settori finanziario, tecnologico, logistico, legale delle imprese contribuiscono e concorrono a rendere aggressivo e vincente il marketing dell'azienda e, contemporaneamente, il prodotto che esce sul mercato.

La realtà economica odierna è vista dalle piccole e medie imprese con particolare timore e fa sì che queste pongano l'attenzione al mercato (ai mercati) non più sulla base di una programmazione medio o a lungo termine, giocata su tempi di ricerca accurati e prodotti finali innovativi, bensì – e quindi il rischio è grave – aggredendo il mercato stesso su tempi brevi. Osservando il mercato del mobile si nota come vi sia stato negli ultimi anni un fiorire di prodotti «facili», di «memoria», il cui contenuto innovativo è pressoché nullo sia sul piano del design sia su quello non meno importante della tecnologia. Da qui l'omologazione preoccupante di una vasta area di produzione, l'indistinguibilità tra produttori diversi, il generale appiattimento dell'offerta e del mercato.

Dov'è finita la creatività e l'innovazione italiana, quell'innovazione che ci ha resi famosi nel mondo?

Certamente una politica aziendale come quella appena descritta influenza negativamente anche su chi è chiamato a progettare, ovvero il designer, sia questo interno o esterno all'impresa. Ma è anche vero che esistono situazioni esemplari che contraddicono l'imperante «qualunque» della produzione di settore.

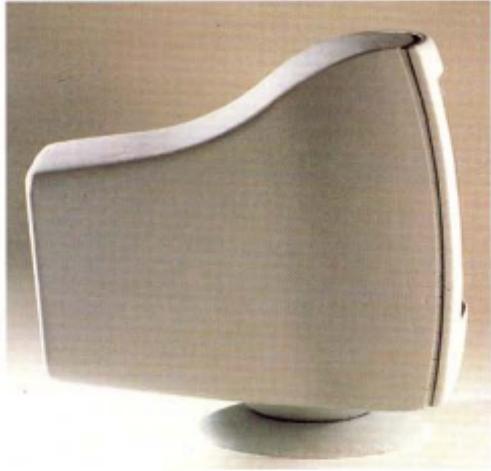
Vi sono realtà imprenditoriali che hanno fondata la propria fortuna sulla capacità di mantenere costantemente alto il livello di ricerca tecnologica (anche in termini di design), uscendo sul mercato con prodotti difficilmente imitabili. Questa filosofia garantisce riconoscibilità sui mercati.

L'investimento in ricerca sia tecnologica sia di processo, in un momento di recessione economica, può essere ed è una scelta coraggiosa che alcune imprese hanno deciso di intraprendere (o semplicemente continuano com'è nella loro tradizione) per garantirsi nel futuro la leadership e l'espansione dei mercati.

A questo punto è opportuno mettere a fuoco la controparte che si trova a operare con l'azienda. Parliamo di quei progettisti che pur nella comprensione delle esigenze specifiche della committenza non hanno mai rinunciato a proporsi, e a proporre, idee o soluzioni innovative in sintonia con la capacità e le opportunità tecnologiche offerte dall'impresa.

È il caso di Michele De Lucchi responsabile del design dell'Olivetti, protagonista di questo incontro per Ottagono, incontro da cui sono emerse riflessioni e considerazioni sulla funzione (e la sua evoluzione futura) del designer nelle imprese e nella società, offrendo uno spaccato di realtà visto con gli occhi di chi per «ruolo» è chiamato a osservare e interpretare il «mondo» che lo circonda.

È stato chiesto a Michele De Lucchi se sia giusto da parte dell'impresa «pilotare» la «creatività» al fine di garantire che il processo idea-progetto-prodotto si completi e si confronti con il mercato. Da questa semplice domanda ne è derivata una risposta lunga e articolata che ha toccato numerosi argomenti che riportiamo integralmente. (G.F.)



A pagina 74. Dall'alto.

Studio per portatile P.C. Olivetti, «Philos», 1992, con Hagai Shvadron, modello in legno e schizzi di progetto.

Foto Sergio Carando.

Studi per Minitower, Olivetti, 1993, con Mario Trimarchi, modelli in legno.

Foto Federico Brunetti.

Studio per monitor P.C. Olivetti, 1992, con James Irvine e Alessandro Chiarato, modello in polistirolo.

Foto Miguel Barrios.

A pagina 75. Studio per portatile P.C. Olivetti, «Philos», 1992, con Hagai Shvadron.

schizzi di progetto.

In questa pagina. Sopra.

Studio per monitor P.C. Olivetti, 1992, con James Irvine e Alessandro Chiarato, modello in polistirolo. Foto Miguel Barrios.

