

L'IDEALISTA WEB

Mensile online sottoposto a revisione paritaria (peer review) | Reg. Trib. Roma Nro. 75/2021 del 05/05/2021

Rivista scientifica che promuove la pubblicazione di ricerche originali e di contributi critici nei campi del giornalismo, dei media, dei processi di comunicazione, della cultura digitale e dei transmedia. La rivista si propone di favorire il dialogo interdisciplinare tra studiosi, ricercatori e professionisti. Editore e Proprietario: INTERNATIONAL CENTER FOR SOCIAL RESEARCH - Via dell'Orso 73 - 00186 Roma (RM) - Codice Fiscale 97911440580 - ISP BT Italia SpA - Via Tucidide 56 - 20134 Milano Aut. DGSCER/1/FP/68284 Website: www.idealistaweb.com | Direttore Responsabile: Alejandro Gastón Jantus Lordi de Sobremonte

© International Center for Social Research - Chiuso in Redazione il 3 novembre 2025 - Open Access

Opera distribuita con licenza Creative Commons Attribuzione - Non commerciale - Non opere derivate 4.0 Internazionale (CC BY-NC-ND 4.0). Per maggiori informazioni: creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.it

BENCHMARKING STRATEGICO NELLA UX: OLTRE IL CONFRONTO TRA PRODOTTI, VERSO L'ANALISI DEI JOB-TO-BE-DONE

AUTORE:

Dr. Alejandro Gastón Jantus Lordi de Sobremonte

ABSTRACT (ITALIANO). *L'evoluzione dei mercati digitali ha progressivamente ridotto l'efficacia delle tradizionali analisi competitive fondate sul semplice confronto tra prodotti appartenenti alla medesima categoria merceologica. La crescente convergenza tecnologica rende infatti insufficiente un benchmarking limitato alle funzionalità offerte dai concorrenti diretti. Il presente contributo analizza criticamente il ruolo del benchmarking nella progettazione della User Experience (UX), evidenziando come l'adozione del paradigma Job-to-be-Done (JTBD) consenta di ridefinire il concetto stesso di competizione. Attraverso una ricognizione teorica dei principali framework utilizzati nella UX contemporanea —tra cui JTBD, modello di Kano, Strategy Canvas e Four Actions Framework— l'articolo sostiene che il vantaggio competitivo non derivi dall'incremento delle funzionalità, bensì dalla capacità di identificare bisogni latenti e spazi competitivi ancora inesplorati. Viene infine proposto un modello interpretativo che integra benchmarking competitivo e progettazione Human-Centered all'interno di un unico processo strategico orientato alla creazione di valore. **Parole chiave:** Benchmarking, User Experience, Job-to-be-Done, Kano Model, Blue Ocean Strategy, Human-Centered Design.*

ABSTRACT (ENGLISH). *The evolution of digital markets has progressively reduced the effectiveness of traditional competitive analyses based solely on comparisons among products belonging to the same market category. Technological convergence has made feature-based benchmarking increasingly insufficient for identifying sustainable competitive advantages. This paper critically examines the role of benchmarking within User Experience design, arguing that the Jobs-to-be-Done (JTBD) paradigm fundamentally redefines the concept of competition. Through a theoretical analysis of major UX strategic frameworks—including JTBD, the Kano Model, the Strategy Canvas, and the Four Actions Framework— the article argues that competitive advantage stems not from adding more features but from identifying latent user needs and unexplored market spaces. Finally, an interpretative framework is proposed, integrating competitive benchmarking and Human-Centered Design into a unified strategic process aimed at value creation. **Keywords:** Benchmarking, User Experience, Jobs-to-be-Done, Kano Model, Blue Ocean Strategy, Human-Centered Design.*

Introduzione

Negli ultimi anni la progettazione dell'esperienza utente ha progressivamente assunto una dimensione strategica che supera i tradizionali confini del design dell'interazione. Se nelle prime fasi dello sviluppo della disciplina l'attenzione era prevalentemente rivolta alla progettazione di interfacce efficaci, oggi la User Experience (UX) rappresenta uno degli strumenti principali attraverso cui le organizzazioni costruiscono il proprio posizionamento competitivo nei mercati digitali.

In tale contesto il benchmarking assume una funzione profondamente diversa rispetto al passato. Esso non consiste più nella semplice osservazione delle caratteristiche dei concorrenti diretti, ma diventa un processo sistematico di analisi volto a comprendere come differenti organizzazioni soddisfino bisogni analoghi attraverso modelli di servizio, strategie tecnologiche e proposte di valore differenti.

