



Il presente volume è stato stampato con il contributo del Dipartimento di Scienze Aziendali, MIS dell'Università di Salerno.

ANTONIETTA MEGARO

**CONDIZIONI
DI VITALITÀ E DRIVER
PER L'INNOVAZIONE
NEL RETAIL**

Prefazione di

FRANCESCO POLESE





aracne



ISBN
979-12-5994-731-4

PRIMA EDIZIONE
ROMA 4 NOVEMBRE 2022

INDICE

| | |
|--|-----|
| <i>Prefazione</i> di FRANCESCO POLESE | 7 |
| <i>Introduzione</i> | 9 |
| Capitolo 1 | |
| <i>Smart Retailing</i> : elementi di complessità e opportunità | 21 |
| Capitolo 2 | |
| La ricerca della vitalità tra gestione della complessità e stimolo al cambiamento | 49 |
| Capitolo 3 | |
| L'innovazione secondo la prospettiva <i>service</i> | 81 |
| Capitolo 4 | |
| Interdipendenza tra innovazione e vitalità nel contesto del <i>retail</i> | 117 |
| <i>Conclusioni</i> | 153 |
| <i>Bibliografia</i> | 161 |

PREFAZIONE

DI FRANCESCO POLESE

Il settore del retail sta oggi affrontando numerose sfide dovute all'odierna rivoluzione tecnologica, con inevitabili difficoltà, per gli attori ivi operanti, di prevedere scenari futuri e di assumere comportamenti proattivi e predittivi. Al fine di rendere comunicazioni e transazioni sempre più efficaci, le aziende sviluppano e propongono continuamente nuove soluzioni, anche tecnologiche. Questo manoscritto mira a studiare l'impatto di tali nuove soluzioni, in termini di gestione della complessità e ricerca di condizioni di vitalità, nell'ambito di un contesto inteso come un *ecosistema di servizio*.

L'opera scritta da Antonietta Megaro risulta interessante in quanto presenta le opportunità offerte dalle nuove tecnologie quali utili strumenti di supporto al decision making, nel retail, in condizioni di complessità, nonché leve per il perseguimento di condizioni di sopravvivenza. Il lavoro pone le proprie fondamenta in nuove concettualizzazioni in materia di scambi di servizio, co-creazione di valore e innovazione combinando due differenti costrutti teorici, *la Service Research* e il *System Thinking*, e garantendo al lettore un'analisi del contesto identificato in grado di superare le logiche efficientistiche e di funzionamento del-

le singole realtà operative, stimolando l'adozione di una visione olistica del problema.

A partire dalla rilevata urgenza di dematerializzazione registrata in tale ambito, si è analizzato come essa possa aver stimolato o meno la definizione di nuove strategie, e nuove alleanze tra imprese, abilitandole a nuove interazioni e nuove pratiche di integrazione di risorse, potenzialmente idonee a far emergere fenomeni di co-creazione di valore, fine ultimo di qualunque scambio di servizio secondo una prospettiva *win-win*.

Il presente documento contribuisce al progresso teorico della ricerca sull'innovazione, così come intesa in ambito *Service Research*, e della vitalità, così come intesa in ambito *System Thinking*, stimolando il lettore a focalizzare l'attenzione sull'idoneità di comportamenti posti in essere da individui ed attori socio-economici, piuttosto che sull'utilità di mere prestazioni tecniche di nuove soluzioni tecnologiche.

INTRODUZIONE

Il presente lavoro mira ad indagare una possibile interdipendenza tra il concetto di innovazione ed il concetto di vitalità, osservati nell'ambito del retail. Il lavoro è finalizzato all'identificazione di un potenziale legame funzionale tra i due concetti e per fare ciò risulta necessario il preventivo approfondimento teorico di entrambi.

Si utilizza l'Approccio Sistemico Vitale⁽¹⁾ per esplorare il concetto di vitalità, e la Service-Dominant Logic⁽²⁾, con un focus specifico sui service ecosystems⁽³⁾, per intendere il comportamento degli attori in ragione di un'innovazione⁽⁴⁾. Non soltanto, attraverso l'approfondimento teorico di entrambi i concetti

(1) Barile, S. (2008). *L'impresa come sistema: contributi sull'Approccio Sistemico Vitale (ASV)*. Giappichelli.

(2) Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2006). Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements. *Marketing theory*, 6(3), 281-288.

(3) Akaka, M. A., Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2013). The complexity of context: A service ecosystems approach for international marketing. *Journal of International Marketing*, 21(4), 1-20.

(4) Vargo, S. L., Wieland, H., & Akaka, M. A. (2016). Innovation in service ecosystems. *Invited Paper Journal of Serviceology*, 1(1), 1-5.

si tenterà un'indagine puntuale anche sulle eventuali connessioni logiche, o similitudini, tra i due diversi approcci teorici.

Si è scelto di indagare i due concetti suddetti facendo riferimento ad uno specifico contesto, l'ambito del retail, che appare oggi sempre più ibrido e controverso ed inevitabilmente passibile di approfondimenti.

