

# Una propuesta de «servitización» integral: integrando la lógica de servicios bajo una perspectiva sistémica

*A proposal for comprehensive «servitization»: integrating the logic of services from a systemic perspective*

## Resumen

El concepto de «servitización», como tal, aparece en 1988 con la publicación del artículo de Vandermerwe y Rada (1988) y designa la táctica de añadir o integrar servicios a ofertas preexistentes para transformarlas en ofertas híbridas (del tipo PSS).

La servitización se ha popularizado en tanto que herramienta de innovación del modelo de negocio y así se aplica en organizaciones de todos los tamaños y tipos, con resultados irregulares. Hoy, esta idea está bajo un severo escrutinio por la marcha atrás de varios de sus proponentes que habrían emprendido procesos de dilución o eliminación, de la oferta de servicios que previamente habían integrado. Lejos de considerarlo como una mera táctica de diversificación de la oferta, propongo en este texto una consideración integral de la servitización que abarque desde la organización interna de la empresa hasta la concepción del ecosistema en el que se inserta, pasando por la servitización de los propios servicios y que de verdad permita pasar de un modelo de negocio transaccional a uno relacional. La herramienta que contemplo como más adecuada para esta transformación de la empresa es el diseño de servicios, entendiendo que es la disciplina que mejor garantiza una adaptación sistémica a las nuevas y cambiantes condiciones del entorno socioeconómico.

Ni que decir tiene que esta propuesta conceptual requeriría una posterior investigación aplicada a casos concretos para ser validada y mejorada y que mi ánimo es simplemente el de contribuir a la discusión aportando, a falta de un mayor rigor académico, una perspectiva personal fruto de una larga trayectoria en este campo de estudio.

**Palabras clave:** servitización, lógica de servicios, diseño de servicios, ecosistema, modelo de negocio relacional, transformación integral.

## Abstract

*The concept of servitization first appears in 1988 with the publication of Vandermerwe & Rada's article (Vandermerwe & Rada, 1988), and it designates the tactic consisting in additioning or infusing services to preexisting offerings, turning them in all sorts of hybrids (PSS type).*

*Servitization has been used as a business model innovation tool and, as such, it has been adopted by organizations of all kind and sizes, with inconsistent results. Today, such tactic is undergoing a strong scrutiny after several of its proponents backed up and started diluting or removing the services that they had previously incorporated.*

Xènia  
Viladàs

Adjuntc Professor  
IE University

Artículo original  
Original Article

Correspondencia  
Correspondence  
viladas@economistes.com

Financiación  
Fundings  
Sin financiación

Recived: 2020-10-26  
Accepted: 2020-11-09

Cómo citar este trabajo. How to cite this paper  
Viladàs, X. (2020). Una propuesta de «servitización» integral: integrando la lógica de servicios bajo una perspectiva sistémica. I+Diseño. Revista Internacional de Innovación, Investigación y Desarrollo en Diseño, 15, 91-100.

DOI: <https://doi.org/10.24310/Idisen.2020.v15i0.10576>

*Far from seeing it as just a tactic to diversify offerings, I posit in this piece for servitization to be considered integrally and applied from the internal organization of the firm all the way to the ecosystem the organization is part of, and, of course, to the services themselves, in order for the company to truly transition from a transactional business model to a relational one.*

*The tool I believe works best for this business transformation is service design, knowing that it is the discipline that can currently guarantee a systemic adaptation of companies to the new and changing conditions of the socioeconomic environment. It goes without saying that this conceptual proposal should need a later research applied to specific cases in order to be validated and improved; my intention here is to simply contribute to the discussion by bringing, for lack of a proper academic procedure, a personal perspective that stems from a long exposure to this field of study.*

*Keywords: servitization, service logic, service design, service ecosystems, relational business model, integral transformation.*

## Introducción

Existe una amplia literatura sobre la servitización como política de innovación de las empresas, empezando por (Vandermerwe & Rada, 1988) y llegando hasta nuestros días. En general, los textos describen la servitización como una transformación de la oferta de la empresa que pasa de consistir en bienes puros, apoyados por unos servicios básicos, a puros servicios con más o menos evidencias físicas; Brax & Visintin (2017) realizan una investigación exhaustiva sobre la tipología de las ofertas resultantes, que organizan en un interesante *continuum*, a la imagen del famoso *continuum* de tangibilidad de los servicios de Shostack (1977).