Sotto. Studio per monitor P.C. Olivetti 9 pollici, 1986, con Eric Gottein. Foto Fulvio Grisoni.

Page 74. From above.

Study for a portable computer, «Philos», 1992, with Hagai Shvadron, model in wood, and sketches.

Photos Sergio Carando.

Studies for Minitower, 1993, with Mario Trimarchi, wooden models.

Photos Federico Brunetti.

Study for monitor P.C. Olivetti, 1992, with James Irvine and Alessandro Chiarato, polystyrene model.

Page 75. Study for a portable computer, «Philos», 1992, design sketches.

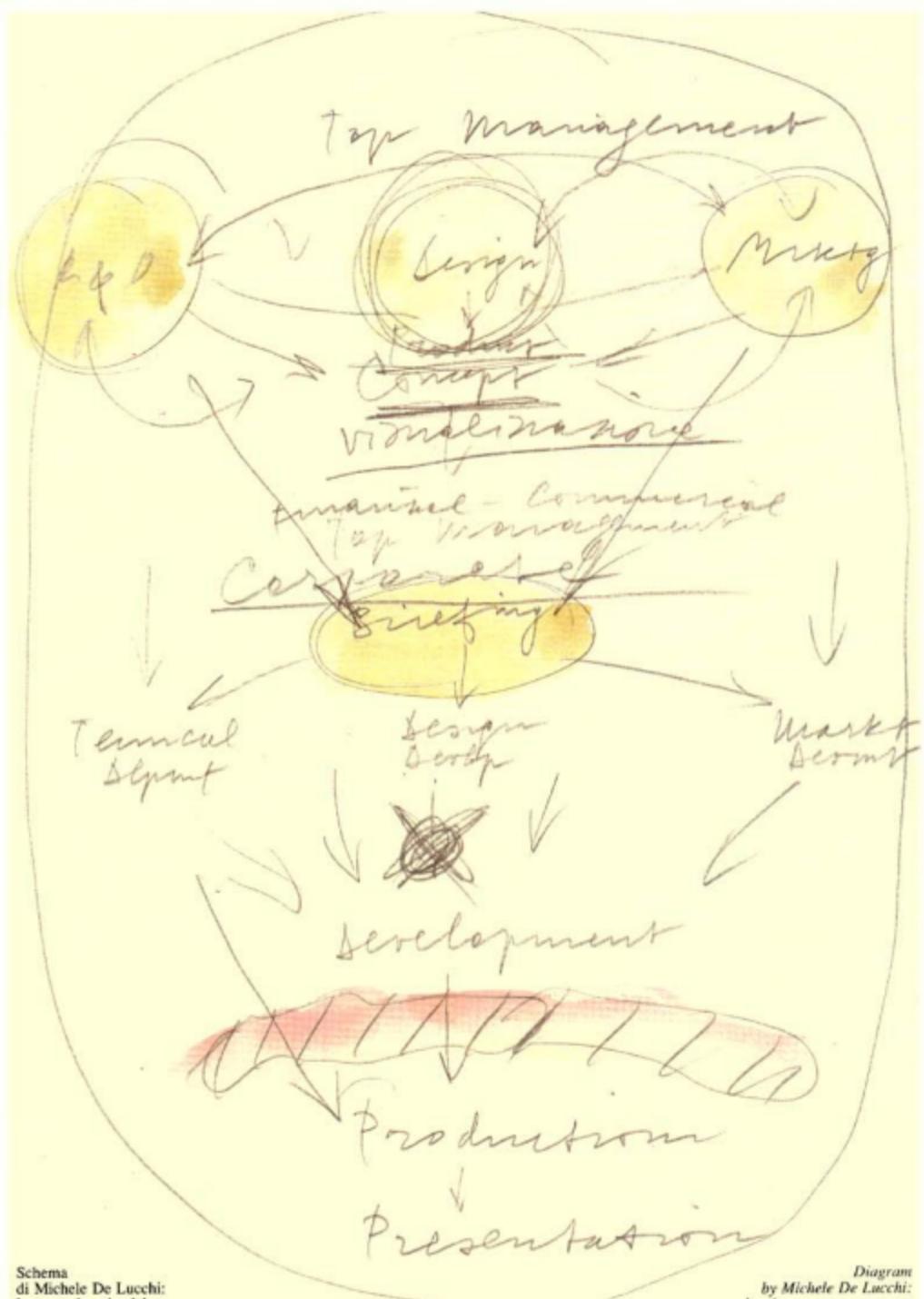
This page. Above.

Study for monitor P.C. Olivetti, 1992, in collaboration with Irvine and Chiarato, polystyrene model.

Photos Miguel Barrios.