Il settore del retail è stato caratterizzato negli ultimi decenni da profondi progressi tecnologici che vi hanno determinato profonde trasformazioni nelle condizioni di scambio, stimolando elementi di complessità da gestire da parte delle imprese ivi operanti anche nel tentativo di comprendere meglio le variabili che intervengono nel processo di acquisto del consumatore, sempre più distante dall'accezione passiva di mero destinatario e prosimo al concetto di individuo in grado di influenzare ed, in un certo senso, autodeterminare, la proposta a cui accede⁽⁵⁾.

La ricerca di connessioni logiche tra i due elementi focali, inevitabilmente si intreccia con considerazioni circa la gestione di fenomeni complessi dati dalla complessità dei contesti, come il retail.

In condizioni di complessità si pongono però problemi di decision making, pertanto nel presente lavoro si evidenziano le variabili in grado di influenzare il decision making in condizioni di complessità, data la necessità di perseguire condizioni di sopravvivenza.

L'esplorazione del processo di decision making non risulta essere il tema centrale del lavoro, ma appare funzionale per comprendere come, in condizioni di complessità, il management di un'azienda possa perseguire condizioni di vitalità ed in che modo, ed in che misura, le nuove tecnologie possano essere intese, o meno, come utili strumenti di supporto alle imprese nel perseguimento di un detto obiettivo.

Le nuove tecnologie, in tal senso, appaiono quindi particolarmente interessanti e controverse in quanto possibili fonti di distur-

(5) Gummeson, E. (2008). Quality, service-dominant logic and many-to-many marketing. *The TQM Journal*, 20(2), 143-153.

sioni o migliori capacità cognitive ed interpretative, e quindi potenziali inibitori o stimolatori di vitalità e possibili leve di innovazione.

L'innovazione è intesa non soltanto come introduzione di nuove tecnologie ma come fenomeno emergente da pratiche collaborative tra attori, le cui azioni sono finalizzate alla co-creazione di valore mediante una opportuna integrazione di risorse ritenute strategicamente rilevanti.

In merito alle nuove tecnologie, potenzialmente in grado di favorire processi di decision making utili per districare situazioni complesse, condizione funzionale per il perseguimento di condizioni di vitalità, si pongono dubbi circa la possibilità di considerare l'innovazione come elemento potenzialmente idoneo a strutturare sostenibili condizioni di vitalità.

L'approfondimento delle modalità con cui un'azienda intraprende percorsi innovativi mira a comprendere come questi possano influenzare o, essere influenzati, dalla sua capacità di essere vitale.

Il lavoro parte da alcune considerazioni circa i profondi mutamenti che, nel corso degli ultimi anni, hanno interessato il mondo del retail sia dal lato della domanda che dal lato dell'offerta. Numerosi nuovi fattori hanno investito il settore, modificando sostanzialmente la natura e l'entità dei comportamenti ed esperienze d'acquisto, nonché stravolto, da un punto di vista *strutturale*, la dimensione dell'offerta e, dal punto di vista *sistemico*, la definizione e qualificazione delle relazioni tra attori, anche e soprattutto con riferimento all'avvento e allo sviluppo di nuove tecnologie abilitanti (ICTs).

Le nuove tecnologie hanno permesso di registrare progressi in termini di nuove modalità di comunicazione tra gli attori e nuove possibilità di coinvolgimento dei consumatori, ma hanno comportato anche la diffusione di dati non organici e l'inevitabile emersione di condizioni di complessità.

Risulta pertanto interessante comprendere come le ITCs abbiano completamente stravolto la modalità di interazione tra attori e le abilità di questi ultimi di modulare, di volta in volta, la propria proposta di valore, al fine di renderla sempre più accat-

tivante. La rilevanza di questa rivoluzione tecnologica si riflette anche nella grande attenzione che il mondo della ricerca ha riservato a queste tematiche negli ultimi anni.

Ciò che emerge dalla preliminare osservazione del mondo del retail, rimanda suggestioni in termini di complessità del contesto, dove per complessità ci riferiamo ad un contesto caratterizzato da molti attori eterogenei coinvolti in scambi caratterizzati da aspettative cangianti, difficoltà predittive e continui cambiamenti⁽⁶⁾. Diventa utile comprendere in che modo gli attori coinvolti possano gestire tali elementi di complessità, tenuto conto che in letteratura si ritiene che la capacità competitiva di un'impresa dipenda dalla sua capacità di agire in termini di maggiore conoscenza del contesto, acquisibile attraverso interazioni con altri interlocutori⁽⁷⁾. Per gestire la complessità è necessario che il management assuma decisioni che vadano oltre schemi precostituiti e la mera rigida applicazione di modelli predefiniti, ma siano sempre più connesse a sensazioni circostanziali e orientate alla sopravvivenza dell'impresa⁽⁸⁾.