En los últimos tiempos se ha observado el fenómeno de la deservitización<sup>1</sup> (Kowalkowski et al., 2017) por parte de empresas que llegan a la conclusión de que esta política no ha traído los frutos esperados y desmantelan los servicios para volver a centrarse en los bienes físicos, lo cual está cuestionando la teoría al respecto; este fenómeno, sin embargo, no se ha estudiado lo suficiente como para sacar conclusiones de momento (Baines et al., 2020).

Bajo mi punto de vista, la servitización no consiste en añadir servicios a la propuesta de valor sino en infundir a toda la organización una forma de hacer las cosas más cercana a la visión de la lógica dominante de servicio (S-DL por sus siglas en inglés). La «servitización», desde esta óptica, es un marco conceptual para la transformación de un modelo de negocio transaccional a un modelo relacional y atañe tanto a la oferta de bienes como de servicios, puesto que muchas empresas de servicios también tratan su oferta como si de un bien finito se tratara.

---

1 En este artículo adopto los términos «servitización» y «de-servitización» como el proceso de transformación desde un modelo de negocio basado en productos a uno basado en servicios, o su contrario, y obvio la distinción entre «servitización» e «infusión de servicios» que hace Kowalskowski, que hace referencia al hecho de si los servicios se han desarrollado en el seno de la organización o bien son externos y se añaden al modelo de negocio a través de algún tipo de asociación o acuerdo con otra(s) compañía(s).

La servitización así considerada se apoya en la naturaleza sistémica de los servicios (Akaka & Vargo, 2015) según la cual los puntos de interacción a lo largo de la prestación del servicio, la organización interna, y el ecosistema en el que se inscribe la empresa, están directamente conectados en una secuencia continua de creación de valor. Servitizar este sistema complejo adaptativo que es una empresa, entonces, pasa por:

- a. Diseñar todas las interacciones del sistema con los usuarios con la vista puesta no solo en el usuario sino en los principales *stakeholders* del servicio, entre los cuales el usuario y el proveedor tienen un papel central.
- b. Activar los ecosistemas resultantes a partir de nuevas combinaciones de personas, bienes, servicios y los intercambios que se producen entre ellos, a partir del concepto de la co-creación de valor y no por la mera concomitancia de las propuestas de valor.
- c. Aplicar los principios de diseño de servicios en el interior de la propia organización, considerando a los *stakeholders* internos como usuarios de los procesos de producción, gestión y administración de la empresa.

Mi propuesta está a *grosso modo* en línea con la reflexión de (Kowalkowski, 2010) sobre la infusión de la lógica dominante del servicio en la industria manufacturera, pero no se refiere solo a la manufactura sino a todo tipo de oferta en el mercado, y también aporto la idea de que el hecho de considerar la servitización de forma integral permite empezar a aplicar la lógica de servicios por cualquier parte de la empresa, asegurándonos de que no se trata de un añadido extemporáneo sino que se va a extender a través de toda las fases del servicio y de todo su ciclo de vida.

... el hecho de considerar la servitización de forma integral permite empezar a aplicar la lógica de servicios por cualquier parte de la empresa

---

Para desarrollarla, empiezo por el diseño de los servicios tal como se entiende tradicionalmente, que es la parte más conocida y la que configura la interfaz entre la parte interna de la organización y su ecosistema, y dónde cataliza la cocreación de valor para todas las partes implicadas: el cliente, por supuesto, pero también el proveedor –la empresa– y, con ella, los demás *stakeholders* implicados. Seguiré por la servitización aplicada a la configuración del ecosistema, en el que reivindico un papel para el usuario distinto al que se le da habitualmente; y acabaré por la servitización de la faceta interna de la organización, abordándola como un sistema en sí mismo y replicando en él las pautas del diseño de servicios al uso.

### La servitización del servicio

No es necesario repetir aquí el ámbito de actuación tradicional del diseño de servicios y su cometido de orquestar las personas, los procesos, las evidencias físicas y sus interacciones dentro de los marcos temporales correspondientes, de forma alineada con la estrategia de la organización, y bajo una lógica de sistemas.

