

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 5 gennaio 2026 - 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

DALL'INTERFACCIA AL SISTEMA: IL SERVICE DESIGN COME EVOLUZIONE DELLA UX NELLA PROGETTAZIONE DEI SERVIZI DIGITALI

AUTORE:

Dr. Alejandro Gastón Jantus Lordi de Sobremonte

ABSTRACT (ITALIANO). *L'evoluzione dei servizi digitali ha progressivamente evidenziato i limiti di una progettazione focalizzata esclusivamente sull'interfaccia utente. La crescente complessità degli ecosistemi digitali richiede infatti un approccio capace di integrare utenti, organizzazioni, processi e infrastrutture all'interno di un'unica visione progettuale. Il presente contributo analizza criticamente il Service Design come naturale evoluzione della User Experience, ricostruendone i fondamenti teorici, metodologici e organizzativi. Attraverso l'analisi dei concetti di servizio, customer journey, personas, experience mapping, user flow e service blueprint, l'articolo sostiene che il valore del Service Design risieda nella capacità di progettare non singole interfacce, ma sistemi complessi di interazione tra molteplici attori. Come contributo teorico viene proposto un modello interpretativo che descrive il Service Design come disciplina di integrazione tra esperienza dell'utente, processi organizzativi e creazione del valore, superando la tradizionale distinzione tra frontstage e backstage. **Parole chiave:** Service Design, User Experience, Customer Journey, Service Blueprint, Customer Experience, Human-Centered Design, Digital Services, Experience Mapping.*

ABSTRACT (ENGLISH). *The evolution of digital services has progressively revealed the limitations of design approaches focused exclusively on user interfaces. The growing complexity of digital ecosystems requires a broader perspective capable of integrating users, organizations, processes, and infrastructures within a unified design framework. This paper critically examines Service Design as the natural evolution of User Experience, reconstructing its theoretical, methodological, and organizational foundations. Through the analysis of concepts such as services, customer journeys, personas, experience mapping, user flows, and service blueprints, the article argues that the value of Service Design lies in its ability to design entire systems of interaction rather than isolated interfaces. As its original contribution, the paper proposes an interpretative model that frames Service Design as an integrative discipline connecting user experience, organizational processes, and value creation, overcoming the traditional distinction between frontstage and backstage. **Keywords:** Service Design, User Experience, Customer Journey, Service Blueprint, Customer Experience, Human-Centered Design, Digital Services, Experience Mapping.*

Introduzione

Se nelle prime fasi dello sviluppo della User Experience l'attenzione era rivolta prevalentemente all'interazione tra individuo e interfaccia, l'evoluzione degli ecosistemi digitali ha progressivamente mostrato come tale prospettiva risulti insufficiente per comprendere la complessità dell'esperienza contemporanea. L'utente non interagisce esclusivamente con uno schermo. Interagisce con organizzazioni, persone, processi, piattaforme tecnologiche, servizi distribuiti nel tempo.

In questo contesto emerge il Service Design, disciplina che amplia l'orizzonte della progettazione spostando l'attenzione dall'interfaccia all'intero sistema di produzione del valore.

Il Service Design si caratterizza per una visione olistica capace di integrare customer journey, stakeholder, processi organizzativi, touchpoint fisici e digitali e infrastrutture di supporto, progettando il servizio nella sua interezza piuttosto che i singoli elementi che lo compongono.

Il presente contributo sostiene che il Service Design rappresenti la naturale evoluzione della User Experience. Più che sostituire la UX, esso ne amplia il campo di applicazione, trasformando la progettazione dell'interazione in progettazione sistemica dei servizi.

Dalla logica del prodotto alla logica del servizio

Per comprendere il significato del Service Design è necessario partire da una distinzione che ha profondamente modificato gli studi sul design e sul marketing contemporanei: quella tra prodotto e servizio.

Tradizionalmente il design si è sviluppato intorno alla progettazione di oggetti materiali. L'obiettivo consisteva nel definire forma, funzione, ergonomia e qualità d'uso di un artefatto destinato a essere acquistato e posseduto dall'utente.

In questa prospettiva il valore coincideva prevalentemente con le caratteristiche intrinseche del prodotto.

La progressiva digitalizzazione dell'economia ha tuttavia messo in discussione tale paradigma. Molti dei beni oggi utilizzati quotidianamente non vengono più acquistati come oggetti, bensì fruiti come servizi.

La musica in streaming ha progressivamente sostituito il supporto fisico. Le piattaforme video hanno sostituito DVD e Blu-ray. I software vengono distribuiti come servizi in abbonamento anziché come licenze permanenti. Il car sharing sostituisce, almeno in parte, il possesso dell'automobile.