La competizione non si sviluppa più esclusivamente all'interno di categorie merceologiche rigidamente definite, ma tra alternative capaci di risolvere il medesimo problema dell'utente. Il benchmarking si collega così a differenziazione competitiva, Job-to-be-Done e posizionamento strategico in un unico percorso metodologico.

L'obiettivo del presente contributo consiste nell'analizzare il benchmarking come pratica strategica della User Experience, mostrando come esso costituisca uno strumento di interpretazione dei bisogni degli utenti prima ancora che un semplice confronto tra prodotti concorrenti. A partire dai principali modelli teorici impiegati nella progettazione contemporanea, verrà proposta una lettura integrata del rapporto tra benchmarking competitivo, innovazione e progettazione Human-Centered, evidenziando il ruolo centrale dei Job-to-be-Done nella ridefinizione dei confini della competizione.

Benchmarking e UX: dall'imitazione competitiva alla costruzione del vantaggio strategico

Il benchmarking rappresenta da tempo uno degli strumenti fondamentali della pianificazione strategica e dell'innovazione organizzativa. Nato in ambito manageriale come pratica di confronto sistematico delle performance tra organizzazioni appartenenti allo stesso settore, esso è stato progressivamente adottato anche nella progettazione dei prodotti digitali, assumendo caratteristiche profondamente differenti rispetto alla sua formulazione originaria.

Nel contesto della User Experience il benchmarking non coincide con una semplice comparazione tra funzionalità o caratteristiche tecniche. Il suo obiettivo principale consiste nella comprensione delle modalità attraverso cui differenti prodotti, servizi o piattaforme soddisfano bisogni analoghi degli utenti, individuando al tempo stesso opportunità di innovazione e spazi competitivi ancora inesplorati.

La prospettiva proposta nella progettazione UX modifica pertanto il significato stesso del confronto competitivo. Non si tratta esclusivamente di osservare ciò che i concorrenti realizzano, bensì di comprendere perché determinate soluzioni risultino efficaci nell'esperienza degli utenti e quali bisogni rimangano ancora insoddisfatti.

In questa prospettiva il benchmarking diventa un processo di apprendimento progettuale piuttosto che un semplice esercizio di analisi della concorrenza, andandosi a collocare all'interno di un percorso che comprende ricerca sugli utenti, analisi competitiva, definizione del posizionamento e costruzione della strategia di differenziazione.

L'analisi comparativa assume quindi una duplice funzione. Da un lato consente di identificare gli standard ormai consolidati all'interno di un determinato mercato, riducendo il rischio di progettare soluzioni inferiori alle aspettative degli utenti. Dall'altro permette di individuare opportunità di innovazione attraverso l'osservazione delle carenze presenti nell'offerta esistente. Il benchmarking, pertanto, non costituisce uno strumento di imitazione ma uno strumento di differenziazione.

Il superamento della competizione per categoria: il paradigma Job-to-be-Done

Uno dei contributi teorici più significativi emersi negli studi sull'innovazione riguarda la progressiva ridefinizione del concetto di concorrenza. Per lungo tempo le imprese hanno identificato i propri competitor esclusivamente all'interno della medesima categoria di prodotto: le compagnie aeree competevano con altre compagnie aeree, le banche con altre banche, le piattaforme di streaming con servizi analoghi.

Il paradigma dei **Job-to-be-Done (JTBD)** propone una prospettiva radicalmente diversa. Secondo tale approccio, gli utenti non acquistano prodotti o servizi in quanto tali, ma “assumono” una determinata soluzione per svolgere un compito, risolvere un problema o raggiungere un obiettivo nella propria vita quotidiana. L'attenzione si sposta quindi dal prodotto al risultato perseguito dall'utente.

Questa impostazione determina un cambiamento sostanziale nell'analisi competitiva. I concorrenti non coincidono più necessariamente con organizzazioni appartenenti allo stesso settore. Competono tra loro tutte le alternative capaci di soddisfare il medesimo "lavoro" richiesto dall'utente.

Richiamano esplicitamente questa impostazione anche piattaforme digitali molto differenti tra loro, come ad esempio Spotify, Uber, Airbnb, Deliveroo, TikTok e Duolingo, descrivibili non in termini di funzionalità, ma attraverso il lavoro che consentono agli utenti di svolgere e agli outcome desiderati.

L'innovazione progettuale deriva pertanto dalla capacità di identificare il vero problema che l'utente cerca di risolvere. Il prodotto diventa soltanto uno dei possibili strumenti attraverso cui quel problema può essere affrontato. Ne consegue che la competizione assume confini molto più ampi rispetto alle tradizionali classificazioni di mercato.

Una piattaforma di videoconferenza non compete soltanto con altre piattaforme digitali. Compete anche con la riunione in presenza, con il telefono, con la posta elettronica e con qualsiasi soluzione alternativa che permetta alle persone di collaborare efficacemente. Il paradigma JTBD modifica dunque il punto di osservazione del progettista: non si osserva più il prodotto, si osserva il comportamento umano.