Below. Study for nine-inch monitor P.C. Olivetti, 1986, with Eric Gottein.

Photos Fulvio Ghisoni.



Schema
di Michele De Lucchi:
la strategia aziendale
in vista del lancio
di un prodotto sul mercato.

Diagram
by Michele De Lucchi;
showing company strategy
in preparation
for the launch of a new product.

Prima di rispondere ritengo opportuno soffermarmi su alcuni punti che ritengo importanti per comprendere come io vedo e interpreto il ruolo del design e del designer.

Il designer è soprattutto colui che «vive» la realtà, e il compito che è chiamato a svolgere è quello di intuire i desideri nascosti che, nella sua evoluzione, il mondo produce. È questa capacità di captare messaggi, di codificarli, che permette al designer di individuare aree di progetto inedite o indagabili nuovamente sotto prospettive mai sperimentate. Per far questo il designer deve possedere la grande abilità e la grande modestia di lasciarsi influenzare da tutti quei messaggi e quegli impulsi che provengono dall'intorno in cui vive e in cui vivono «altri». Questo spiega come si determinino storicamente periodi in cui il designer è propositivo, e altri in cui egli tende a «tirarsi indietro».

Ricordo a questo proposito gli anni Ottanta con Memphis e Alchimia. È stata una stagione ricca, esplosiva sul piano creativo e sperimentale: il motore propulsore di tanta vitalità era la voglia di provocare, di creare cose nuove, di attirare l'attenzione sul problema del progetto e del design. Vi era un senso generale di ottimismo e di speranza per il futuro. Se ora osserviamo gli anni Novanta notiamo un clima molto più calmo e riflessivo, più attento a ricerche valori stabili, derivati dalla nuova coscienza del rapporto esistente tra noi e la natura. La gente non ha più bisogno di provocazioni, queste arrivano giornalmente dai reiterati disastri ecologici in ogni parte del mondo, dalle guerre, dalla recessione economica che crea nuove fasce di povertà... il degrado generale è già di per sé una provocazione costante.

E il designer? Ha interpretato. Invece di provocare ha cercato di diffondere sicurezza e credo che il design di questi anni, un po' di retroguardia, di «memoria», derivi proprio dalla necessità espressa dal mondo di ritrovare il senso della stabilità, dei valori che durano nel tempo. Tuttavia credo sia arrivata l'epoca, e molti segnali lo testimoniano, del dubbio. È l'epoca dei paradosi.

Come è possibile che il design produca innovazione per dare continuità alla ricerca tecnologica, e al contempo dare sicurezza? Sono sicuro che non è lontano il momento in cui verrà trovata la chiave per capire questo e altri paradosi.

Il design portatore di dubbio all'interno di sicurezze acquisite è il vero design innovativo di questi anni. Esso sta assumendo una dimensione intellettuale, o meglio, deve assumere questa connotazione, prendere spazio per rigenerarsi lavorando sui paradosi.

Può esistere innovazione, ad esempio, nel design per la casa, di ordine meramente funzionale? No. Oggi non è richiesto, questo è il momento del trionfo delle tipologie antiche. E poi è un tema, quello della tipologia, che non è seducente.

Analogamente non è possibile lavorare sul rinnovo plastico e figurativo. Sono troppo freschi i ricordi di Memphis e Alchimia; inoltre è anche vero che il design non deve necessariamente essere sovraccarico di «comunicazione».

C'è bisogno di altre cose. Achille Castiglioni le chiama «invenzioni» e queste nascono solo dopo periodi di riflessione profondamente intellettuale. La chiave con cui cerco di arrivare all'invenzione è proprio quella di far affluire i grandi paradosi sotto i miei occhi. Questo mi porta a pensare che non sia più possibile lavorare su singoli progetti ma sia giunto il momento di guardare al progetto in una prospettiva di più ampio respiro, che tenga conto del pensiero intellettuale, dell'industria, del marketing.

Quanto incide la provenienza culturale del designer nella sua capacità di gestire la complessità del progetto?

Penso all'insegnamento di Ettore Sottsass che è poi l'insegnamento della cultura italiana.

Tutti i designer, o quasi, sono architetti, e questo ci permette di vedere il design non solo dal punto di vista puramente industriale ma anche secondo una logica più allargata, legata alla dimensione dello spazio e dell'abitare.