Il passaggio dal prodotto al servizio non rappresenta semplicemente una diversa modalità di distribuzione, ma implica una trasformazione radicale della natura del valore. Il prodotto è generalmente tangibile, delimitato nello spazio e nel tempo e trasferisce un diritto di proprietà; il servizio è invece intangibile, distribuito lungo una pluralità di touchpoint e basato sull'accesso piuttosto che sul possesso.

Questa trasformazione è stata formalizzata da Vargo e Lusch attraverso la cosiddetta ***Service-Dominant Logic***, secondo la quale il valore non è incorporato nei prodotti, ma emerge dall'interazione tra organizzazione e utilizzatore durante l'erogazione del servizio.¹

Il cliente non acquista semplicemente un bene, ma partecipa alla co-creazione del valore attraverso il proprio utilizzo e la propria esperienza. Da questa prospettiva il servizio non costituisce un elemento accessorio rispetto al prodotto. Diventa il vero oggetto della progettazione.

Il Service Design come progettazione di sistemi complessi

La centralità dei servizi modifica inevitabilmente anche il ruolo del progettista. Nella User Experience tradizionale il focus principale riguarda l'interazione tra utente e interfaccia. L'attenzione si concentra prevalentemente sulla qualità dell'usabilità, sull'accessibilità, sulla comprensibilità delle informazioni e sull'efficacia delle interazioni.

¹ Vargo, Stephen L. e Lusch, Robert F., "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing", in *Journal of Marketing*, Vol. 68, no. 1, 2004, pp. 1-17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>

Il Service Design amplia radicalmente questa prospettiva. L'oggetto della progettazione non coincide più con una singola applicazione, un sito web o un'interfaccia digitale. Diventa l'intero ecosistema che rende possibile l'esperienza dell'utente.

Questa differenza si evidenzia efficacemente distinguendo il ***Product Design digitale***, caratterizzato da un focus verticale sul singolo artefatto tecnologico, dal ***Service Design***, che assume invece un'ampiezza orizzontale comprendendo customer journey, touchpoint fisici e digitali, stakeholder, processi organizzativi e infrastrutture di supporto.

L'utente, infatti, non sperimenta mai esclusivamente un'interfaccia. Quando utilizza un servizio sanitario entra in relazione con sistemi di prenotazione, personale amministrativo, operatori sanitari, sistemi informativi, pagamenti digitali e comunicazioni successive alla prestazione.

Analogamente, chi utilizza una piattaforma di streaming non interagisce soltanto con il player video, ma con algoritmi di raccomandazione, sistemi di pagamento, assistenza clienti, notifiche, campagne promozionali e servizi di supporto.

Ogni esperienza rappresenta quindi il risultato dell'interazione coordinata tra una molteplicità di elementi. Il Service Design nasce precisamente dall'esigenza di progettare tale complessità.

L'obiettivo non consiste nell'ottimizzare singoli touchpoint. Consiste nel garantire coerenza all'intera esperienza vissuta dall'utente.

In questa prospettiva il servizio assume le caratteristiche di un sistema dinamico, nel quale persone, tecnologie, organizzazioni e processi contribuiscono congiuntamente alla produzione del valore.

L'interfaccia costituisce soltanto la parte visibile di un insieme molto più articolato di relazioni organizzative.

Definire il Service Design: oltre la User Experience

La progressiva estensione del campo progettuale ha determinato anche un'evoluzione nella definizione stessa di Service Design.

Secondo Stickdorn, Hormess, Lawrence e Schneider, il Service Design rappresenta un approccio collaborativo, interdisciplinare, iterativo e human-centered che utilizza ricerca, prototipazione e strumenti di visualizzazione per progettare esperienze capaci di soddisfare simultaneamente le esigenze degli utenti, delle organizzazioni e degli altri stakeholder.²

Una definizione analoga viene proposta anche dalla Nielsen Norman Group, secondo la quale il Service Design consiste nell'attività di pianificazione e organizzazione delle risorse di un servizio —persone, processi e infrastrutture— con l'obiettivo di migliorare direttamente l'esperienza dei dipendenti e indirettamente quella dei clienti.

Entrambe le definizioni condividono un elemento fondamentale: l'oggetto della progettazione non è l'esperienza in sé. È il sistema che rende possibile quella esperienza.

Da questa distinzione deriva una differenza concettuale particolarmente significativa. La User Experience descrive il modo in cui una persona vive l'interazione con un prodotto o un servizio.

Il Service Design descrive invece il modo in cui quell'esperienza viene progettata, organizzata e resa possibile attraverso il coordinamento di risorse, processi e organizzazioni.