Dall'analisi dei competitor all'analisi dei bisogni

L'introduzione del paradigma Job-to-be-Done produce un ulteriore cambiamento metodologico: se il benchmarking tradizionale concentra l'attenzione sulle caratteristiche dell'offerta esistente, la progettazione Human-Centered concentra l'attenzione sui bisogni ancora insoddisfatti.

La differenza è sostanziale. Nel primo caso il progettista si domanda: *«quali funzionalità possiedono i miei concorrenti?»*; mentre nel secondo caso la domanda diventa: *«quali difficoltà continuano a sperimentare gli utenti nonostante l'esistenza delle soluzioni attualmente disponibili?»*.

Questa diversa prospettiva amplia considerevolmente il potenziale innovativo della ricerca progettuale. Il benchmarking diventa quindi una forma di ricerca qualitativa orientata alla scoperta.

L'analisi competitiva deve essere accompagnata dall'osservazione dei comportamenti reali degli utenti, dall'identificazione dei pain points, dalla ricostruzione dei workaround spontaneamente adottati e dall'individuazione di bisogni latenti che i concorrenti non hanno ancora intercettato. Non serve soltanto a comprendere il presente, serve soprattutto a immaginare il futuro. La sua funzione principale consiste nell'individuare ciò che ancora non esiste, ma che potrebbe generare valore per gli utenti.

La differenziazione competitiva come processo progettuale

Se il benchmarking consente di comprendere il panorama competitivo, la differenziazione rappresenta il momento in cui tale conoscenza viene trasformata in strategia. La progettazione della User Experience non ricerca la superiorità assoluta rispetto ai concorrenti, ricerca una ***proposta di valore*** riconoscibile.

L'obiettivo non consiste nel realizzare il prodotto con il maggior numero di funzionalità, ma nell'offrire un'esperienza percepita come significativamente diversa da quella delle alternative disponibili, attraverso una sequenza logica che conduce dall'analisi comparativa alla definizione del posizionamento strategico, evidenziando come il confronto con i competitor costituisca il presupposto per costruire una proposta di valore distintiva. In questa prospettiva, differenziarsi non significa necessariamente offrire di più. Significa offrire qualcosa di maggiormente rilevante.

La rilevanza progettuale dipende infatti dalla capacità di concentrare gli investimenti sulle dimensioni che incidono realmente sull'esperienza dell'utente, evitando al tempo stesso di destinare risorse a caratteristiche scarsamente percepite o prive di valore. La competizione si sposta così dal terreno della quantità a quello della significatività. Non vince chi aggiunge più funzionalità, vince chi comprende meglio il problema che le persone stanno cercando di risolvere.

La costruzione del valore: dal benchmarking alla strategia competitiva

L'evoluzione della User Experience ha progressivamente modificato il significato stesso della strategia competitiva. Nei modelli tradizionali, il vantaggio di un'organizzazione derivava principalmente dalla capacità di offrire prodotti migliori rispetto ai concorrenti diretti. Tale

impostazione presupponeva mercati relativamente stabili, categorie merceologiche chiaramente definite e bisogni degli utenti sufficientemente prevedibili.

La trasformazione digitale ha profondamente alterato questo scenario. La crescente convergenza tra prodotti, servizi e piattaforme ha reso sempre più difficile costruire vantaggi competitivi esclusivamente attraverso il miglioramento incrementale delle funzionalità. In molti mercati digitali le differenze tecnologiche tendono infatti a ridursi rapidamente, mentre l'esperienza complessiva dell'utente diventa il principale elemento distintivo.

In questo contesto il benchmarking assume una funzione strategica differente. Esso non serve soltanto a comprendere dove si collocano i concorrenti. Serve soprattutto a identificare gli spazi entro i quali è ancora possibile creare nuovo valore.

La progettazione della User Experience si configura pertanto come un processo di ricerca di opportunità competitive piuttosto che di semplice ottimizzazione delle soluzioni esistenti. Il benchmarking costituisce una fase preliminare della strategia progettuale, finalizzata non all'imitazione dei competitor ma all'individuazione di elementi di differenziazione e innovazione.

