

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 4 dicembre 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

DAL DESIGN THINKING AL BUSINESS DESIGN: L'INTEGRAZIONE TRA USER EXPERIENCE, INNOVAZIONE E MODELLI DI BUSINESS

AUTORE:

Dr. Alejandro Gastón Jantus Lordi de Sobremonte

ABSTRACT (ITALIANO). *Il presente contributo analizza l'evoluzione del Business Design come sviluppo teorico e metodologico del Design Thinking e della User Experience. Dopo aver ricostruito le principali radici concettuali della disciplina, l'articolo esamina il contributo del Business Model Canvas, del Value Proposition Canvas e delle metodologie di validazione rapida, evidenziando come la progettazione contemporanea richieda l'integrazione tra bisogni degli utenti, fattibilità tecnologica e sostenibilità economica. Particolare attenzione è dedicata al ruolo del "pretotyping" —concetto sviluppato da Alberto Savoia— e degli approcci sperimentali nella riduzione dell'incertezza progettuale. Il lavoro propone infine un'interpretazione del Business Design come paradigma della progettazione dell'incertezza, nel quale l'innovazione deriva dalla progressiva validazione empirica delle ipotesi che guidano la costruzione del valore. **Parole chiave:** Pretotyping, Business Design, Design Thinking, User Experience, Business Model Canvas, Value Proposition Canvas, prototipo, pretotipo, prototipizzazione, pretotipizzazione.*

ABSTRACT (ENGLISH). *This paper examines the evolution of Business Design as a theoretical and methodological extension of Design Thinking and User Experience. After reconstructing the discipline's main conceptual foundations, the article discusses the contributions of the Business Model Canvas, the Value Proposition Canvas, and rapid validation methodologies, showing how contemporary design requires the integration of user needs, technological feasibility, and economic viability. Particular attention is devoted to "pretotyping" —a concept originally developed by Alberto Savoia— and experimental approaches aimed at reducing design uncertainty. Finally, the paper proposes an interpretation of Business Design as a paradigm for designing under uncertainty, in which innovation emerges through the progressive empirical validation of the hypotheses underlying value creation. **Keywords:** Pretotyping, Business Design, Design Thinking, User Experience, Business Model Canvas, Value Proposition Canvas, Pretotype, Prototype, Prototyping.*

Introduzione

Negli ultimi decenni la progettazione dei prodotti digitali ha attraversato una profonda trasformazione teorica e metodologica. Se il *Design Thinking* aveva introdotto un approccio sistematico alla comprensione dei bisogni umani e alla generazione di soluzioni innovative, la crescente complessità dei mercati digitali ha progressivamente evidenziato la necessità di integrare tali pratiche con strumenti capaci di affrontare anche le dimensioni economiche, organizzative e strategiche dell'innovazione.¹

L'affermazione del *Business Design* rappresenta la risposta a questa evoluzione. Esso non sostituisce il Design Thinking, ma ne amplia la prospettiva, riconoscendo che il successo di un prodotto dipende non soltanto dalla qualità dell'esperienza offerta agli utenti, ma anche dalla capacità dell'organizzazione di creare, distribuire e catturare valore in modo sostenibile.

La progettazione dell'esperienza e la progettazione del modello di business diventano così due dimensioni inseparabili di un medesimo processo innovativo. Una evoluzione che mette in relazione Design Thinking, Business Model Canvas, Value Proposition Canvas e metodologie di validazione rapida come il Prototyping.

Questa integrazione ha modificato il ruolo stesso del progettista. Il designer non è più chiamato esclusivamente a migliorare l'interazione tra utenti e sistemi, ma partecipa alla definizione della strategia competitiva dell'organizzazione, contribuendo alla costruzione di modelli di business coerenti con i bisogni degli utenti, con le possibilità offerte dalla tecnologia e con i requisiti della sostenibilità economica.²

L'obiettivo del presente contributo consiste nell'analizzare il Business Design come evoluzione del Design Thinking e della User Experience, evidenziando come tale paradigma consenta di integrare progettazione, strategia e sperimentazione all'interno di un unico processo orientato all'innovazione.