Come sintetizza efficacemente la Nielsen Norman Group, *la UX è ciò che l'utente vive; il Service Design è ciò che l'organizzazione progetta affinché quella esperienza possa esistere.*

Questa prospettiva consente di superare una contrapposizione spesso presente nella letteratura. Service Design e User Experience non rappresentano due discipline alternative.

Il primo costituisce piuttosto un'estensione sistemica della seconda, ampliando il livello di osservazione dall'interazione individuale all'intero ecosistema di servizio.

Rappresentare il servizio: dai modelli mentali ai processi organizzativi

Una delle principali caratteristiche del Service Design consiste nell'utilizzo di strumenti visuali capaci di rappresentare fenomeni complessi attraverso differenti livelli di astrazione. L'obiettivo non è semplicemente documentare un servizio esistente. È renderlo comprensibile.

² Stickdorn, Marc, Hormess, Markus E., Lawrence, Adam e Schneider, Jakob, *This Is Service Design Doing*, Sebastopol, O'Reilly Media, 2018. ISBN 9781491927182

La progettazione dei servizi implica infatti la necessità di osservare contemporaneamente dimensioni molto diverse tra loro: gli utenti, i loro bisogni, le sequenze di interazione, i processi organizzativi, le tecnologie coinvolte e le relazioni tra gli stakeholder.

Nessun singolo strumento è in grado di rappresentare l'intera complessità del servizio. Per questo motivo il Service Design utilizza una pluralità di modelli, ciascuno orientato a descrivere una specifica prospettiva del sistema.

Personas, Experience Map, Customer Journey, User Flow e Service Blueprint non costituiscono strumenti alternativi, ma complementari, poiché consentono di osservare il servizio secondo livelli progressivamente più articolati di analisi.

Ne deriva una concezione multilivello della progettazione. Ogni rappresentazione evidenzia una diversa dimensione della realtà. L'insieme delle rappresentazioni costruisce la conoscenza del servizio.

Le Personas: progettare per persone, non per utenti astratti

Tra gli strumenti maggiormente utilizzati nella User Experience e nel Service Design, le *Personas* occupano una posizione centrale. Esse consistono nella rappresentazione sintetica di utenti tipo costruiti sulla base di dati raccolti attraverso attività di ricerca qualitativa e quantitativa.

Il loro obiettivo non è descrivere individui realmente esistenti, ma rendere concreti segmenti di utenti che condividono bisogni, motivazioni, comportamenti e obiettivi simili.

Una *Persona* efficace non deve limitarsi ai dati demografici, ma deve includere aspetti quali obiettivi, frustrazioni, motivazioni, competenze digitali, contesto d'uso e bisogni progettuali. Dal punto di vista metodologico, le *Personas* svolgono una funzione cognitiva. Permettono al team di progettazione di costruire una rappresentazione condivisa degli utenti.

In assenza di tale rappresentazione, le decisioni rischiano di essere guidate da stereotipi, intuizioni personali o esperienze individuali dei progettisti. Le *Personas* riducono questa soggettività, trasformando la ricerca sugli utenti in uno strumento operativo.

È tuttavia necessario sottolineare anche i limiti. Negli ultimi anni numerosi studi hanno evidenziato come *Personas* costruite senza adeguate evidenze empiriche possano trasformarsi in semplici narrazioni fittizie, prive di reale capacità descrittiva.

Per questo motivo la letteratura contemporanea insiste sempre più sulla distinzione tra *proto-personas*, elaborate nelle prime fasi progettuali come ipotesi iniziali, e *research-based personas*, costruite a partire da dati raccolti sul campo e progressivamente aggiornate durante il ciclo di vita del progetto.

Le Personas non rappresentano quindi un punto di arrivo. Costituiscono un'ipotesi interpretativa da sottoporre a continua verifica.

Customer Journey ed Experience Map: rappresentare il tempo dell'esperienza

Se le *Personas* descrivono **chi** utilizza il servizio, il *Customer Journey* e l'*Experience Map* descrivono **come** tale esperienza si sviluppa nel tempo. Entrambi gli strumenti condividono una struttura narrativa.

L'esperienza viene rappresentata come una sequenza ordinata di fasi, all'interno delle quali l'utente interagisce con differenti touchpoint, sperimenta emozioni, incontra ostacoli e raggiunge specifici obiettivi.

Il *Customer Journey* si concentra prevalentemente sull'interazione con uno specifico servizio o prodotto, ricostruendo tutte le fasi della relazione tra utente e organizzazione.