Il modello di Kano e la natura dinamica del valore

Uno dei contributi più rilevanti alla comprensione della soddisfazione degli utenti è rappresentato dal **modello di Kano**, che introduce una distinzione tra differenti categorie di attributi del prodotto in funzione del loro impatto sulla percezione dell'esperienza.¹

A differenza delle tradizionali analisi di mercato, il modello evidenzia come non tutte le caratteristiche di un prodotto contribuiscano allo stesso modo alla soddisfazione dell'utente. Alcuni attributi rappresentano **prerequisiti impliciti**: la loro presenza viene data per scontata, mentre la loro assenza genera immediatamente insoddisfazione. Altri elementi producono invece un **incremento proporzionale della soddisfazione**, mentre una terza categoria comprende caratteristiche inattese, capaci di **sorprendere positivamente** l'utente e di creare un vantaggio competitivo significativo.

¹ Kano, Noriaki, Seraku, Nobuhiko, Takahashi, Fumio e Tsuji, Shinichi, "Attractive Quality and Must-Be Quality", *Journal of the Japanese Society for Quality Control*, Vol. 14, No. 2, pp.147-156, 1984. https://doi.org/10.20684/quality.14.2_147

Dal punto di vista della User Experience, il modello di Kano introduce un principio di particolare interesse: il valore non è una proprietà oggettiva del prodotto ma una relazione dinamica tra le caratteristiche della soluzione e le aspettative costruite dagli utenti.

Questa relazione evolve nel tempo. Una funzionalità inizialmente percepita come innovativa tende progressivamente a trasformarsi in uno standard di mercato: ciò che oggi sorprende, domani sarà atteso e successivamente diventerà indispensabile.

Ne consegue che la progettazione della User Experience non può limitarsi a soddisfare le aspettative esistenti. Deve anticiparne l'evoluzione.

Blue Ocean Strategy e innovazione orientata alla User Experience

L'innovazione non consiste necessariamente nel competere più efficacemente all'interno di un mercato esistente. Può invece consistere nella costruzione di nuovi spazi competitivi.

Questa prospettiva trova una delle sue principali formalizzazioni teoriche nella **Blue Ocean Strategy**, che propone di superare la logica della competizione diretta attraverso la creazione di nuove proposte di valore.²

Il confronto con i competitor non deve quindi limitarsi all'analisi delle loro caratteristiche, ma deve orientare la ricerca verso opportunità ancora inesplorate. Applicata alla User Experience, questa prospettiva assume un significato particolarmente rilevante.

Il progettista non ricerca semplicemente funzionalità migliori. Ricerca nuove modalità di soddisfare bisogni umani. L'innovazione progettuale nasce quindi dalla ridefinizione dell'esperienza, non dalla sola introduzione di nuove tecnologie e questa impostazione risulta coerente con il paradigma Human-Centered.

Le persone non attribuiscono valore alle tecnologie in quanto tali. Attribuiscono valore ai cambiamenti che tali tecnologie producono nella loro esperienza quotidiana. Il vantaggio competitivo deriva quindi dalla capacità di ridefinire l'esperienza piuttosto che il prodotto.

² Kim, W. Chan e Mauborgne, Renée, *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant, Expanded Edition*, Boston, Harvard Business Review Press, 2015. ISBN 9781625274496

L'ERRC Framework: eliminare, ridurre, aumentare, creare

Tra gli strumenti maggiormente utilizzati nella progettazione strategica rientra anche il *Four Actions Framework*, noto attraverso le quattro azioni di **Eliminate, Reduce, Raise, Create (ERRC)**. Questo modello propone una riflessione particolarmente interessante dal punto di vista della User Experience. Tradizionalmente la progettazione tende ad aggiungere progressivamente nuove funzionalità ai prodotti digitali.

Il framework ERRC suggerisce invece che l'innovazione possa derivare anche dalla sottrazione: **eliminare** elementi superflui, **ridurre** la complessità, **aumentare** gli aspetti realmente rilevanti, **creare** esperienze completamente nuove. Il framework risulta così uno strumento utile alla ridefinizione della proposta di valore e al superamento della competizione tradizionale attraverso la costruzione di nuovi elementi distintivi.

Dal punto di vista della User Experience questo principio assume un'importanza fondamentale: molti prodotti digitali contemporanei non falliscono perché offrono troppo poco ma falliscono perché offrono troppo.

L'accumulo progressivo di funzionalità genera infatti complessità cognitiva, aumenta il carico decisionale e rende più difficile identificare ciò che realmente produce valore.

La sottrazione diventa quindi una forma di progettazione. Eliminare può rappresentare un atto progettuale tanto significativo quanto aggiungere.

Una lettura integrata dei modelli strategici

Analizzati singolarmente, i modelli di Kano, Job-to-be-Done, Blue Ocean Strategy ed ERRC sembrano affrontare aspetti differenti della progettazione strategica. In realtà essi condividono un principio comune: tutti spostano l'attenzione dal prodotto al valore.