Sólo quiero insistir en que el hecho de que si el valor de una oferta de servicios se materializa durante el uso del producto y no durante su intercambio, tal como dice la S-DL, se amplía el tiempo para que la empresa pueda sostener y nutrir la relación con el cliente. Grönroos (2011) indaga en este aspecto al

debatir la idea de cocreación de valor de Vargo, y lo ve como una ventaja clara desde su punto de vista del marketing.

Esta idea está en el origen de la noción de servitización como táctica de innovación: al generar un espacio aumentado para la relación con el cliente, obtenemos una posibilidad mayor de implementar los objetivos estratégicos de la empresa: mejorar el posicionamiento, la marca y, por lo tanto, incrementar los ingresos, pero también contribuir a los objetivos sociales que se haya marcado la organización. La adición o «infusión» de servicios en la oferta de la empresa, empezando por servicios simples de apoyo a la venta y acabando por sofisticados servicios de suscripción, o de plataforma, por ejemplo, nos abre una ventana a un tipo de relación con el cliente que nunca tendríamos si nos limitamos a empujar un bien en dirección del consumidor y desaparecer acto seguido.

A título anecdótico, en los primeros tiempos del uso del famoso *canvas* del modelo de negocios ideado por Osterwalder, la casilla «relaciones con los clientes» era la que tendía a quedarse vacía o, como mucho, se consignaba en ella una triste mención a un *newsletter*. Hoy, todas las organizaciones destinan creatividad y recursos a mantener las relaciones con sus clientes activas por medios físicos y digitales. Un típico ejemplo de servitización como el de Rolls Royce encaja en esta descripción: el pago de la utilización del motor por milla volada por parte de las líneas aéreas asegura, además de unos ingresos recurrentes más estables y la posibilidad de una mejor planificación de los recursos, una mayor comunicación con el cliente para entenderlo mejor y anticipar sus necesidades (Wirtz & Lovelock, 2016).

No solo las empresas de bienes manufacturados tienen que entrar en la lógica de los servicios, sino que también las mismas organizaciones de servicios que actúan en el mercado con una lógica de producto, como si sus ofertas fuesen



Fig. 1. Bicing.  
Servicio público  
de bicicleta  
compartida.  
Ayuntamiento de  
Barcelona.

finitas y no continuas, tienen que considerarlo. De hecho, vemos ejemplos de esto en nuestra vida cotidiana con la multiplicidad de pequeñas empresas de servicios que se han alineado a estas prácticas: no hay restaurante o gimnasio que no pida permanecer en contacto con nosotros por redes sociales, nos implore rellenar encuestas de satisfacción, y no nos mande felicitaciones de cumpleaños o invitaciones a entrar en programas de fidelización: mantenerse relevante para su cliente.

La aplicación de la lógica de servicios a la oferta puede ser auto-inducida o impuesta por factores internos y externos que condicionan a la organización y a sus directivos, como son: la presión de los consumidores, que tácita o explícitamente demandan más y mejor, o la presión de la tecnología, que ofrece múltiples posibilidades y que modifica muy rápidamente el entorno y la arena competitiva. Por otro lado, las decisiones se ven moderadas, cuando no frenadas, por las propias limitaciones de la organización y por la presión de los *stakeholders* dentro de la dinámica del ecosistema de creación de valor (Baines et al., 2020). No es fácil, pues, y no debería trivializarse la servitización porque tiene muchas implicaciones estratégicas que afectan a toda la organización a corto y largo plazo.

A lo largo de este proceso hay que considerar el sacrificio que representa extender la oferta y profundizar en una oferta de servicios de calidad, en cuanto a la aplicación de recursos que significa: como en todas las decisiones que afectan a la gestión de sistemas complejos, hay numerosos elementos en juego y el *trade off* es difícil de ponderar.

En cualquier caso, mejorar el servicio integralmente y extenderlo bajo las premisas de la S-DL va a redundar en una mayor y mejor impacto en entorno por la mejora del acervo (*bundle*) de bienes y servicios que intervendrán en su prestación y, por lo tanto, se da una concomitancia inmediata con la calidad y la consistencia de nuestro ecosistema.