¹ Brown, Tim, *Change by Design: How Design Thinking Creates New Alternatives for Business and Society*, New York, HarperBusiness, 2009. ISBN 9780061766084

² Brown, Tim e Katz, Barry, *Change by Design: Revised and Updated*, New York, Harper Business, 2019. ISBN 9780062856623

Le radici del Business Design: dall'oggetto al sistema di valore

La nascita del Business Design non rappresenta una cesura rispetto al Design Thinking, bensì la naturale evoluzione di un percorso teorico iniziato nella seconda metà del Novecento.

Già **Herbert Simon**, nella sua celebre definizione del design come processo volto a trasformare situazioni esistenti in situazioni preferibili, aveva superato l'idea del progetto come semplice produzione di artefatti materiali, attribuendo alla progettazione una funzione decisionale e strategica.³

Successivamente, **Horst Rittel** introdusse il concetto di *wicked problems*, evidenziando come molti problemi progettuali fossero caratterizzati da elevata complessità, incertezza e assenza di soluzioni definitive.⁴

E poi ancora **Richard Buchanan** estese ulteriormente questa prospettiva, interpretando il Design Thinking come una disciplina capace di affrontare problemi complessi attraverso processi iterativi di esplorazione e apprendimento.⁵

Tali contributi costituiscono le principali radici del Design Thinking contemporaneo. In questa prospettiva il design cessa progressivamente di essere una disciplina orientata esclusivamente alla forma degli oggetti e assume il ruolo di metodo generale per affrontare problemi complessi.

L'attenzione si sposta dunque dalla progettazione del prodotto alla progettazione del sistema entro cui il prodotto acquisisce significato e valore.

La User Experience eredita direttamente questa impostazione. L'esperienza dell'utente non viene più interpretata come risultato dell'interazione con un'interfaccia, ma come esito dell'intero sistema di relazioni che collega persone, tecnologie, organizzazioni e contesti d'uso. Il Business Design nasce precisamente dall'estensione di questo principio.

³ Simon, Herbert A., *The Sciences of the Artificial*, Cambridge, Massachusetts Institute of Technology, 2019. <https://doi.org/10.7551/mitpress/12107.001.0001>

⁴ Protzen, Jean-Pierre e Harris, David, *The Universe of Design: Horst Rittel's Theories of Design and Planning*, New York, Routledge, 2010. ISBN 9780415779883

⁵ 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>

Se il Design Thinking progetta soluzioni, il Business Design progetta le condizioni che rendono tali soluzioni economicamente e organizzativamente sostenibili.

Il contributo di IDEO: desiderabilità, fattibilità e sostenibilità

Uno dei contributi teorici più influenti nello sviluppo del Business Design proviene dall'esperienza di IDEO, che ha formalizzato una concezione dell'innovazione fondata sull'equilibrio tra tre dimensioni fondamentali: desiderabilità (*desirability*), fattibilità (*feasibility*) e sostenibilità economica (*viability*).⁶

La celebre rappresentazione grafica di questo modello mostra come il progetto innovativo emerga dall'intersezione di tali tre condizioni.

Questa impostazione produce un cambiamento significativo nella progettazione della User Experience. Tradizionalmente il successo di un prodotto veniva valutato principalmente in termini di usabilità o qualità dell'interazione. L'approccio di IDEO amplia radicalmente tale prospettiva.

Una soluzione progettuale può risultare estremamente desiderabile per gli utenti, ma rivelarsi tecnicamente irrealizzabile oppure economicamente insostenibile. Analogamente, una tecnologia altamente innovativa può non rispondere ad alcun bisogno realmente percepito.

L'innovazione nasce quindi dall'equilibrio, non dalla massimizzazione di una singola dimensione. La User Experience assume pertanto una funzione di mediazione tra differenti forme di valore:

- valore per l'utente;
- valore tecnologico;
- valore economico.