L'*Experience Map*, invece, amplia l'analisi all'intero contesto esperienziale dell'individuo, includendo attività, motivazioni e bisogni che possono precedere o seguire il contatto con il servizio.

Questa differenza appare particolarmente significativa: mentre il Customer Journey descrive essenzialmente il servizio, l'Experience Map descrive invece la vita della persona. La progettazione Human-Centered tende progressivamente a privilegiare questa seconda prospettiva.

I servizi non esistono in isolamento. Entrano a far parte di esperienze quotidiane molto più ampie. Comprendere tali esperienze consente di individuare opportunità di innovazione che rimarrebbero invisibili limitandosi all'analisi del singolo touchpoint.

L'esperienza, infatti, non coincide con la somma delle interazioni. È il significato che l'utente attribuisce alla loro successione.

Lo User Flow: progettare le decisioni

Accanto agli strumenti orientati alla rappresentazione dell'esperienza, il Service Design utilizza modelli dedicati alla descrizione dei processi decisionali.

Tra questi assume particolare rilievo lo *User Flow*, che rappresenta la sequenza di azioni e decisioni attraverso cui l'utente raggiunge un determinato obiettivo, uno strumento utile a visualizzare percorsi alternativi, punti decisionali, possibili errori e ramificazioni dell'interazione, consentendo di progettare percorsi coerenti e facilmente comprensibili.

Dal punto di vista teorico, lo User Flow introduce una prospettiva differente rispetto al Customer Journey. Quest'ultimo racconta un'esperienza, lo User Flow descrive invece una logica. Il primo privilegia la dimensione narrativa, il secondo quella decisionale.

La progettazione dell'interazione consiste infatti nella costruzione di percorsi cognitivi che riducano il carico mentale dell'utente, rendendo ogni decisione prevedibile, comprensibile e coerente con gli obiettivi perseguiti.

Lo User Flow può quindi essere interpretato come la rappresentazione della struttura logica dell'esperienza.

Il Service Blueprint: rendere visibile l'organizzazione del servizio

Se Personas, Customer Journey ed Experience Map consentono di comprendere l'esperienza vissuta dall'utente, il *Service Blueprint* introduce una prospettiva differente. Esso non

osserva esclusivamente ciò che il cliente vede, ma osserva soprattutto ciò che il cliente non vede.³

Il Service Blueprint rappresenta infatti uno degli strumenti più completi del Service Design poiché integra, all'interno di un'unica rappresentazione, le attività dell'utente, le interazioni visibili, i processi interni dell'organizzazione e le infrastrutture che rendono possibile l'erogazione del servizio.

Il Blueprint è una mappa articolata in differenti livelli che consentono di distinguere chiaramente le azioni del cliente, le attività di frontstage, i processi di backstage e i sistemi di supporto, separati dalle tradizionali linee di interazione, visibilità e interazione interna. Tale struttura permette di evidenziare le relazioni tra esperienza dell'utente e funzionamento organizzativo.

Dal punto di vista teorico, il Blueprint produce un cambiamento rilevante. La progettazione non riguarda più esclusivamente l'esperienza dell'utente. Riguarda il sistema organizzativo che rende possibile tale esperienza.

L'interfaccia rappresenta soltanto la manifestazione visibile di una rete molto più ampia di processi, persone, tecnologie e decisioni.

Ne deriva una conseguenza progettuale importante: ogni problema percepito dall'utente può avere origine in livelli differenti del sistema.

Un'attesa eccessiva può dipendere da un processo amministrativo, un errore informativo può derivare da una banca dati non aggiornata, una cattiva esperienza digitale può essere il risultato di procedure organizzative inefficienti.

Il Service Blueprint consente quindi di superare una delle principali limitazioni della User Experience tradizionale. Non si limita a individuare **dove** l'esperienza si deteriora, ma permette di comprendere **perché** ciò avvenga.

³ Bitner, Mary Jo, Ostrom, Amy L. E Morgan, Felicia N., "Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation", in *California Management Review*, Vol. 50, No. 3, pp. 66-94, 2008. <https://doi.org/10.2307/41166446>

Frontstage e backstage: progettare l'invisibile

Uno degli aspetti più originali del Service Design riguarda la distinzione tra **frontstage** e **backstage**.

Nel **frontstage** si collocano tutti gli elementi direttamente percepibili dagli utenti: interfacce, operatori, ambienti fisici, comunicazioni, touchpoint digitali e ogni altra componente con cui il cliente entra in contatto durante il servizio.

Il **backstage** comprende invece l'insieme delle attività invisibili che rendono possibile tale esperienza: sistemi informativi, procedure interne, coordinamento tra uffici, infrastrutture tecnologiche, processi logistici e attività amministrative.