Il Job-to-be-Done invita a comprendere quale risultato l'utente desideri ottenere; il modello di Kano analizza come differenti caratteristiche contribuiscano alla soddisfazione dell'esperienza; la Blue Ocean Strategy ricerca nuovi spazi di valore anziché nuove modalità di competizione; l'ERRC

Framework ridefinisce la proposta di valore attraverso l'eliminazione, la riduzione, l'incremento e la creazione di elementi dell'esperienza.

Ciò che accomuna questi approcci è il superamento della logica della competizione basata esclusivamente sul prodotto. Il centro dell'analisi diventa l'esperienza dell'utente. La competizione si trasforma progressivamente in progettazione del valore.

Verso un modello integrato del benchmarking nella User Experience

L'analisi dei principali framework utilizzati nella progettazione strategica evidenzia come benchmarking, Job-to-be-Done, modello di Kano, Blue Ocean Strategy e Four Actions Framework non costituiscano strumenti indipendenti, bensì differenti prospettive attraverso cui osservare un medesimo fenomeno: la costruzione del valore per l'utente.

Nella pratica progettuale tali modelli vengono frequentemente applicati in modo separato. Il benchmarking è utilizzato per analizzare i concorrenti; il Job-to-be-Done per comprendere i bisogni degli utenti; il modello di Kano per classificare le funzionalità; la Blue Ocean Strategy per individuare nuovi spazi competitivi; il framework ERRC per ridefinire la proposta di valore.

Questa frammentazione metodologica rischia tuttavia di ridurre la capacità interpretativa dell'intero processo progettuale. Dal punto di vista della User Experience, infatti, tali strumenti descrivono momenti differenti di un'unica attività: la progettazione del valore. È quindi possibile proporre una lettura integrata del benchmarking articolata in quattro livelli progressivi.

Il primo livello riguarda **l'osservazione del mercato**. In questa fase il progettista analizza concorrenti, alternative disponibili e pratiche consolidate, costruendo una rappresentazione del contesto competitivo.

Il secondo livello riguarda **la comprensione dei bisogni**. Attraverso il paradigma Job-to-be-Done l'attenzione si sposta dalle caratteristiche dei prodotti ai risultati che gli utenti desiderano ottenere.

Il terzo livello riguarda **la valutazione del valore percepito**. Il modello di Kano permette di comprendere quali elementi dell'esperienza costituiscano prerequisiti, quali producano soddisfazione e quali possano generare sorpresa e differenziazione.

Infine, il quarto livello riguarda **la progettazione strategica dell'innovazione**. Gli strumenti della Blue Ocean Strategy e del Four Actions Framework consentono di trasformare le conoscenze acquisite nelle fasi precedenti in una nuova proposta di valore.

L'intero processo può essere interpretato come una progressiva trasformazione della conoscenza:

mercato → bisogni → valore → innovazione.

Questa sequenza rappresenta, a nostro avviso, il nucleo strategico della progettazione contemporanea della User Experience.

Il benchmarking come processo di costruzione della conoscenza

Una delle conseguenze più rilevanti di questa interpretazione riguarda il ruolo stesso del benchmarking. Nella tradizione manageriale esso è stato prevalentemente concepito come uno strumento di confronto competitivo. L'obiettivo consisteva nell'identificare le migliori pratiche adottate dai concorrenti e nel trasferirle all'interno della propria organizzazione.

Nel paradigma della User Experience tale funzione appare profondamente trasformata. Il benchmarking non serve principalmente a copiare, serve a comprendere. Ogni prodotto osservato rappresenta una fonte di informazioni sul comportamento degli utenti, sulle loro aspettative e sulle modalità attraverso cui differenti organizzazioni interpretano uno stesso bisogno.

L'analisi competitiva assume pertanto una funzione conoscitiva. Il progettista non ricerca semplicemente idee progettuali. Ricerca spiegazioni: *«perché una determinata soluzione produce un'esperienza positiva?», «perché alcune funzionalità vengono utilizzate e altre ignorate?», «quali bisogni rimangono ancora privi di risposta?»*.

Il benchmarking diventa quindi uno strumento di ricerca qualitativa orientato alla comprensione dei fenomeni piuttosto che alla riproduzione delle soluzioni esistenti. Questa prospettiva risulta coerente con l'evoluzione della User Experience verso pratiche di progettazione sempre più evidence-based, nelle quali le decisioni derivano dall'interpretazione critica dei dati piuttosto che dall'intuizione del progettista.

La competizione nell'economia dell'esperienza

La crescente diffusione delle piattaforme digitali suggerisce inoltre una riflessione più ampia sul concetto stesso di competizione. Nei mercati tradizionali il vantaggio competitivo era prevalentemente determinato da elementi quali il prezzo, la qualità del prodotto, la capacità produttiva o la distribuzione.