⁶ 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

Questa visione anticipa molti dei principi successivamente sviluppati nel Business Design e nei framework di Alexander Osterwalder.⁷

Dal prodotto al modello di business

L'evoluzione della progettazione digitale ha progressivamente mostrato come numerose innovazioni tecnologicamente avanzate siano fallite non a causa della qualità del prodotto, bensì per l'inadeguatezza del modello di business che ne sosteneva lo sviluppo.

Questa constatazione ha modificato profondamente il modo di interpretare il progetto. Il prodotto non rappresenta più il punto di arrivo del processo innovativo. Diventa uno degli elementi di un sistema più ampio attraverso cui l'organizzazione crea, distribuisce e cattura valore.

È proprio in questo contesto che si colloca il contributo di Alexander Osterwalder. Attraverso il *Business Model Ontology* e, successivamente, il *Business Model Canvas*, egli propone un linguaggio visuale capace di descrivere in modo integrato le principali componenti di un modello di business.

Questo passaggio storico, evidenzia come il Business Model Canvas sia stato sviluppato per offrire uno strumento condiviso di progettazione strategica e innovazione organizzativa.

L'importanza del Business Model Canvas non risiede esclusivamente nella sua struttura composta da nove blocchi. Il suo principale contributo consiste nell'aver spostato il centro della progettazione non più nel prodotto, non più nel servizio ma nel sistema di creazione del valore.

La progettazione diventa quindi un'attività sistemica. Ogni decisione relativa al prodotto influenza la proposta di valore, i segmenti di clientela, le risorse necessarie, le partnership, i flussi di ricavo e la struttura dei costi. Il progetto viene così interpretato come una rete di relazioni piuttosto che come un insieme di caratteristiche tecniche.

⁷ 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

La proposta di valore come punto di incontro tra organizzazione e utenti

Se il Business Model Canvas descrive l'architettura complessiva del modello di business, il ***Value Proposition Canvas*** approfondisce il punto in cui organizzazione e utenti entrano realmente in relazione. L'innovazione non dipende infatti soltanto dalla qualità della soluzione proposta.

Dipende dalla capacità di stabilire una corrispondenza tra ciò che l'organizzazione offre e ciò di cui le persone hanno realmente bisogno. Il Value Proposition Canvas formalizza questa relazione attraverso due prospettive complementari.

Da un lato il ***Customer Profile***, che descrive i lavori da svolgere (*Jobs*), i problemi (*Pains*) e i benefici desiderati (*Gains*). Dall'altro la ***Value Map***, che definisce prodotti e servizi, modalità di riduzione dei problemi (*Pain Relievers*) e generazione di benefici (*Gain Creators*).

Il cosiddetto «fit» si realizza dunque soltanto quando la proposta di valore risponde effettivamente ai bisogni emersi dalla ricerca sugli utenti e viene validata attraverso interviste, survey ed esperimenti. Dal punto di vista teorico, il Value Proposition Canvas rappresenta un'evoluzione significativa della User Experience.

L'obiettivo non consiste semplicemente nel progettare un'interazione soddisfacente, ma consiste nel progettare una relazione di valore. Il successo di un prodotto non dipende quindi dalla quantità delle funzionalità offerte, ma dalla qualità della corrispondenza tra i problemi reali degli utenti e le soluzioni sviluppate dall'organizzazione.

Questa prospettiva consolida definitivamente il passaggio dalla progettazione dell'interfaccia alla progettazione dell'intero sistema di valore.

Dal progetto all'ipotesi: la sperimentazione come principio del Business Design

Una delle principali innovazioni introdotte dal Business Design consiste nell'abbandono dell'idea che il progetto rappresenti la traduzione lineare di un'intuizione creativa. L'innovazione viene invece interpretata come un processo di formulazione e verifica di ipotesi.

Questa prospettiva modifica profondamente il ruolo del progettista. Tradizionalmente il design veniva concepito come un'attività orientata alla definizione della soluzione ottimale.

Il Business Design propone invece un approccio sperimentale, nel quale ogni elemento del modello di business — dalla proposta di valore ai segmenti di clientela, fino ai canali distributivi e ai flussi di ricavo — viene inizialmente considerato un'ipotesi suscettibile di conferma o di smentita.