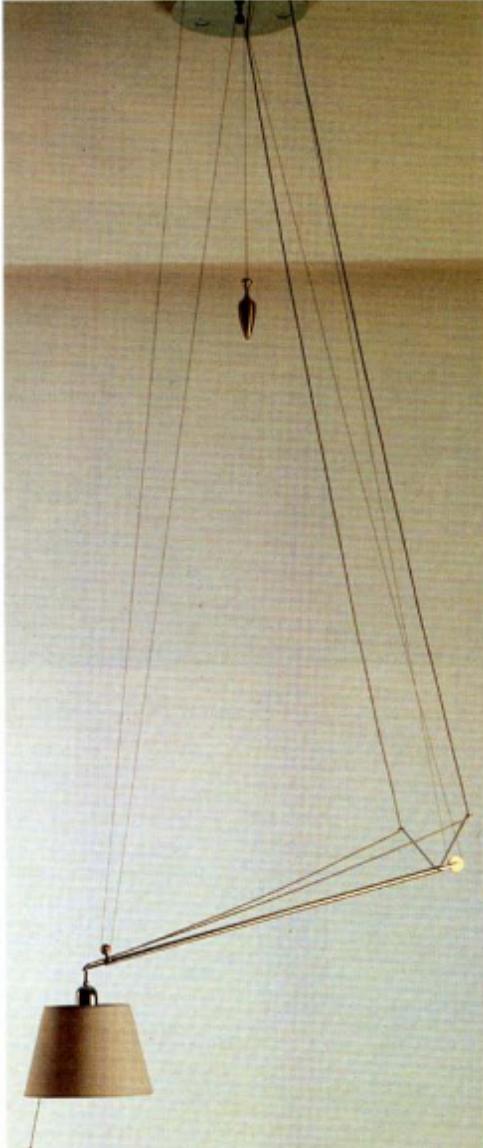
Credo che il successo dei designer italiani nel mondo sia proprio legato a questa capacità di vedere la complessità. Quando lavoro per aziende giapponesi, tedesche o americane mi rendo

conto della diversità d'approccio che ho nei confronti del progetto. Mi sento realmente diverso.

Esistono differenze d'approccio così marcate?

La grande differenza che esiste tra Germania, Giappone e Stati Uniti deriva da un modo particolare di vivere il rapporto tra tecnologia e organizzazione. Tecnologia e organizzazione sono due realtà ben distinte ma fortemente compenetrate tra loro. La tecnologia di per sé non può essere significativa; è semplicemente l'insieme delle tecniche che permettono la realizzazione di un prodotto.

Senza quella che noi definiamo organizzazione tutto rimane a livello di «artigianato», anche se di alta qualità. Solo quando la tecnologia si mescola all'organizzazione emergono i grandi



fenomeni industriali.

Pensando al Giappone vedo in modo chiaro quanto esso sia legato all'idea della produzione costante e continua, dove nulla si accumula, dove non esiste una storia a cui rapportarsi, dove esistono solo fatti ed eventi che una volta consumati non rimangono nella «memoria». Un giapponese non capirà mai perché il Barocco sia venuto dopo il Rinascimento, così come non comprenderà perché l'architettura gotica ricca e complessa nella sua manifestazione sia storicamente antecedente ai palazzi palladiani dall'inequivocabile rigore classico. I giapponesi vivono in funzione dell'*atto*, del *fare*. È filosofia Zen. La Germania necessita di un discorso diverso. I tedeschi hanno sviluppato non solo qualità ed efficienze nei prodotti ma anche un perfetto servizio volto alla manutenzione delle caratteristiche di perfezione prima menzionate.

Gli Stati Uniti sono l'una e l'altra cosa assieme a cui si aggiunge la complicazione della grandezza sia in termini spaziali e sociali sia economici.

Al momento di progettare per delle aziende giapponesi, americane o tedesche ti attieni sempre al brief che ti viene comunicato?

Sì. Qualsiasi fuoriuscita dal brief vuol dire negare l'organizzazione, vuol dire rifiutare che dietro l'organizzazione vi sia un pensiero e una capacità di sintesi dei problemi. In Italia seguire il brief, invece, vuol dire non saper fare il proprio mestiere, significa non saper dare il proprio contributo. Confrontarsi con l'azienda e con il brief vuol dire determinare l'incontro tra la storia e la personalità del designer con la storia e la personalità dell'impresa. Si tratta della capacità di affrontare il progetto non solo in termini di soluzione figurativa delle richieste specifiche, ma di soluzione figurativa che deriva dall'analisi del prodotto, del rapporto tra design e azienda, compito questo che deve essere svolto dal designer. E qui riemergono il tema e il ruolo centrale che il designer ricopre nella lettura della realtà: essere influenzabili, permeabili agli stimoli che provengono dall'intorno in cui si vive e si opera.