## La servitización del ecosistema

Según Vargo, un ecosistema de servicios es «un sistema relativamente auto-contenido y auto-ajutable de actores que utilizan recursos conectados por convenciones institucionales compartidas y una creación mutua de valor a través el intercambio de servicios»<sup>2</sup> (Akaka & Vargo, 2015).

Se han desarrollado varias teorías de la innovación a partir del concepto de ecosistema (den Ouden, 2012, Patrício et al., 2011, Akaka & Vargo, 2015, entre otras). En estas interpretaciones, se analiza el ecosistema y se identifican los flujos de valor que pueden ser relevantes para la propuesta de valor la empresa y que se reorganizan para aportar al mercado una nueva oferta. Al mapear estos ecosistemas, muy a menudo el usuario aparece en el centro y se tiene perfectamente ubicado desde el inicio, siguiendo las premisas de marketing

... no debería trivializarse la servitización porque tiene muchas implicaciones estratégicas que afectan a toda la organización a corto y largo plazo

---

2 «Relatively self-contained, self-adjusting system[s] of resource integrating actors connected by shared institutional arrangements and mutual value creation through service exchange» en el original; traducción propia.

según las cuales el usuario es un *target*, una diana. En realidad, la oportunidad de mercado no existe, sino que se genera por parte de la empresa como «organizadora de valor» (Normann, 2001) y en consecuencia, el ecosistema también es emergente, no existe antes de ser activado (Peltoniemi, 2006) y, con él, se activa el usuario como co-creador de valor: como dice Normann (2001), el usuario no es un recipiente (*sink*) donde finalmente se vierte el valor creado, sino que es la fuente (*source*) del valor.

¿Y cómo se identifica este sistema de creación de valor? A través de la investigación secundaria y primaria del entorno y de la propia organización entenderemos qué es lo que pasa a nuestro alrededor, cuáles son las fuerzas y las tendencias que nos afectan y, lo más importante, que nos afectarán, y, por el otro lado, identificaremos cuáles son los recursos estratégicos de la organización. En la era industrial, los recursos era sinónimo de activos materiales, pero ahora lo que necesitamos saber es cuál es el acervo de conocimiento y habilidades del que dispone la empresa, porque esta combinación de recursos es la que permite transformar casi cualquier cosa en una oferta de valor (Vargo & Lusch, 2004).

Como en cualquier proceso de diseño, la idea sufrirá múltiples iteraciones antes de empezar a dar sus frutos

---

Con una noción del entorno y de los recursos a disposición, definimos un área de oportunidad que vamos a ir refinando hasta poder activar el ecosistema de bienes y servicios y personas deseado. Como en cualquier proceso de diseño, la idea sufrirá múltiples iteraciones antes de empezar a dar sus frutos. Por un lado, el entorno, siempre cambiante, obligará a introducir modificaciones para adaptarse pero, por el otro, el conocimiento y las habilidades de la organización pueden ser expandidas a través de la incorporación de nuevos recursos y a través de la formación.

Además, esta flexibilidad tiene que mantenerse a lo largo del tiempo porque el ecosistema es un ente complejo y se adapta a los cambios a lo largo de su ciclo de vida. Por eso autores como Kimbell (2014) habla de «soluciones temporales», no de «soluciones», y yo personalmente prefiero hablar de «diseños», y diseños que no necesariamente solucionan una necesidad sino que se crean su propio espacio en el mercado, muchas veces a costa de expandirlo en una nueva e inesperada dirección como en el caso de Uber, por ejemplo.

En el caso de la servitización, los ecosistemas que se activan están imbricados en el modelo de negocio existente y, en ocasiones, se trata de una reorganización de los pesos y funciones de los diferentes segmentos de la oferta o del *service package* (paquete de servicio), en términos de Grönroos (2000). Utilizando este modelo y tomando un veterano ejemplo de servitización como la operada por JC Decaux en la época, podemos ver cómo la parte esencial de su oferta, la parada de autobús pasa a ser un bien necesario pero ya no nuclear (*core*), mientras que la gestión de la publicidad, que antes era un servicio complementario, toma ese lugar. La empresa identifica un sistema complejo de generación de valor que incluye un actor conocido, el ayuntamiento, pero que requiere una reorganización de su propia constelación de bienes y servicios, en términos de Normann y Ramírez (1993). Para activarla, la empresa cuenta con su red de contactos con los ayuntamientos y su conocimiento profundo del proceso de compra pública, y tiene que revisar sus habilidades:

reorganizarse internamente, modificar los procesos, formar gente o contratar gente en ámbito de la publicidad, etc.