La progettazione assume quindi una natura intrinsecamente scientifica. L'obiettivo non consiste nel dimostrare che un'idea sia corretta. Consiste nel verificare se tale idea corrisponda realmente ai bisogni del mercato.

Il Business Design va così ad integrare strumenti quali il *Testing Business Ideas* e il *Pretotyping*, orientando il processo progettuale verso una continua validazione delle assunzioni iniziali. Questa impostazione riduce significativamente il rischio dell'innovazione.

Piuttosto che investire risorse nello sviluppo completo di un prodotto, l'organizzazione verifica progressivamente le ipotesi fondamentali attraverso esperimenti di complessità crescente. Il progetto diventa così un processo di apprendimento.

Il Pretotyping: verificare l'interesse prima di costruire il prodotto

Tra i contributi più originali del Business Design contemporaneo assume particolare rilevanza il concetto di *Pretotyping*, sviluppato da Alberto Savoia. A differenza del prototipo tradizionale, il Pretotyping non mira a verificare il funzionamento tecnico di una soluzione, bensì la reale esistenza di un interesse da parte dei potenziali utenti. La distinzione appare sostanziale: il prototipo risponde prevalentemente alla domanda: «*possiamo costruire questo prodotto?*», mentre il Pretotyping introduce invece l'interrogativo preliminare: «*vale realmente la pena costruirlo?*».⁸

⁸ Savoia, Alberto, *Pretotype It: Make Sure You Are Building the Right "It" Before You Build "It" Right*, Mountain View, Pretotype Labs, 2011. (https://www.pretotyping.org/uploads/1/4/0/9/14099067/pretotype_it_2nd_pretotype_edition-2.pdf; ultima consultazione 18 novembre 2025)

Il Prototyping consente di verificare rapidamente l'interesse del mercato attraverso esperimenti a basso costo e ad alta velocità, prima ancora di procedere allo sviluppo di un Minimum Viable Product. Questa impostazione modifica il significato stesso della sperimentazione. L'obiettivo non è dimostrare la bontà dell'idea, ma cercare evidenze che possano eventualmente smentirla.

Il Business Design assume pertanto una logica fortemente falsificazionista. Le ipotesi progettuali vengono considerate provvisorie fino a quando non trovano conferma attraverso il comportamento degli utenti. Da questo punto di vista, il Prototyping rappresenta uno degli strumenti più efficaci per ridurre il rischio di sviluppare prodotti che il mercato non desidera.

Validare il modello di business: dall'intuizione all'evidenza empirica

L'introduzione della sperimentazione modifica anche il rapporto tra creatività e progettazione. Nel Design Thinking tradizionale la creatività costituisce il motore principale della generazione delle idee. Nel Business Design essa continua a mantenere un ruolo fondamentale, ma viene inserita all'interno di un processo di validazione continua. Le intuizioni non vengono eliminate, vengono sottoposte a verifica.

Ogni elemento del Business Model Canvas può essere trasformato in un'ipotesi verificabile: *«esiste realmente il segmento di clientela individuato?», «la proposta di valore risolve un problema percepito?», «i clienti sono disposti a pagare?», «i canali individuati risultano efficaci?», «la struttura dei costi è sostenibile?».*

Il Business Design richiede di trasformare tali domande in esperimenti concreti, utilizzando interviste, landing page, concierge test, “Wizard of Oz” test, smoke test e altre tecniche di validazione precoce.

La progettazione assume così una struttura ciclica in cui ogni verifica produce nuove informazioni e le nuove informazioni modificano il modello di business: il modello aggiornato genera nuove ipotesi. L'innovazione diventa un processo iterativo di costruzione della conoscenza.

Oltre il Business Model Canvas: limiti e prospettive evolutive

Sebbene il Business Model Canvas rappresenti oggi uno degli strumenti più diffusi nella progettazione dell'innovazione, esso non è privo di limiti. Negli ultimi anni numerosi studiosi hanno evidenziato come il Canvas descriva efficacemente la struttura di un modello di business, ma risulti meno efficace nell'analizzare la sua evoluzione dinamica nel tempo.