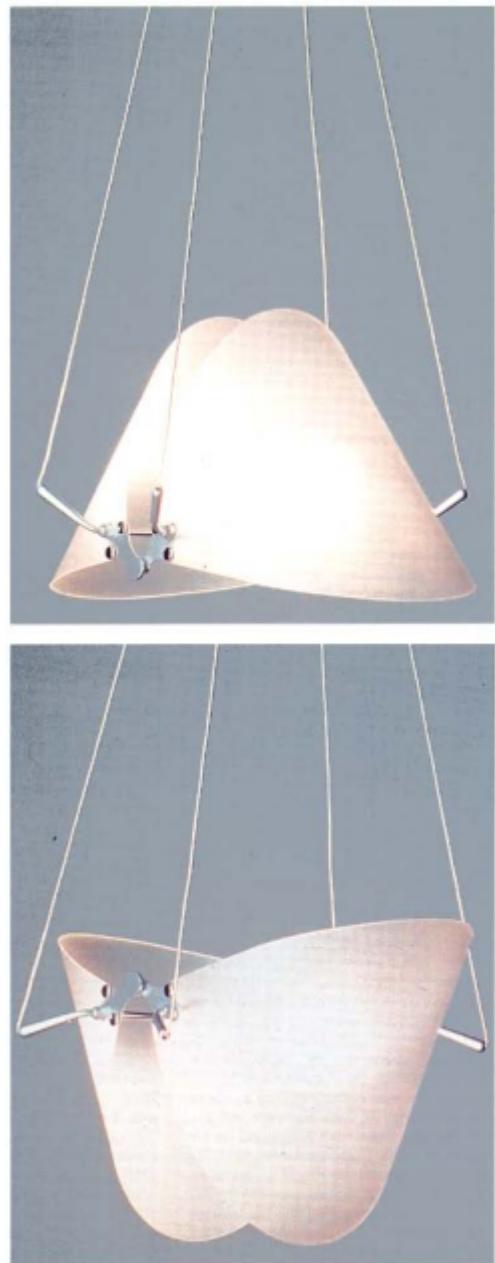
E ancora... un designer che non ama l'industria non è un designer. La nostra civiltà nasce dall'industria, non esistono alternative e la storia passata e recente l'ha dimostrato. La grande forza dell'umanità è l'industria e questa realtà non deve generare solo ed esclusivamente profitto, ma soprattutto progresso e civiltà.

Dove si deve porre il designer all'interno dell'organigramma aziendale?

Si deve avvicinare al cuore dell'impresa. Quando penso alle riunioni che avvengono in Olivetti su problemi e temi legati al design, posso affermare tranquillamente che si tratta delle riunioni più vivaci, sentite e partecipate di tutta l'Olivetti. Il design, e con esso il designer, rappresenta un forte momento di coagulo di forze diverse come il marketing, la produzione, la ricerca. È proprio sull'immagine del prodotto, sulla sua forma e sul suo senso che si viene a creare la forte partecipazione di tutti. Il design è un punto di coesione, di forza vitale per l'impresa.

Tecnologia, marketing, design, possono determinare la leadership sui mercati?

Credo che il grande tema della cultura industriale oggi, sia quello della «distinzione». È pure questo un paradosso: l'industria inevitabilmente deve standardizzare e contemporaneamente deve combattere la standardizzazione stessa perché ciò significa omologazione, irriconoscibilità sul mercato, significa soprattutto non mantenere fedele al principio di produrre progresso e civiltà. Né il marketing da solo, né la tecnologia possono affrontare il problema della «distinzione». È il design con la propria dimensione intellettuale e la sua capacità di rispondere non solo alla committenza ma anche al mondo che vive fuori dalla realtà aziendale che può trovare la chiave per consentire e determinare il perseguitamento della «distinzione» come obiettivo finale. Una delle migliori e vincenti politiche di Olivetti è stata quella di non creare mai un ufficio creativo interno all'impresa. Olivetti, se così fosse stato, non sarebbe quella che è oggi nella storia del design.



Pagina a fianco.

Lampada Macchina Minima, 1991, con Mario Rossi, produzione privata, Milano.

In questa pagina.

Lampada Si Gira, 1991, con Mario Rossi, produzione Classicon, Monaco.

Side.

Macchina Minima lamp, 1991, with Mario Rossi, private production.

This page.

Si Gira lamp, 1991, with Mario Rossi, Classicon, Munich.

