

JACOPO FILIPPO BARGELLINI

**COSTRUIRE  
UN'AZIENDA  
DESIGN-ORIENTED**

**12**

**I 12 PRINCIPI  
DEL DESIGN  
MANAGEMENT**

**FRANCOANGELI**

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



## **Am** - La prima collana di management in Italia

Testi advanced,approfonditi e originali,sulle esperienze più innovative  
in tutte le aree della consulenza manageriale,  
organizzativa,strategica,di marketing,di comunicazione,  
per la pubblica amministrazione,il non profit...

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

JACOPO FILIPPO BARGELLINI

**COSTRUIRE  
UN'AZIENDA  
DESIGN-ORIENTED**

12

I 12 PRINCIPI  
DEL DESIGN  
MANAGEMENT

FRANCOANGELI

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini

1a edizione. Copyright © 2014 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore.  
L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni  
della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

---

# Indice

<b>Introduzione</b>	pag.	11
<b>Primo principio</b>		
Il design è importante, il design management è più importante	»	15
1. Design management: una definizione	»	15
2. Come procedere	»	16
2.1. Il design manager	»	16
2.2. I tre livelli del design management	»	17
3. Gli errori più comuni	»	21
<i>Pensiero strategico</i>	»	22
➔ <i>Cinque cose da fare</i>	»	22
➔ <i>Cinque cose da non fare</i>	»	23
<i>Case History Piquadro</i>	»	23
<b>Secondo principio</b>		
Il primo passo è stabilire i passi	»	26
1. Il design management come percorso non univoco	»	26
2. Come procedere	»	27
2.1. La company analysis	»	27
2.2. Diverse tipologie di aziende	»	28
3. Gli errori più comuni	»	35

<i>Pensiero strategico</i>	pag.	35
➔ <i>Cinque cose da fare</i>	»	36
➔ <i>Cinque cose da non fare</i>	»	36
<i>Case History Pasotti</i>	»	36

### **Terzo principio**

Un'emergenza che dura non è più un'emergenza	»	38
1. Definizione di "tendenza"	»	38
2. L'opportunità di mercato	»	40
3. Il ciclo tendenza-business	»	41
4. Come procedere	»	42
4.1. L'analisi SWOT	»	42
4.2. La brand extension	»	44
5. Gli errori più comuni	»	45
<i>Pensiero strategico</i>	»	47
➔ <i>Cinque cose da fare</i>	»	48
➔ <i>Cinque cose da non fare</i>	»	48
<i>Case History Swarovski</i>	»	48

### **Quarto principio**

Nessuna catena è più forte del suo anello più debole	»	51
1. Il benchmarking	»	51
1.1. Sistemi e sottosistemi	»	52
2. Come procedere	»	54
3. Gli errori più frequenti	»	56
<i>Pensiero strategico</i>	»	58
➔ <i>Cinque cose da fare</i>	»	58
➔ <i>Cinque cose da non fare</i>	»	58
<i>Case History Tucano Urbano</i>	»	59

## Quinto principio

Non è obbligatorio essere i primi della classe	pag.	61
1. Segmentazione e posizionamento	»	61
2. Innovators e followers	»	62
3. Come procedere	»	65
3.1. Il posizionamento graduale	»	65
3.2. Il posizionamento istantaneo	»	65
3.3. Il riposizionamento	»	66
4. La matrice di posizionamento	»	67
5. Gli errori più comuni	»	68
<i>Pensiero strategico</i>	»	70
➔ <i>Cinque cose da fare</i>	»	70
➔ <i>Cinque cose da non fare</i>	»	70
<i>Case History U-BOAT</i>	»	71

## Sesto principio

Dal nulla non nasce nulla	»	73
1. La copia come strategia	»	73
2. Diversi livelli di “copia”	»	75
3. La necessità di individuare le tendenze	»	76
4. Come procedere	»	78
4.1. Vari tipi di tendenza temporanea	»	79
4.2. Individuare le aziende che fanno tendenza	»	80
4.3. Linea di ricaduta delle tendenze	»	80
4.4. Saper gestire le tendenze	»	81
4.5. Trasformare le tendenze in prodotti	»	82
5. Gli errori più comuni	»	83
<i>Pensiero strategico</i>	»	84
➔ <i>Cinque cose da fare</i>	»	84
➔ <i>Cinque cose da non fare</i>	»	84
<i>Case History Kia Motors</i>	»	85