Tra i principali limiti individuati emerge, innanzitutto, la natura prevalentemente statica della rappresentazione. Il Canvas fotografa una determinata configurazione organizzativa, ma descrive solo in misura limitata i processi attraverso cui tale configurazione cambia, apprende e si adatta ai mutamenti del contesto competitivo.

Un secondo limite riguarda la limitata attenzione riservata ai concorrenti e all'ambiente competitivo. Il Business Model Canvas si concentra prevalentemente sull'organizzazione e sulla relazione con i clienti, dedicando minore spazio alle dinamiche concorrenziali che influenzano la creazione del valore.

Infine, diversi contributi della letteratura hanno sottolineato la necessità di integrare maggiormente il Canvas con strumenti dedicati alla validazione empirica delle ipotesi progettuali.

Così il Business Design contemporaneo tende sempre più a combinare Business Model Canvas, Value Proposition Canvas, Prototyping e Testing Business Ideas all'interno di un processo unitario di innovazione.

Ne deriva che il Canvas non rappresenta il punto di arrivo della progettazione. Costituisce piuttosto il punto di partenza di un processo continuo di apprendimento organizzativo.

Il Business Design come paradigma della progettazione dell'incertezza

L'analisi dei principali strumenti e framework del Business Design consente di individuare un elemento comune che spesso rimane implicito nella letteratura: Business Model Canvas, Value Proposition Canvas, Prototyping e Testing Business Ideas vengono generalmente presentati come metodologie differenti, ciascuna destinata a una specifica fase del processo progettuale.

Una lettura più ampia suggerisce tuttavia che tali strumenti condividano una medesima funzione epistemologica: trasformare l'incertezza in conoscenza progressivamente verificata.

Ogni processo di innovazione prende avvio da un insieme di assunzioni: si ipotizza l'esistenza di un problema, si presume che esso riguardi un determinato segmento di utenti, si immagina che una specifica soluzione possa produrre valore, si ritiene che il mercato sia disposto a riconoscere un prezzo adeguato.

Nelle fasi iniziali del progetto nessuna di queste affermazioni costituisce una certezza. Sono tutte ipotesi. Il Business Design può quindi essere interpretato come un metodo sistematico per trasformare tali ipotesi in conoscenza empiricamente fondata, in cui:

- il **Business Model Canvas** organizza le ipotesi relative al funzionamento complessivo dell'organizzazione;
- il **Value Proposition Canvas** approfondisce le ipotesi riguardanti il rapporto tra bisogni degli utenti e proposta di valore;
- il **Pretotyping** verifica se il problema individuato sia realmente percepito e sufficientemente rilevante;
- le metodologie di **Testing Business Ideas** consentono di raccogliere evidenze empiriche attraverso esperimenti progressivamente più complessi.

Considerati nel loro insieme, tali strumenti non descrivono differenti attività progettuali. Descrivono differenti livelli di verifica della medesima idea. In questa prospettiva il Business Design assume una natura profondamente sperimentale.

Il progetto non viene più interpretato come la progressiva realizzazione di una soluzione già definita. Diventa un processo di apprendimento continuo, nel quale ogni decisione progettuale rimane provvisoria fino a quando non viene confermata dall'evidenza empirica.

Questa interpretazione consente di collocare il Business Design all'interno della più ampia tradizione dell'evidence-based design, nella quale la qualità del progetto dipende non dalla

creatività dell'intuizione iniziale, ma dalla solidità delle verifiche che accompagnano il processo di innovazione.

La convergenza tra User Experience e Business Design

Uno degli aspetti più significativi emersi negli ultimi anni riguarda la progressiva convergenza tra User Experience e Business Design. Nelle prime fasi di sviluppo delle due discipline esse apparivano caratterizzate da obiettivi differenti.

La User Experience concentrava l'attenzione sulla qualità dell'interazione tra utenti e sistemi digitali. Il Business Design era invece orientato prevalentemente alla sostenibilità economica dell'innovazione.