Future design

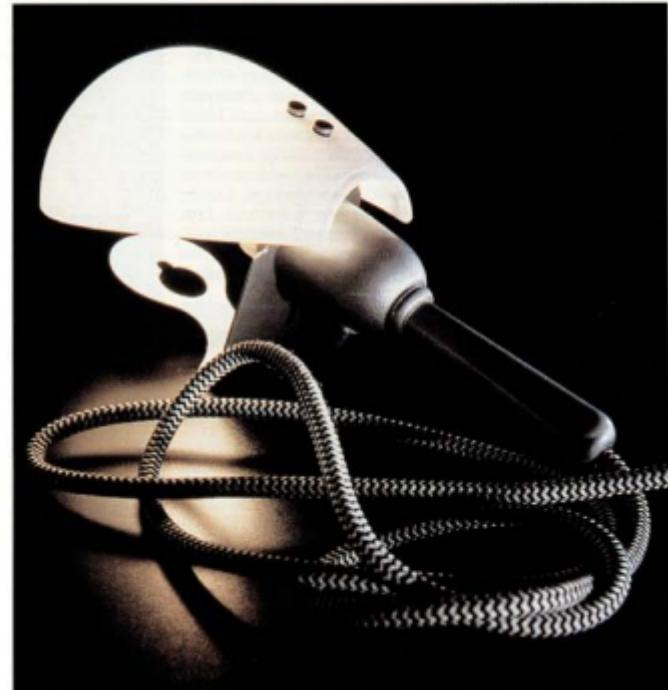
In view of the present international situation and its economical difficulties, it is important to determine how the individual company should operate in order to maintain, if not the leadership, at least a discrete margin of vitality in the markets and thereby guarantee survival and expansion.

If we examine the furniture sector we observe that Italy is second to two bigger competitors in terms of technology and organization, namely Japan and the United States. The Italian sector is characterized by its great creative ability; this represents, or at least has until now represented, the motive power and the lifeblood of the Italian companies in this field.

But can this leading position be maintained? What may the future developments of design be? And what kind of relationship must exist between technology and design?

Marketing has for a certain length of time been an essential factor in terms of company viability; market research, identification of the demand, necessities to create new outlets for the goods, profitability, and so on, are the most recurrent terms. The financial, technological, logistic and legal departments of a company contribute to render the company's marketing strategy, and consequently the products launched in the market, aggressive and winning.

The present economical reality is looked upon with particular apprehension by the small and medium-sized companies; as a result their approach to the market (or markets) is no longer based on long or medium term planning, developed after careful and time-consuming research and innovative final products, but on the contrary – and this can be truly dangerous – they attack the market with short term projects. An observation of the furniture market shows that the last years have been characterized by an abundance of «easy» products, both in terms of design and, equally important, of technology. This has led to an alarming homologization of a vast production area, and has made a number of different products indistinguishable. Moreover, it has resulted in a general levelling of both the demand and the market. What has happened to the Italian creativity and inventiveness, the innovation which has made us world famous? Certainly, a company policy like the one I just described yields a negative influence also on the designer, whether an employee or a free-lance. However, it is also true that exemplary situations exist, despite the prevailing «commonplaceness» of the sector's production. There are companies which owe their fortune to their ability to maintain their technological research at a high level (also in terms of design); the products they launch in the market are not easily copied. This philosophy



guarantees recognition in the markets. Investment in research, both technological and referred to production methods, at a moment of general economical recession, and can be and is a courageous decision which some companies have taken (sometimes simply by choosing to continue the traditional way of operating) in order to assure themselves a future leading position and the expansion of their markets.

It would at this point be appropriate to focus on the opposite party, those who collaborate with the companies. We here refer to those designers who, while understanding the specific requirements of the customer, have never renounced to proposing themselves, and their innovative ideas and solutions, in harmony with the capacities and technical possibilities offered by the company. This is true for Michele De Lucchi, head of Olivetti's design department and protagonist of this meeting with Ottagono. The reflections and considerations which have emerged during this interview concern the function (and its future evolution) of the designer as related to the companies and the society; it offers a cross-section of the reality, seen with the eyes of one who, by virtue of his position, has to observe and interpret the world that surrounds him.

compatible with the market. This simple question has led to a long and articulated reply, which has touched on numerous arguments, and which we here transcribe in its entirety.

G.F.

Michele De Lucchi: First of all I would like to dwell on some points that I believe are essential for an understanding of the way I perceive and interpret the role of design and the designer. The designer is first and foremost someone who «lives» reality, and his duty consists in intuiting the hidden desires which the world, in its evolution, produces. It is this ability to receive messages, to codify them, which enables the designer to identify new design areas which can be researched newly, from hitherto unexplored viewpoints. To do this, the designer must possess the great ability and the great modesty required for him to submit to the influence of all those messages and impulses emanated by the surroundings in which we and