## Settimo principio

L'innovazione è per tutti	pag.	87
1. L'innovazione in azienda	»	87
2. Le aziende innovative	»	88
3. Tipi di innovazione	»	89
4. Come procedere	»	92
4.1. I tre requisiti per creare innovazione	»	92
4.2. Innovare con il boundary crossing	»	93
4.3. Metodi pratici per fare innovazione di prodotto	»	93
5. Gli errori più comuni	»	96
<i>Pensiero strategico</i>	»	97
➔ <i>Cinque cose da fare</i>	»	97
➔ <i>Cinque cose da non fare</i>	»	97
<i>Case History Algida</i>	»	98

## Ottavo principio

Si raccoglie ciò che si semina	»	100
1. Strutturare il design in azienda	»	100
1.1. Gestione del design saltuaria o continua	»	101
1.2. Creatività continua esterna, interna o mista?	»	102
2. La scelta del progettista giusto	»	105
3. Come procedere	»	106
3.1. Gestione del design	»	106
3.2. Creatività	»	107
3.3. Progettista	»	108
3.4. Posizione del progettista	»	109
3.5. Concorsi	»	112
3.6. Workshop	»	113
3.7. Collaborazione con scuole di design	»	114
4. Gli errori più comuni	»	114

<i>Pensiero strategico</i>	pag.	115
➔ <i>Cinque cose da fare</i>	»	115
➔ <i>Cinque cose da non fare</i>	»	115
<i>Case History Ferrari</i>	»	116
<b>Nono principio</b>		
Il design di successo è semplicemente quello giusto	»	118
1. Cos'è il design?	»	118
2. Elementi chiave di un prodotto	»	120
3. Come procedere	»	121
3.1. Il brief	»	122
3.2. Gli step di progetto	»	123
4. Gli errori più comuni	»	124
<i>Pensiero strategico</i>	»	125
➔ <i>Cinque cose da fare</i>	»	125
➔ <i>Cinque cose da non fare</i>	»	125
<i>Case History Technogym</i>	»	126
<b>Decimo principio</b>		
Il design comunica più delle parole	»	128
1. Le basi della comunicazione	»	128
2. La comunicazione aziendale	»	129
3. La brand experience	»	130
4. La corporate identity	»	131
5. Come procedere	»	133
6. Gli errori più comuni	»	135
<i>Pensiero strategico</i>	»	136
➔ <i>Cinque cose da fare</i>	»	136
➔ <i>Cinque cose da non fare</i>	»	136
<i>Case History Kartell</i>	»	136

## **Undicesimo principio**

Brand batte prodotto	pag.	139
1. Brand: una definizione	»	139
2. Brand identity e brand image	»	140
3. Statura e vitalità del brand	»	140
4. Come procedere	»	142
4.1. Le domande da porsi	»	142
4.2. Brand management	»	144
5. Il cobranding	»	145
6. Gli errori più comuni	»	146
<i>Pensiero strategico</i>	»	148
➔ <i>Cinque cose da fare</i>	»	148
➔ <i>Cinque cose da non fare</i>	»	148
<i>Case History Red Bull</i>	»	148

## **Dodicesimo principio**

Il mondo è il tuo	»	151
1. Il valore del marchio	»	151
2. Il Lovemark	»	153
3. I quattro tipi di accesso al mondo del brand	»	154
4. La brand reputation	»	156
5. Come procedere	»	157
6. Gli errori più comuni	»	158
<i>Pensiero strategico</i>	»	159
➔ <i>Cinque cose da fare</i>	»	159
➔ <i>Cinque cose da non fare</i>	»	160
<i>Case History Bisazza</i>	»	160

<b>Lecture consigliate</b>	»	163
----------------------------	---	-----

---

# Introduzione

Il design management è un argomento poco conosciuto, soprattutto in Italia; ciò nonostante è di fondamentale importanza nella creazione e nella gestione di un'azienda *design-oriented*. **Il design management opera dietro le quinte**, a differenza del design di prodotto che tutti vedono e a cui si ritiene, normalmente, di dover ascrivere il successo di un'azienda. Il design management serve per assicurare che lo sviluppo del prodotto di design avvenga all'interno di una strategia precisa e coerente. Come recita il primo dei principi che intendo presentare in questo testo, quindi, **il design è importante, il design management è più importante**.