La servitización del ecosistema también alcanza algunos servicios públicos que, sujetos al escrutinio de la gente, se han volcado a desarrollar servicios más complejos para mejorar la satisfacción de sus usuarios (Desmarchelier et al., 2020). Como ejemplo, los transportes municipales no se conforman ya con que los autobuses estén limpios y pasen a su hora, sino que han añadido servicios de información a través de aplicaciones móviles para informar de las mejores rutas, las posibles incidencias y las novedades.

Los bienes y servicios que estas empresas municipales necesitan para ofrecer servicios más sofisticados a menudo tienen que buscarse fuera de la propia organización y acaban por configurar un ecosistema que funciona de forma casi independiente. El Ayuntamiento de Barcelona, por ejemplo, ofrece un ecosistema de movilidad que engloba los servicios municipales de bicicletas compartidas, el parking en la calle y en aparcamientos públicos, así como la red pública de enchufes disponibles para los vehículos eléctricos. El servicio de información integrada de todos estos diferentes servicios se presta a través de una *app* cuyo diseño y mantenimiento el Ayuntamiento ha contratado a una o más empresas externas, que pasan así a formar parte del ecosistema; pero además, y para mejorar el servicio a los ciudadanos, este ecosistema integra ahora otras opciones de movilidad de empresas privadas de bicicletas, motos y coches compartidos que participan de la misma filosofía de sostenibilidad del ayuntamiento. Así, el consistorio ha pasado de vender billetes de autobús a desconocidos, a relacionarse individualmente con un nutrido grupo de ciudadanos, de quienes conocen los hábitos de desplazamiento y a quienes puede seguir aportando soluciones de movilidad cada vez más sofisticadas, así como otros servicios complementarios.

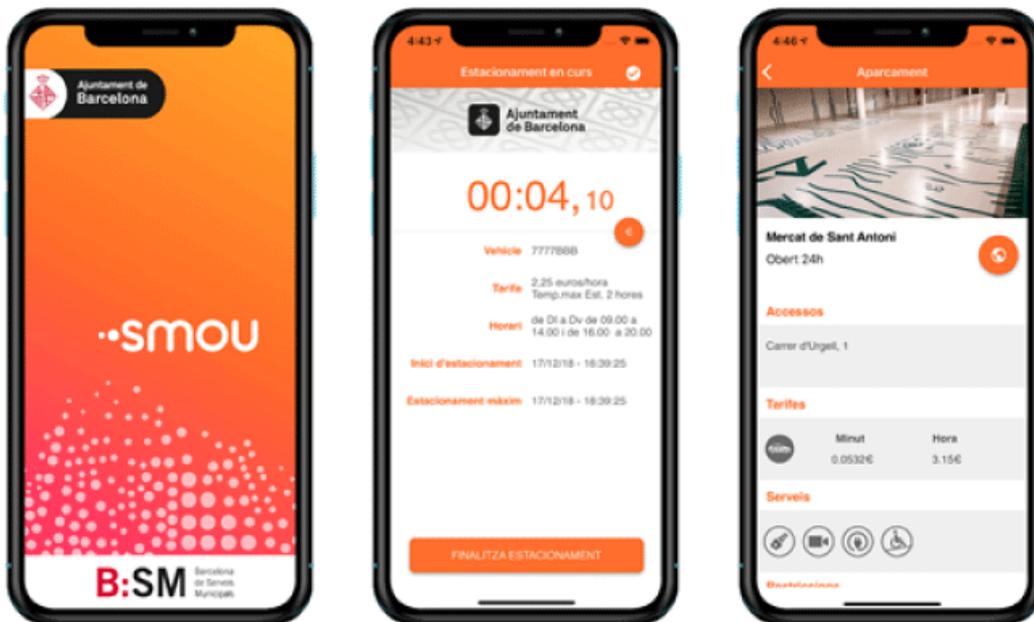


Fig. 2. Smou. App del movilidad del Ayuntamiento de Barcelona.