L'evoluzione della progettazione digitale ha progressivamente mostrato come tale distinzione risulti sempre meno sostenibile. Un'esperienza eccellente, priva di un modello economico sostenibile, difficilmente riesce a consolidarsi nel tempo.

Allo stesso modo, un modello di business economicamente efficace non può mantenere la propria competitività se non riesce a generare valore per gli utenti. Le due prospettive risultano pertanto complementari.

La User Experience contribuisce a comprendere il valore dal punto di vista delle persone. Il Business Design analizza le condizioni organizzative necessarie affinché tale valore possa essere prodotto, distribuito e sostenuto nel tempo.

La progettazione contemporanea richiede quindi una visione integrata: l'innovazione non nasce esclusivamente dall'introduzione di nuove tecnologie né dalla costruzione di nuovi modelli economici, ma nasce dalla capacità di mantenere un equilibrio dinamico tra esperienza dell'utente, fattibilità tecnologica e sostenibilità organizzativa.

In questa prospettiva il progettista assume un ruolo sempre più interdisciplinare. Non progetta soltanto prodotti. Progetta sistemi di creazione del valore.

Conclusioni

Il presente contributo ha analizzato l'evoluzione del Business Design come naturale sviluppo del Design Thinking e della User Experience, evidenziando come la progettazione contemporanea richieda l'integrazione tra ricerca sugli utenti, innovazione tecnologica e sostenibilità economica.

L'analisi della letteratura e dei principali framework operativi mostra come strumenti quali il Business Model Canvas, il Value Proposition Canvas, il Prototyping e il Testing Business Ideas non debbano essere interpretati come metodologie autonome, bensì come componenti complementari di un unico processo progettuale orientato alla costruzione del valore.

Il principale contributo teorico dell'articolo consiste nell'interpretare il Business Design come un *paradigma della progettazione dell'incertezza*.

In questa prospettiva, il progetto non coincide con la realizzazione di una soluzione, ma con la progressiva validazione delle ipotesi che ne costituiscono il fondamento.

L'innovazione emerge dalla capacità di trasformare intuizioni iniziali in conoscenza empiricamente verificata attraverso un processo iterativo di ricerca, sperimentazione e apprendimento.

Questa interpretazione amplia il ruolo del Business Design all'interno degli studi sulla User Experience. Più che rappresentare un insieme di strumenti manageriali, esso si configura come una disciplina di integrazione tra design, management e ricerca empirica, nella quale la progettazione assume le caratteristiche di un processo scientifico orientato alla riduzione dell'incertezza decisionale.

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 18 novembre 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 18 novembre 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>

Blank, Steve G., *The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products that Win*, Pescadero, K&S Ranch, 2013. ISBN 9780989200509

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*, 2^a 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

Osterwalder, Alexander e Pigneur, Yves, *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, Hoboken, John Wiley & Sons, 2010. ISBN 9780470876411

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

Protzen, Jean-Pierre e Harris, David, *The Universe of Design: Horst Rittel's Theories of Design and Planning*, New York, Routledge, 2010. ISBN 9780415779883

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

Rittel, Horst W.T., "The Reasoning of Designers, Arbeitspapier", paper presentato all'International Congress on Planning and Design Theory, Boston, 1987, successivamente pubblicato come rapporto dell'Università di Stoccarda nel 1988. (https://mafiles.maxfrischknecht.ch/media/pages/documentation/problem-oriented-design/1854400224-1613052907/rittel_the_reasoning_of_designers_university_of_california_berkeley.pdf; ultima consultazione 18 novembre 2025)

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

Savoia, Alberto, *Pretotype It: Make Sure You Are Building the Right "It" Before You Build "It" Right*, Mountain View, Pretotype Labs, 2011. (https://www.pretotyping.org/uploads/1/4/0/9/14099067/pretotype_it_2nd_pretotype_edition-2.pdf; ultima consultazione 18 novembre 2025)

Simon, Herbert A., *The Sciences of the Artificial*, Cambridge, Massachussets 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>