Nell'economia digitale tali fattori rimangono certamente rilevanti, ma risultano progressivamente integrati da una nuova dimensione: la qualità dell'esperienza. Le organizzazioni non competono più esclusivamente attraverso ciò che producono, competono attraverso il modo in cui gli utenti vivono la relazione con il prodotto, il servizio e il marchio.

La progettazione della User Experience assume quindi una funzione strategica. Non migliora soltanto il prodotto. Contribuisce direttamente alla costruzione del vantaggio competitivo.

Da questa prospettiva il benchmarking non rappresenta semplicemente un'attività preliminare alla progettazione. Diventa parte integrante della strategia di innovazione.

Analizzare i concorrenti significa comprendere come il valore venga costruito, comunicato e percepito. L'obiettivo finale non consiste nell'offrire un prodotto migliore. Consiste nel progettare un'esperienza maggiormente significativa.

Conclusioni

Il presente contributo ha evidenziato come il benchmarking, nell'ambito della User Experience contemporanea, non possa più essere interpretato come una semplice attività di confronto tra prodotti concorrenti o come uno strumento finalizzato all'imitazione delle migliori pratiche di mercato. L'evoluzione della progettazione Human-Centered e la crescente complessità dell'economia digitale hanno infatti trasformato il benchmarking in un processo di costruzione della conoscenza progettuale, orientato alla comprensione dei bisogni delle persone, delle dinamiche competitive e delle opportunità di innovazione ancora inesplorate.

L'analisi dei principali modelli teorici presi in esame —dal paradigma dei Job-to-be-Done al modello di Kano, dalla Blue Ocean Strategy al Four Actions Framework (ERRC)— ha mostrato

come essi condividano un medesimo orientamento di fondo: lo spostamento del focus progettuale dal prodotto all'esperienza e dal confronto tra caratteristiche tecniche alla creazione di valore per l'utente. In questa prospettiva, la competizione non si svolge più esclusivamente tra organizzazioni appartenenti allo stesso settore, ma tra tutte le possibili alternative capaci di soddisfare il medesimo bisogno o di consentire all'utente di raggiungere uno specifico risultato.

Ne deriva una concezione del benchmarking significativamente più ampia rispetto a quella tradizionale. Analizzare il mercato non significa limitarsi a osservare le soluzioni esistenti, ma comprendere le ragioni che rendono efficaci determinate esperienze, individuare i bisogni ancora insoddisfatti, riconoscere i limiti delle proposte attuali e identificare gli spazi entro i quali sia possibile costruire nuove forme di valore. Il benchmarking assume così una funzione eminentemente interpretativa: non produce semplicemente informazioni sui concorrenti, ma genera conoscenza utile a orientare l'intero processo di progettazione.

All'interno di questo quadro teorico assume particolare rilevanza il modello integrato proposto, nel quale benchmarking, Job-to-be-Done, modello di Kano, Blue Ocean Strategy ed ERRC vengono interpretati come fasi complementari di un unico percorso metodologico. L'osservazione del mercato, la comprensione dei bisogni, la valutazione del valore percepito e la progettazione dell'innovazione rappresentano infatti momenti successivi di un processo unitario che conduce dalla raccolta delle informazioni alla definizione di una proposta di valore realmente distintiva. Tale integrazione consente di superare la tradizionale frammentazione degli strumenti di analisi, offrendo una visione sistemica della progettazione della User Experience.

Da questa prospettiva emerge con chiarezza come la UX non possa più essere considerata esclusivamente una disciplina orientata alla progettazione di interfacce intuitive o all'ottimizzazione dell'usabilità. Essa si configura sempre più come una leva strategica capace di mettere in relazione ricerca sugli utenti, analisi competitiva, innovazione organizzativa e sviluppo del vantaggio competitivo. La qualità dell'esperienza diventa così uno dei principali fattori attraverso cui le organizzazioni costruiscono il proprio posizionamento nei mercati digitali, caratterizzati da una crescente convergenza tecnologica e da aspettative degli utenti in continua evoluzione.

In conclusione, il benchmarking emerge come uno strumento di ricerca e progettazione che consente di interpretare la complessità dei comportamenti umani prima ancora che quella dei mercati. Il suo valore non risiede nella capacità di individuare ciò che già funziona, bensì

nell'individuare ciò che ancora manca e che potrebbe generare esperienze più significative per gli utenti. In questo senso, il benchmarking costituisce uno degli elementi fondanti della progettazione Human-Centered contemporanea, contribuendo a trasformare la conoscenza del contesto competitivo in innovazione, differenziazione strategica e creazione di valore sostenibile nel tempo.