Pochi sono i libri dedicati all'argomento; in generale, sono scritti con un taglio didattico o accademico e, dunque, sono di relativa utilità per l'imprenditore che voglia orientarsi al design seguendo indicazioni pratiche. Questo libro non ha un intento accademico e non intende raccontare la storia dello sviluppo del design management: **vuole invece essere uno strumento di aiuto immediato per tutti coloro che gestiscono un'azienda di prodotto** e che, guardando ai leader di mercato, si chiedono come ci si possa "orientare al design". Orientare rapidamente e in senso efficace, senza la necessità di disporre di ingenti capitali, semplicemente investendo nei giusti elementi nella misura giusta; sfruttando un mix di leve che, se ben manovrate, portano inevitabilmente alla crescita dell'azienda e all'incremento del valore del marchio innescando un circolo virtuoso: **il design del prodotto incrementa il valore del brand, che a sua volta incrementa il valore del prodotto**.

Il testo, valido per qualunque impresa di prodotto indipendentemente dalle dimensioni, risponde, in maniera puntuale e specifica, alle domande che si pone, o dovrebbe porsi, il titolare della **piccola e media impresa**. A parità di capacità imprenditoriali e di competenza tecnica nello sviluppo del prodotto, egli vede alcuni concorrenti librarsi nell'olimpo del design e si chiede: "Per-

ché io no? Che cosa manca alla mia azienda? Che cosa dovrei fare?”. La risposta non è semplicemente “un bel prodotto di design”!

Occorre anzi rilevare che la sfida di chi non è ancora un player di rilievo nel mondo del design si gioca esattamente sulla comprensione della differenza che c'è tra saper sviluppare buoni prodotti, e quindi restare nel campo del valore materiale, e saper sviluppare un brand forte, cioè collocarsi nell'area del valore immateriale – **sfruttando il design come la più visibile delle leve a disposizione dell'azienda**. Nel primo caso, ci si può buttare immediatamente sul mercato con la “novità” e alla prima fiera presentare la “merce”, con il rischio di fallire non appena un concorrente agisca sulle classiche leve del marketing, prima tra tutte il prezzo, o compia un'imitazione del prodotto o scavalchi la distribuzione. **Nel secondo caso, quello dei valori immateriali, il percorso può essere meno diretto, ma crea i presupposti per una crescita sana e robusta dell'azienda**. Al riparo dalla concorrenza nel futuro prossimo e, se il percorso è continuo e coerente, anche nel futuro più lontano.

In quest'ottica, occorre chiarire subito che **il design management non è semplicemente il project management**, cioè non è la semplice gestione dello sviluppo di un progetto, sia esso finalizzato a un servizio o a un prodotto. **Il design management è un percorso strategico “globale”, i cui passi devono essere continui e coerenti**, con l'indispensabile precisazione che il design è solo una parte, fondamentale ma non unica, di tale processo.

Spesso, nella mia attività di consulente, ho conosciuto aziende che pensavano di fare il “grande salto” verso l'esclusivo circolo del design semplicemente chiamando un grande nome a firmare un singolo prodotto. In particolare, ricordo un'azienda di illuminazione che aveva affidato il design di un nuovo apparecchio illuminante a una firma famosa del design automobilistico, da poco nel campo del design di prodotto. Ciò aveva portato a un grosso investimento, che non rientrava però né nella logica, né nella cultura, né nell'immagine aziendale. Il risultato era stato un importante spreco di risorse e di tempo, oltre al mancato miglioramento di quel percepito aziendale che secondo la direzione avrebbe dovuto esserci. Se anche il designer era bravo, non era quello giusto, in quel momento e per quella tipologia di prodotto. L'errore più grosso era stato comunque commesso dai titolari dell'azienda, che si erano improvvisamente volti verso un campo che non conoscevano bene, investendo tutte le risorse a disposizione unicamente nel prodotto.