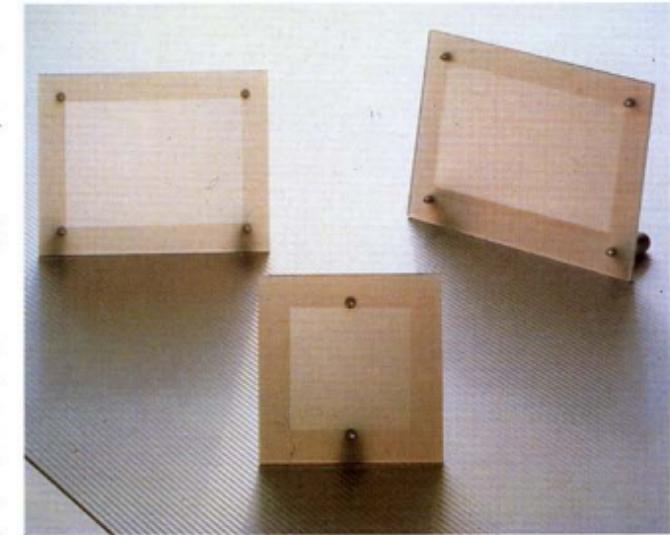
*In questa pagina.
Lampada Gaia, 1991,
con Mario Rossi,
produzione Mazzega, Murano.
Foto Fulvio Grison.
This page.
Gaia lamp, 1991, Mazzega,
in collaboration
with Mario Rossi.
Photos Fulvio Grison.*

«others» live. This explains the existence of historical periods during which the designer makes new proposals, and others when he tends to «hold back». In this context I come to remember the eighties, with Memphis and Alchimia. It was a rich season, explosive in terms of creativity and experiments, the motive power of much vitality and eagerness to provoke, to create new things, to focus the attention on the problems of planning and design. It was characterized by a general feeling of optimism and hope for the future. Now, if we take a look at the nineties we observe a much more calm and reflective climate; more care is taken to develop stable values, and this is a result of the new awareness of the relationship between us and nature. People no longer feel a need for provocations; these arrive daily from the recurrent ecological disasters in every part of the world, from the wars, from the economical recession that is creating new classes of poors... the general degradation is in itself a constant provocation.

And the designer? He has interpreted this. Instead of provoking he has sought to diffuse security, and I believe that the design of these years, somewhat in the rearguard, of «memory», is the product of precisely this need, expressed by the world, to rediscover a sense of stability and values that endure in time. However, I believe the time has come, and this is testified by many things, for doubt. This is the epoch of paradoxes. How can design possibly produce innovations, in order to provide continuity for technological research, and at the same time give security? I'm certain that the key to understanding this and other paradoxes will be found in the not too distant future.

Design as a conveyor of doubt within the securities acquired: this is the true innovative design of these years. It is taking on an intellectual dimension, or rather, it must assume this connotation, conquer space in order to regenerate itself by working on the paradoxes. Can innovation, for example in interior design, of a solely functional kind exist? No. It is not requested; this is the moment of antique typologies of design. And moreover the subject of typologies is not a seductive one. Similarly, it is not possible to attempt a plastic and figurative renewal. The memory of Memphis and Alchimia is too fresh; besides, design does not per force have to be overloaded with «communication».

Other things are needed. Achille Castiglioni defines them as «inventions»; these are only born after periods of profoundly intellectual reflections. In fact, my key to invention is precisely that of making the great paradoxes parade before my eyes. I am therefore led to believe that it is no longer possible to work on a single project, that the time has come to see a project in a wider perspective, taking into account aspects



Sopra. Cornici, 1991,
con Tadao Takaichi,
produzione Interform, Giappone.
Sotto. Pentole Gourmet, 1992,
con Mario Rossi,
produzione Sambonet, Vercelli.
Foto Fulvio Grison.

Above. Frames, 1991,
in collaboration
with Tadao Takaichi, Interform.
Below. Cookware Gourmet,
1992, in collaboration
with Mario Rossi, Sambonet.
Photos Fulvio Grison.

such as intellectual thought, industry, marketing.