Bibliografia

AA.VV., *ISO 9241-210:2019. Ergonomics of Human-System Interaction – Human-Centred Design for Interactive Systems*, Ginevra, International Organization for Standardization, 2019, last reviewed and confirmed in 2025. <https://www.iso.org/standard/77520.html>

AA.VV., *The Design Process: What is the Double Diamond?*, Londra, Design Council, 2019. (<https://www.designcouncil.org.uk/resources/the-double-diamond/>; ultima consultazione 20 ottobre 2025).

AA.VV., *The Field Guide to Human-Centered Design*, disponibile presso Design Kit – The Field Guide to Human-Centered Design alla URL <https://www.designkit.org/resources/1.html>, San Francisco, IDEO.org, 2015. ISBN 9780991406319

AA.VV., *What Is User Experience (UX)?*, User Experience Professionals Association (UXPA) Minneapolis, UXPA International, 2020. (<https://uxpa.org/what-is-user-experience/>; ultima consultazione 20 ottobre 2025).

Bannon, Liam, “From Human Factors to Human Actors: The Role of Psychology and Human-Computer Interaction Studies in System Design”, in Greenbaum, Joan e Kyng, Morten (a cura di), *Design at Work: Cooperative Design of Computer Systems*, New York, Routledge, 2020. <https://doi.org/10.1201/9781003063988-3>

Brown, Tim, *Change by Design: How Design Thinking Creates New Alternatives for Business and Society*, New York, HarperBusiness, 2009. ISBN 9780061766084

Brown, Tim e Katz, Barry, *Change by Design: Revised and Updated*, New York, Harper Business, 2019. ISBN 9780062856623

Buchanan, Richard, “Wicked Problems in Design Thinking”, in *Design Issues*, Vol. 8, No. 2, Spring 1992, pp. 5-21, Cambridge, Massachusetts Institute of Technology, 1992. <https://doi.org/10.2307/1511637>

Cagan, Marty, *Inspired: How to Create Tech Products Customers Love*, 2ª ed., Hoboken, John Wiley & Sons, 2018. ISBN 9781119387503

Cagan, Marty e Jones, Chris, *Empowered: Ordinary People, Extraordinary Products*, Hoboken (NJ), John Wiley & Sons, 2020. ISBN 9781119691297

Christensen, Clayton M., Hall, Taddy, Dillon, Karen e Duncan, David S., *Competing Against Luck: The Story of Innovation and Customer Choice*, New York, Harper Business, 2016. ISBN 9780062435613

Cooper, Alan, Reimann, Robert, Cronin, David e Noessel, Christopher, *About Face: The Essentials of Interaction Design*, 4th ed., Indianapolis, Wiley, 2014. ISBN 9781118766576

Dewey, John, *Art as Experience*, New York, Perigee Books, 2005. ISBN 9780399531972

Eyal, Nir; Hoover, Ryan, *Hooked: How to Build Habit-Forming Products*, New York, Portfolio, 2014. ISBN 9781591847786

Forlizzi, Jodi e Battarbee, Katja, “Understanding Experience in Interactive Systems”, in *Proceedings of the 5th Conference on Designing Interactive Systems: Processes, Practices, Methods, and Techniques (DIS 2004)*, New York, Association for Computing Machinery (ACM), pp. 261-268, 2004. <https://doi.org/10.1145/1013115.1013152>

Garrett, Jesse James, *The Elements of User Experience: User-Centered Design for the Web and Beyond*, 2nd ed., Berkeley, New Riders, 2011. ISBN 9780321683687

Gonen, Esra, “Tim Brown, Change by Design: How Design Thinking Creates New Alternatives for Business and Society (2009)”, in *Markets, Globalization & Development Review*, Vol. 4, No. 2, Art. 8, International Society of Markets and Development, Kingston, University of Rhode Island, 2019. <https://doi.org/10.23860/MGDR-2019-04-02-08>

Goodwin, Kim, *Designing for the Digital Age: How to Create Human-Centered Products and Services*, Indianapolis, Wiley Publishing, 2009. ISBN 9780470229101

Gothelf, Jeff e Seiden, Josh, *Lean UX: Designing Great Products with Agile Teams*, 3^a ed., Sebastopol, O'Reilly Media, 2021. ISBN 9781098116309

Gothelf, Jeff, *Lean vs. Agile vs. Design Thinking*, New York, Sense & Respond Press, 2017. ISBN 9780999476918

Hassenzahl, Marc, *Experience Design: Technology for All the Right Reasons*, Cham, Springer Nature Switzerland, 2022 (reprinted of original edition, San Rafael, Morgan & Claypool, 2010). <https://doi.org/10.1007/978-3-031-02191-6>

Hassenzahl, Marc, “The Thing and I: Understanding the relationship between user and product, in *Funology2: From usability to enjoyment* (pp. 97-106), Springer Nature Switzerland, 2018. https://doi.org/10.1007/1-4020-2967-5_4