**Questo libro è stato scritto anche per evitare che altre aziende incorrano in simili errori ed è organizzato secondo 12 capitoli che illustrano i 12 principi del design management**, proposti in una sequenza coerente di applicazione. Il libro è tuttavia aperto a una consultazione trasversale dei singoli capitoli, secondo la logica di un manuale d'uso. **Lo scopo è quello di**

**risolvere immediatamente i singoli problemi che si possono porre**, che naturalmente non nascono seguendo un percorso prestabilito: **esiste sempre un problema emergente che si vuole affrontare per primo, senza l'obbligo di passare prima attraverso una serie di tappe obbligate**. Comunque, ogni volta che in un capitolo sono sfiorati argomenti di pertinenza di altri capitoli, è presente un rimando al principio e al capitolo specifico. In questo modo, anche volendo iniziare la lettura direttamente dal principio che più interessa, chi legge sarà invitato ad approfondire ogni concetto esposto e, dunque, a ragionare secondo una logica di sistema.

I dodici principi esposti nel libro sono i seguenti.

- **Primo principio**  
**Il design è importante, il design management è più importante**  
Ragionare in termini strategici
- **Secondo principio**  
**Il primo passo è stabilire i passi**  
Perché prima di cominciare a muoversi occorre sapere chi si è e dove si vuole andare
- **Terzo principio**  
**Un'emergenza che dura non è più un'emergenza**  
Perché occorre identificare correttamente i cambiamenti in atto e agire di conseguenza
- **Quarto principio**  
**Nessuna catena è più forte del suo anello più debole**  
Perché l'azienda vive in un sistema di cui deve conoscere e valutare le componenti
- **Quinto principio**  
**Non è obbligatorio essere i primi della classe**  
Perché nel mercato ci sono molte possibilità di posizionamento
- **Sesto principio**  
**Dal nulla non nasce nulla**  
Perché ogni tendenza nasce da un'altra tendenza
- **Settimo principio**  
**L'innovazione è per tutti**  
Perché le barriere all'innovazione sono solo culturali e non economiche
- **Ottavo principio**  
**Si raccoglie ciò che si semina**  
Perché la creazione di un buon prodotto dipende dalle condizioni che lo generano

- **Nono principio**  
**Il design di successo è semplicemente quello giusto**  
Perché ogni azienda deve esprimere il design che le è proprio
- **Decimo principio**  
**Il design comunica più delle parole**  
Perché occorre sfruttare al meglio la visibilità del design
- **Undicesimo principio**  
**Brand batte prodotto**  
Perché, sui mercati evoluti, senza un brand forte non può esistere un prodotto forte
- **Dodicesimo principio**  
**Il mondo è il tuo**  
Perché le aziende al top non si adattano al mondo ma lo creano

In ogni capitolo, viene presentato un **pensiero strategico**, seguito da indicazioni pratiche di immediato utilizzo, su **cosa fare** e **cosa non fare** per soddisfare correttamente il principio in questione.

Al termine di ogni capitolo è associata, inoltre, una **Case History**, alla fine della quale si illustrano quali dei 12 principi sono stati adottati per il successo di quell'azienda.

Infine, per rassicurare tutti quegli imprenditori che temono di dover “fermare le macchine” e “ricominciare tutto da capo” per intraprendere un percorso di design management, **il testo spiega proprio come applicare i principi del design management in corsa.**

Buona lettura.

---

# Il design è importante, il design management è più importante

## Ragionare in termini strategici

Nei primi anni 2000, contattai un famoso marchio italiano di televisori ormai in declino, noto fino ad allora per prodotti di buon design, tecnologicamente avanzati e di prezzo abbordabile. Volevo proporre un rilancio del marchio tramite una strategia di design management. Il proprietario, molto cortese, mi ricevette subito e mi fece visitare orgogliosamente la fabbrica, dove, con mia grande sorpresa, alcuni operai sparsi qua e là saldavano a mano la componentistica elettronica. Illustrai i miei servizi strategici, ma il proprietario disse che lui non aveva tempo per strategie, che bisognava lavorare.