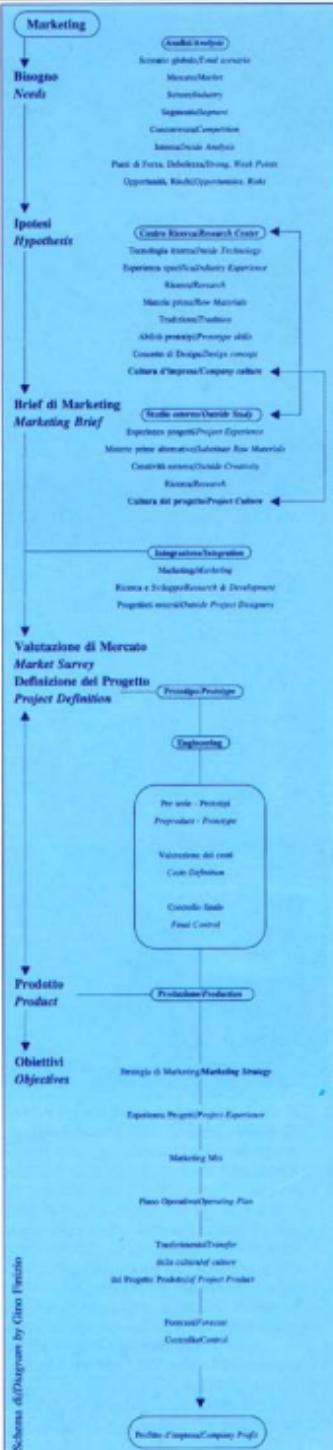
How much do the cultural origins of a designer influence his ability to handle the complexity of design?

I think of the teachings of Ettore Sottsass, which are the teachings of Italian culture. All designers, or almost, are architects; this enables us to see design not only from a purely industrial point of view, but also in the light of a wider logic, related to the dimension of space and the habitat. I believe the success of Italian designers across the world is due to precisely this ability to see the whole picture. When I work for Japanese, German or American companies I realize how different their approach to design is from mine. I really feel different.

Are the differences in approach so radical?

The big differences between Germany, Japan and the United States are the result of their particular ways of living and the relationships between technology and organization. While technology and organization are two quite distinct aspects, they are strongly interrelated. By itself, technology cannot be significant: it is merely the totality of the techniques that consent the realization of a product. In the absence of that which we define organization, everything remains at a craftsmanship level, regardless of its quality. Only when technology is associated with an organization do the great industrial phenomena emerge. As to of Japan, I clearly see how the country is bound to a concept of production which is constant and continuous, where nothing is accumulated, where there is no history to relate to, where only facts and events, that once consumed do not remain in «memory», exist. A Japanese will never understand why the Baroque succeeded Renaissance, just like he will never understand why Gothic architecture, with its rich and complex manifestations, is historically antecedent to Palladian buildings with their unequivocally classical rigor. The Japanese live as functions of the act, of doing. This is Zen philosophy. As to Germany, a different discourse is necessary. The Germans have not only developed quality and efficiency in their products, but also a perfect service aimed at the maintenance of the characteristics of perfections that I mentioned previously. The United States are a combination of the one and the other, to which we must add the complication of the huge dimensions, spatially, socially and economically speaking.

When you design for Japanese, American or German companies, do you always adhere to the brief you are given? Yes. Any departure from the brief is a denial of the organization, a refusal of the fact that a thought and an ability to synthesize problems is behind the organization. On the other hand, if one follows a brief in Italy it means that one



does not know one's profession, that one is unable to make a contribution. To match swords with the company and the brief means to cause the designer's history and personality and the company's history and personality to meet. In other words, the ability to tackle the project not only by finding figurative solutions to the specific requests, but by developing figurative solutions that are the result of an analysis of the product and the relationship between design and the company: this is the duty of the designer. And here we once more encounter the theme and the central role of the designer as an interpreter of reality: to be susceptible, receptive to the stimulations emanated by the surroundings in which we live and operate. Furthermore, a designer who does not love the industry is not a designer. Our civilization originated from industry; this is beyond dispute and has been demonstrated by past and recent history. The great strength of humanity lies in industry, and this reality must not only produce profits, but first and foremost progress and civility.

Where does the designer belong on the organization board of a company?

He must be close to the heart of the company. When I think of the meetings held in Olivetti in order to discuss the problems and issues related to design, I can confidently assert that these meetings are the most animated, heartfelt ones held in Olivetti, and the ones that elicit the greatest involvement. Design, and therefore the designer, represents a significant moment of fusion between different forces such as marketing, production, research. It is when the product image, its form and its sense is discussed that the most animated participation of everyone involved is manifested. Design is an aspect of cohesion, a vital issue for the company.

Technology, marketing and design – can these aspects determine the leadership in the markets?

I believe a significant issue with respect to the current industrial culture is that of «distinction». This is also a paradox: the industries must inevitably standardize, and at the same time they must combat this self-same standardization, since it entails homogenization, unrecognizability in the market, and above all betrayal of the principle of producing progress and civility. Neither marketing nor technology can, by themselves, solve the problem of distinction. Only design, with its particular intellectual dimension and its ability to meet the demands not only of the customer but also of the world beyond the company reality, can find the key to consent and determine the pursuit of distinction as the final objective. One of the best and most winning of Olivetti's policies has been that of never setting up an internal creative department. Had the company done so, it would never have been what it is today in the history of design.

Translated by Jo Monrad