Hassenzahl, Marc e Tractinsky, Noam, “User Experience: A Research Agenda”, in *Behaviour & Information Technology*, Vol. 25, No. 2, pp. 91-97, 2006. <https://doi.org/10.1080/01449290500330331>

Kano, Noriaki, Seraku, Nobuhiko, Takahashi, Fumio e Tsuji, Shinichi, “Attractive Quality and Must-Be Quality”, *Journal of the Japanese Society for Quality Control*, Vol. 14, No. 2, pp. 147-156, 1984. https://doi.org/10.20684/quality.14.2_147

Kim, W. Chan e Mauborgne, Renée, *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant, Expanded Edition*, Boston, Harvard Business Review Press, 2015. ISBN 9781625274496

Knapp, Jake, Zeratsky, John e Kowitz, Braden, *Sprint: How to Solve Big Problems and Test New Ideas in Just Five Days*, New York, Simon & Schuster, 2016. ISBN 9781501121746

Krippendorff, Klaus, *The Semantic Turn: A New Foundation for Design*, Boca Raton, CRC Press, 2006. <https://doi.org/10.4324/9780203299951>

Krug, Steve, *Don't Make Me Think, Revisited: A Common Sense Approach to Web Usability*, 3^a ed., Berkeley, New Riders, 2014. ISBN 9780321965516

Law, Effie Lai-Chong, Roto, Virpi, Hassenzahl, Marc, Vermeeren, Arnold P.O.S. e Kort, Joke, “Understanding, Scoping and Defining User Experience: A Survey Approach”, in *Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems*, Boston, New York, Association for Computing Machinery (ACM), pp. 719-728, 2009. <https://doi.org/10.1145/1518701.1518813>

Martin, Bella e Hanington, Bruce, *Universal Methods of Design: 100 Ways to Research Complex Problems, Develop Innovative Ideas, and Design Effective Solutions*, Beverly, Rockport Publishers, 2012. ISBN 9781592537563

McCarthy, John e Wright, Peter, *Technology as Experience*, Cambridge, Massachusetts Institute of Technology, 2004. ISBN 9780262632596

Monteiro, Mike, *Design Is a Job*, New York, A Book Apart, 2012. ISBN 9781937557041

Morville, Peter, *Ambient Findability*, Sebastopol (CA), O'Reilly Media, 2005. ISBN 9780596007652

Nielsen, Jakob, *Usability Engineering*, San Francisco, Morgan Kaufmann Publishers, 1993. ISBN 9780125184069

Norman, Donald A., *The Design of Everyday Things, Revised and Expanded Edition*, New York, Basic Books, 2013. ISBN 9780465050659

Osterwalder, Alexander, Pigneur, Yves, Bernarda, Gregory e Smith, Alan, *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want*, Hoboken, John Wiley & Sons, 2014. ISBN 9781118968055

Perri, Melissa, *Escaping the Build Trap: How Effective Product Management Creates Real Value*, Sebastopol, O'Reilly Media, 2018. ISBN 9781491973790

Pine II, Joseph B. e Gilmore, James H., *The Experience Economy: Competing for Customer Time, Attention, and Money*, Boston, Harvard Business Review Press, 2019. ISBN 9781633697973

Preece, Jennifer, Rogers, Yvonne e Sharp, Helen, *Interaction Design: Beyond Human-Computer Interaction*, 5^a ed., Hoboken, John Wiley & Sons, 2019. ISBN 9781119547303

Ries, Eric, *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*, New York, Crown Business, 2011. ISBN 9780307887894

Rubin, Jeffrey e Chisnell, Dana, *Handbook of Usability Testing: How to Plan, Design, and Conduct Effective Tests*, 2^a ed., Indianapolis, Wiley Publishing, 2008. ISBN 9780470185483

Simon, Herbert A., *The Sciences of the Artificial*, Cambridge, Massachusetts Institute of Technology, 2019. <https://doi.org/10.7551/mitpress/12107.001.0001>

Stickdorn, Marc, Hormess, Markus E., Lawrence, Adam e Schneider, Jakob, *This Is Service Design Doing*, Sebastopol, O'Reilly Media, 2018. ISBN 9781491927182

Torres, Teresa, *Continuous Discovery Habits: Discover Products That Create Customer Value and Business Value*, Portland, Product Talk, 2021. ISBN 9781736633304

Wright, Peter e McCarthy, John, *Experience-Centered Design: Designers, Users, and Communities in Dialogue*, San Rafael, Morgan & Claypool Publishers, 2010. <https://doi.org/10.2200/S00229ED1V01Y201003HCI009>