### 1. Design management: una definizione

Il Primo principio è il più semplice, anche se non necessariamente il più ovvio, visto che la stragrande maggioranza delle aziende lo ignora. O perché non lo conosce, o perché continua a ritenere che il semplice sviluppo di nuovi prodotti sia sufficiente per la crescita dell'azienda. **Ma cos'è allora il design management?**

⇒ Il design management è **l'implementazione di una strategia di design coerente con gli obiettivi aziendali.**

Da cui si deduce che:

⇒ l'obiettivo del design management è **supportare e rafforzare la strategia per creare una relazione tra design, identità e cultura dell'azienda.**

È necessario, quindi, che il design management:

- 1) avvii una strategia di design chiara;
- 2) la gestisca con coerenza in fasi successive.

## 2. Come procedere

### 2.1. Il design manager

La figura di riferimento per aiutare l'imprenditore a capire meglio le dinamiche legate all'uso strategico del design è, o dovrebbe essere, il **design manager**. Tale definizione identifica tuttavia un ruolo che, quando presente in azienda, **tende a essere confuso con il direttore del design**, cioè con colui che supervisiona le attività legate al design del prodotto, **o con il project manager**, cioè colui che presiede al processo di sviluppo del prodotto. Nella sua accezione più corretta e più completa, invece, **il design manager ha una formazione che lo colloca esattamente tra l'uomo di marketing, il designer e l'ingegnere della produzione**. Dell'uno ha le capacità di gestione manageriali e la conoscenza del mercato, dell'altro la conoscenza delle caratteristiche evolutive del mondo della creatività. Dell'ultimo ha la conoscenza generale dell'evoluzione del settore tecnologico. Naturalmente, il design manager non è un tuttologo, ma **una figura despecializzata di raccordo tra funzioni specializzate**. Dunque, il design manager è, in ultima analisi, un **fluidificatore del processo strategico di design** di cui lui stesso, assieme al management aziendale, ha contribuito a stabilire le basi.

Semplificando al massimo, **il design manager ha per l'imprenditore la stessa utilità che ha per il turista la guida che lo porta in giro per la città**: un servizio di orientamento che dia una panoramica di cosa si può fare tenendo conto degli interessi del visitatore, delle sue possibilità economiche e di tempo e di variabili quali i mezzi da prendere, il traffico, gli orari dei musei e via dicendo. Ed è proprio per questo motivo che **è assai più probabile che la figura del design manager "completo"**, di cui si parla sopra, **si trovi in una posizione di consulente esterno piuttosto che in un ruolo interno**. Perché, per mantenere aggiornate e trasversali le sue competenze, il design manager deve potersi muovere continuamente in ambiti diversi per acquisire nuove conoscenze e recepire nuovi stimoli: per proporre nuove strade e suggerire all'imprenditore i percorsi più adatti per il design strategico.

A ogni modo non è tanto importante trattare del design manager quale figura professionale in sé, ma è importante occuparsi della funzione del design management. Bisogna dunque entrare nel dettaglio di cosa sia, analiticamente, il design management.



Figura 1 – Centralità del ruolo del design manager

## 2.2. I tre livelli del design management

Il design management può essere suddiviso in:

- 1) **design management strategico**, che determina le linee di condotta strategica da tenersi rispetto agli obiettivi prefissati;
- 2) **design management tattico**, che deve assicurare le mosse tattiche di modifica della strategia secondo le circostanze e creare i brief che daranno vita a nuovi prodotti;
- 3) **design management operativo**, che coordina il processo di sviluppo tecnico e operativo del prodotto.

### Design management strategico

Il design management **strategico** deve anzitutto **definire una strategia di design che sia collegata con la strategia aziendale**. Ciò significa che ci deve essere coerenza tra l'immagine dell'azienda e quanto sarà immesso sul merca-



Figura 2 – I tre livelli del design management

to. Naturalmente nella definizione della strategia occorre fare affidamento su un **budget**, che verrà stanziato appositamente e che dovrà essere ripartito tra le varie aree in cui si intende operare. Un punto estremamente importante è poi la necessità di informare tutti della volontà di intraprendere un percorso di design management, e questo per ovvii motivi: **prima che le novità siano introdotte in azienda, bisogna preparare il terreno perché queste vengano accettate e condivise**. Naturalmente le migliori intenzioni non portano da nessuna parte se non ci si preoccupa di tradurle in fatti concreti, e questa è la fase d'implementazione della strategia. Come diceva Napoleone: “Dare ordini è il meno, l'importante è assicurarsi che siano eseguiti”.