Para llegar a esta solución integrada, todas las organizaciones participantes han tenido que modificar en mayor o menor medida sus procesos internos y su cultura corporativa con el fin de asegurar una buena cooperación en el nuevo ecosistema, lo que se logra antes y mejor a base de aplicar la lógica de servicios.

### La servitización de la organización

Siguiendo con la idea del *continuum* de creación de valor entre el punto de encuentro y el ecosistema de Akaka y Vargo, no hay razón para que no se incluyan a todos los *stakeholders* en el diseño del sistema y, por lo tanto, hay que incluir a los empleados, pero no ya por sus interacciones con los usuarios (como hace el diseño de servicios tradicional) sino por sus interacciones entre ellos y con las funciones internas de la empresa. Por lo tanto, no se trata aquí de las teorías de los círculos virtuosos y viciosos de satisfacción del usuario (Wirtz & Lovelock, 2016) o la famosa *Service Profit Chain* de Heskett et al., (1994).

De puertas adentro, la organización misma es un sistema complejo, con múltiples partes que se relacionan de una forma coordinada pero aleatoria, y que gana al ser tratado con la óptica del diseño de servicios: aquí, el empleado es un usuario de la empresa que le ofrece un puesto de trabajo y una calidad en el trabajo, además de múltiples interacciones con el entorno de trabajo (el *serviscape*) y con los procesos internos; el empleado co-crea el valor –o lo co-destruye– con su respuesta, tal como haría un cliente externo. Es interesante identificar los comportamientos, investigarlos y recomponer los procesos para tratar de eliminar sus puntos de fricción (*pain points*) o de deleite (*gain points*) y, analizándolos desde la perspectiva del *blueprint*, por ejemplo, ver cómo encaja en el conjunto. Por ejemplo, en un proyecto para una empresa de productos de limpieza, el *blueprint* del hotel tenía como eje principal las operaciones de los operarios en vez del de los huéspedes, y todos los demás elementos del servicio se iban colocando a su alrededor. La tarea entonces consistía en reorganizarlo todo para eliminar las fricciones entre las funciones de limpieza y el resto de las operaciones habituales de un hotel.

El hecho de que una empresa de servicios trate a sus empleados como clientes de sus servicios cohesiona la cultura corporativa y mejora los resultados que se persiguen. Las mismas ventajas que anticipamos al diseñar correctamente los servicios para clientes, las podemos obtener si diseñamos correctamente los servicios para los empleados. Coordinar los procesos, desmontar los silos, eliminar las fricciones, integrar correctamente los proveedores externos de bienes o de servicios, capacitar para facilitar la interacción con el sistema, todo ello mejora la experiencia de los empleados y redundará en beneficio de la empresa. Entre otras cosas, los empleados responderán mejor a un proceso de servitización en el que se intente hacer pivotar el modelo de negocio, mencionado más arriba, y facilitarán así la gestión del cambio tal como demuestran Kurtmollaiev et al. (2017).

### Conclusión e implicaciones para la gestión

Dada la naturaleza sistémica de las empresas, la servitización no se puede aplicar de forma parcial, sino que tiene que concebirse e implementarse de

manera global, pensando en todos los *stakeholders*, desde los agentes del ecosistema hasta los empleados, pasando por los clientes.

De esta forma, la concepción de la organización interna favorecerá la prestación del propio servicio, que a la vez tiene implicaciones en la configuración del ecosistema. Es complicado analizar cada cosa por separado y, a la vez, es prácticamente imposible tratarlo todo a la vez.

Una herramienta que resulta particularmente útil para abordar este problema dentro de la empresa es el *blueprint*, que acepta diversos grados de granularidad y permite entender bien la naturaleza fractal del sistema. Sin olvidarnos de que los modelos no son sino la representación de la realidad, y no la realidad, un buen *blueprint* nos ayuda a hacer el famoso *zooming in*, *zooming out* y anticipar qué elementos tienen que movilizarse para infundir la lógica de servicios a toda la organización. Cada estrato de la organización irradiará en todas direcciones las ventajas de pensar en sistemas y de confiar en la co-creación con el usuario.