La qualità dell'esperienza dipende dall'allineamento continuo tra questi due livelli. Il frontstage rappresenta la manifestazione visibile del servizio, mentre il backstage costituisce la struttura organizzativa che ne garantisce il funzionamento.

Questa distinzione assume una rilevanza teorica che va oltre il semplice utilizzo del Blueprint. Per lungo tempo la User Experience è stata prevalentemente interpretata come disciplina della progettazione delle interfacce.

Il Service Design suggerisce invece che l'interfaccia costituisce soltanto il punto di contatto tra l'utente e un sistema organizzativo molto più complesso: l'esperienza non nasce sullo schermo, nasce nell'organizzazione.

L'interfaccia comunica la qualità del servizio. Ma tale qualità dipende dalla coerenza dei processi che la sostengono. La progettazione dell'esperienza diventa quindi inseparabile dalla progettazione organizzativa.

Una proposta interpretativa: il Service Design come progettazione delle relazioni

L'analisi degli strumenti presentati nel corso consente di formulare una lettura unitaria del Service Design: Personas, Experience Map, Customer Journey, User Flow e Service Blueprint, considerati singolarmente, sembrano descrivere aspetti differenti della progettazione.

In realtà tutti condividono una medesima finalità: rendere comprensibili le relazioni:

- le Personas rappresentano la relazione tra bisogni e utenti;
- il Customer Journey descrive la relazione temporale tra persona e servizio;
- l'Experience Map amplia tale relazione al contesto di vita dell'individuo;
- lo User Flow rappresenta la relazione logica tra decisioni e obiettivi;
- il Service Blueprint visualizza infine la relazione tra esperienza dell'utente e organizzazione.

Ne deriva che il Service Design non progetta semplicemente servizi, progetta sistemi di relazioni. Il servizio può essere interpretato come una rete composta da persone, tecnologie, processi, informazioni e organizzazioni che cooperano per generare valore.

L'attività del progettista consiste quindi nell'identificare, rappresentare e armonizzare tali relazioni affinché l'esperienza percepita dall'utente risulti coerente, efficace e significativa.

Questa interpretazione amplia il significato della User Experience: l'esperienza non costituisce più il punto finale della progettazione, diventa l'espressione osservabile del funzionamento di un sistema organizzativo complesso.

Conclusioni

L'evoluzione dei servizi digitali ha progressivamente trasformato la progettazione dell'interazione in progettazione di ecosistemi complessi, nei quali utenti, organizzazioni, tecnologie e processi contribuiscono congiuntamente alla creazione del valore.

Il presente contributo ha analizzato il Service Design come naturale evoluzione della User Experience, evidenziando come strumenti quali Personas, Customer Journey, Experience Map, User Flow e Service Blueprint rappresentino differenti modalità di osservazione di uno stesso fenomeno: la costruzione sistemica dell'esperienza.

L'analisi sviluppata mostra che il Service Design supera una concezione limitata della UX, estendendo il focus dalla progettazione delle interfacce alla progettazione delle relazioni organizzative che rendono possibile il servizio.

Il contributo teorico proposto consiste nell'interpretare il Service Design come **disciplina della progettazione delle relazioni**. In questa prospettiva, i diversi strumenti metodologici non descrivono componenti isolate del processo progettuale, ma livelli complementari di rappresentazione di un unico sistema di creazione del valore.

L'esperienza dell'utente non viene più considerata come il risultato esclusivo dell'interazione con un'interfaccia, bensì come l'esito dell'integrazione tra persone, processi, tecnologie e organizzazioni. Il Service Design assume così il ruolo di disciplina capace di collegare la progettazione Human-Centered alla progettazione organizzativa, contribuendo alla costruzione di servizi digitali coerenti, sostenibili e orientati al valore.

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 22 dicembre 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 22 dicembre 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>

Bitner, Mary Jo, Ostrom, Amy L. E Morgan, Felicia N., “Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation”, in *California Management Review*, Vol. 50, No. 3, pp. 66-94, 2008. <https://doi.org/10.2307/41166446>

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>

Kalbach, James, *Mapping Experiences: A Complete Guide to Customer Alignment Through Journeys, Blueprints, and Diagrams*, Sebastopol, O'Reilly Media, 2021. ISBN 9781492076636

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, n. 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, Massachussets 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 22 dicembre 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 22 dicembre 2025)

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

Vargo, Stephen L. e Lusch, Robert F., "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing", in *Journal of Marketing*, Vol. 68, no. 1, 2004, pp. 1-17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>

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