Si deve cominciare da una **company analysis**, cioè un'analisi che permetta di individuare le peculiarità aziendali e i **punti di forza e di debolezza**, in relazione ai concorrenti e alle condizioni del mercato. Tramite ricerche quantitative e qualitative s'individuano poi le opportunità di mercato per **stabilire la tipologia di prodotto** che si vuole produrre. Un'analisi delle **tendenze di design** permetterà di avere il polso della situazione prima di connotare il prodotto da un punto di vista formale, cromatico e materico. La scelta della **tecnologia** da utilizzare, sia a livello di contenuto tecnologico del prodotto, sia come tecnologia di produzione, è un punto fondamentale. Sarà poi creato un **brief** per i progettisti, non prima di aver deciso se si avrà un **design interno o esterno all'azienda** e se ci sarà una **gestione continua o saltuaria del design**. Bisognerà decidere chi si occuperà di gestire lo sviluppo della creatività e chi, fisicamente, disegnerà il prodotto. Occorrerà poi **verificare**

**che esista un legame tra il design che si vuole esprimere, la cultura dell'azienda, le sue capacità, le sue peculiarità produttive e tecnologiche, la sua identità.** Ciò per assicurare che il prodotto abbia un design coerente con l'immagine aziendale, la quale, viceversa, sarà plasmata anche con il contributo fondamentale del design di prodotto. **Bisognerà anche decidere se la coerenza del design sarà assonante**, per esempio come è stato per moltissimi anni per la Ferrari con la Pininfarina. **O dissonante**, come è stata per esempio la strategia di Alessi, che si è avvalsa di moltissimi designer diversi nel corso degli anni, pur mantenendo fede a una certa immagine. Ovviamente ciò dipenderà da molti fattori, *in primis* il settore di appartenenza dell'azienda.

A questo punto l'azienda è pronta per **la gestione dello sviluppo del design, che deve essere affrontato in maniera globale.** Bisogna infatti che sia in grado di **creare uno standard di immagine aziendale coerente**, in modo da assicurare una comunicazione precisa, non solo diretta, ma soprattutto indiretta. Se così è, l'azienda sarà in grado di creare non tanto e non solo un prodotto o una famiglia di prodotti, quanto **un brand, riconoscibile ed evocativo di determinati valori aziendali.** Tali valori si possono riscontrare, oltre che nei prodotti, anche nel packaging, nel punto vendita, nella comunicazione ecc. **Questi valori devono essere chiari e percepibili in occasione di ogni contatto della marca con il cliente finale, quella che viene definita la brand experience.** Particolare importanza riveste in questo senso il punto vendita, fosse anche virtuale, che è il momento in cui il cliente prende visione del prodotto nel dettaglio, e conseguentemente ne entra in possesso. La distribuzione rivela così una doppia anima, non essendo semplicemente un sistema per far giungere la merce al cliente, ma un momento indispensabile di contatto di marca. **Nei casi più avanzati, l'azienda ha addirittura creato un "mondo" a cui il cliente può accedere, possedendo prodotti di quel brand;** in questo caso, alcuni prodotti di quel brand possono essere arrivati ad avere lo status di Lovemark<sup>1</sup>, cioè, come vedremo, prodotti che non possono essere sostituiti. A questo punto, come in ogni strategia che si rispetti, occorre operare con scadenze periodiche un controllo di coerenza tra quanto atteso e quanto ottenuto e, se necessario, "aggiustare il tiro". Come sarà approfondito quando parleremo del Secondo principio (il primo passo è stabilire i passi), quanto detto sopra è la sequenza standard per un'azienda che debba partire da zero. Se invece l'azienda che vuole implementare una strategia di design

<sup>1</sup> Lovemark è un neologismo coniato da Kevin Roberts nel saggio *Lovemarks. Il futuro oltre il brand* (Powerhouse Books, New York, 2004) e si riferisce a marchi con cui il consumatore ha stabilito una relazione affettiva.