La servitización global tiene mayor impacto que la mera adición de servicios al portafolio de ofertas de la empresa, para bien y para mal: bien aplicada, se convierte en una potente fuerza de transformación de las organizaciones pero, mal entendida, puede frustrar expectativas y destruir recursos valiosos que se podrían haber gestionado con mayor aprovechamiento.

## Referencias

- Akaka, M. A., & Vargo, S. L. (2015). «Extending the context of service: From encounters to ecosystems». *Journal of Services Marketing*, 29(6/7), 453–462. <https://doi.org/10.1108/JSM-03-2015-0126>.
- Baines, T., Ziaee Bigdeli, A., Sousa, R., & Schroeder, A. (2020). «Framing the servitization transformation process: A model to understand and facilitate the servitization journey». *International Journal of Production Economics*, 221, 107463. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.07.036>.
- Brax, S. A., & Visintin, F. (2017). «Meta-model of servitization: The integrative profiling approach». *Industrial Marketing Management*, 60, 17–32. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.04.014>.
- Den Ouden, E. (2012). *Innovation Design: Creating Value for People, Organizations and Society*. Springer International Publishing. DOI 10.1007/978-1-4471-2268-5.
- Desmarchelier, B., Djellal, F., & Gallouj, F. (2020). «Towards a servitization of innovation networks: A mapping». *Public Management Review*, 22(9), 1368–1397. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1637012>.
- Grönroos, C. (2000). *Service Management and Marketing A Customer Relationship Management Approach* (2nd ed.). Wiley.
- Grönroos, C. (2011). «Value co-creation in service logic: A critical analysis». *Marketing Theory*, 11(3), 279–301. <https://doi.org/10.1177/1470593111408177>.
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (1994). *Putting the Service-Profit Chain to Work*. 12.
- Kimbell, L. (2014). *The Service Innovation Handbook. Action Oriented Creative Thinking Toolkit for Service Organizations*. BIS.

- Kowalkowski, C. (2010). «What does a service-dominant logic really mean for manufacturing firms?» *CIRP Journal of Manufacturing Science and Technology*, 3(4), 285–292. <https://doi.org/10.1016/j.cirpj.2011.01.003>.
- Kowalkowski, C., Gebauer, H., Kamp, B., & Parry, G. (2017). «Servitization and deservitization: Overview, concepts, and definitions». *Industrial Marketing Management*, 60, 4–10. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.12.007>.
- Kurtmollaiev, S., Fjuk, A., Pedersen, P.E., Clarworthy, S., and Kvale, K. (2017), «Organizational Transformation Through Service Design: The Institutional Logics Perspective, *Journal of Service Research* 2018», Vol. 21(1) 59-74.
- Normann, R. (2001). *Reframing Business When the Map Changes the Landscape*. John Wiley and Sons, Ltd.
- Normann, R., & Ramirez, R. (1993, August). «From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy». *Harvard Business Review*.
- Patrício, L., Fisk, R. P., Falcão e Cunha, J., & Constantine, L. (2011). «Multilevel Service Design: From Customer Value Constellation to Service Experience Blueprinting». *Journal of Service Research*, 14(2), 180–200. <https://doi.org/10.1177/1094670511401901>.
- Peltoniemi, M. (2006). «Preliminary theoretical framework for the study of business ecosystems». *E:CO*, 8(1), 10–19.
- Sarasvathy, S. D., & Dew, N. (2005). «New market creation through transformation». *Journal of Evolutionary Economics*, 15(5), 533–565. <https://doi.org/10.1007/s00191-005-0264-x>
- Shostack, G. L. (1977). «Breaking Free from Product Marketing». *Journal of Marketing*, 41(2), 73. <https://doi.org/10.2307/1250637>
- Vandermerwe, S., & Rada, J. (1988). «Servitization of business: Adding value by adding services». *European Management Journal*, 6(4), 314–324. [https://doi.org/10.1016/0263-2373\(88\)90033-3](https://doi.org/10.1016/0263-2373(88)90033-3)
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). «Evolving to a New Dominant Logic for Marketing». *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17.
- Wirtz, J., & Lovelock, C. (2016). *Services marketing: People, technology, strategy* (7th ed.). World Scientific Publishing Company.