A tal proposito, per fornire una chiave interpretativa utile per una migliore interpretazione delle modalità attraverso cui gli attori possano essere in grado di perseguire la finalità della sopravvivenza, si propone l'Approccio Sistemico Vitale, inteso come meta-modello in grado di agevolare la comprensione dei processi decisori di soggetti operanti in condizioni di incertezza⁽⁹⁾. I principi proposti da tale approccio risultano infatti utili per la semplificazione della complessità in quanto, identificando una natura sistemica della complessità⁽¹⁰⁾, consentono l'identificazio-

(6) Polese, F. & Gummesson, E. (2017). *Marketing*. Giappichelli Editore.

(7) Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509–533.

(8) Polese, F. & Gummesson, E. (2017). *Marketing*. Giappichelli Editore.

(9) Badinelli, R., Barile, S., Ng, I., Polese, F., Saviano, M., & Di Nauta, P. (2012). Viable service systems and decision making in service management. *Journal of Service Management*, 23(4), 498–526.

(10) Barile, S. (2009). Verso la qualificazione del concetto di complessità sistemica. *Sinergie*, 79(2), 47–76.

ne degli attori rilevanti⁽¹¹⁾, che influenzano le decisioni del management in contesti complessi, e suggeriscono azioni utili, da rinvenire in una efficace interazione con essi, per la sopravvivenza, come ad esempio gli interventi di riequilibrio sistemico necessari per allinearsi ai tumulti esterni⁽¹²⁾.

Identificato il contesto, in termini di configurazioni, criticità e possibilità, risulta necessario comprendere come le nuove tecnologie, in tal senso, possano essere intese come leve utili per perseguire la sopravvivenza. A tal proposito si leggerà l'impatto delle nuove tecnologie in ottica di potenziale stimolo all'innovazione, facendo riferimento ad una nuova cultura *service* che da più di un decennio pervade le logiche di mercato, di marketing, ed in generale, del fare impresa⁽¹³⁾.

Acclarata la necessità di fornire risposte adeguate ad imprese sempre più intrise in contesti dinamici ed interconnessi, si ritiene che le imprese debbano superare la tradizionale attenzione al bene, fondata sulla classica relazione dicotomica e contrastante tra produttori e consumatori, a favore di una logica sempre più vicina e coerente con le moderne concettualizzazioni di relazioni e vantaggi da ricercare nella collaborazione piuttosto che nella competizione⁽¹⁴⁾, interazioni sistemiche⁽¹⁵⁾ e co-creazione di valore⁽¹⁶⁾.

(11) Nigro, C. (2005). Alcune riflessioni sulla rilevanza dei rapporti inter-sistemici. *Il governo delle relazioni d'impresa*.

(12) Barile, S., Sancetta, G., & Saviano, M. (2015). *Management. Il modello sistemico e le decisioni manageriali*. Torino: Giappichelli.

(13) Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2006). Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements. *Marketing theory*, 6(3), 281-288.

(14) Gummesson, E. (1997). In search of marketing equilibrium: relationship marketing versus hypercompetition. *Journal of Marketing management*, 13(5), 421-430.

(15) Barile, S., & Saviano, M. (2011). Foundations of systems thinking: the structure-system paradigm. *Various Authors, Contributions to Theoretical and Practical Advances in Management. A Viable Systems Approach (VSA)*. ASV-SA, Associazione per la Ricerca sui Sistemi Vitali. International Printing, 1-24.

(16) Vargo, S. L., Maglio, P. P., & Akaka, M. A. (2008). On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European management journal*, 26(3), 145-152.

La logica *service* propone una completa reinterpretazione del concetto di servizio e del suo valore⁽¹⁷⁾. Fondata sulle teorie reticolari, tale nuova logica si focalizza sullo studio dei nuovi processi di creazione del valore attraverso forme di integrazione reticolare delle risorse. In tal senso appare chiaro come la dicotomica distinzione degli attori in base al loro specifico ruolo risulti arcaica rispetto alle nuove concettualizzazioni di creazione del valore che prevede che tutti, a prescindere dal proprio specifico ruolo, ma in ragione delle specifiche risorse detenute, possano essere intesi genericamente come attori⁽¹⁸⁾, ossia soggetti attivi nella co-creazione di valore⁽¹⁹⁾. Parimenti, seguendo tale impostazione, si ritiene che l'innovazione non possa più essere intesa come una “tangibile” offerta spinta da uno specifico attore, produttore, sul mercato (logica push), ma che debba essere intesa come il frutto di un processo di riqualificazione delle dinamiche di scambio all'interno di detto mercato (logiche pull).

Osservata l'innovazione “in teoria”, alla luce della nuova cultura *service* di approccio al mercato, si prosegue con l'identificazione degli esiti innovativi in termini di nuove pratiche realizzate sul mercato, con effetti su possibilità di co-creazione di valore in funzione di nuove modalità di integrazione di nuove tipologie di risorse, nel rispetto di nuove regole implicite comuni e condivise, le *institutions*⁽²⁰⁾.

(17) Edvardsson, B., Tronvoll, B., & Gruber, T. (2011). Expanding understanding of service exchange and value co-creation: a social construction approach. *Journal of the academy of marketing science*, 39(2), 327–339.

(18) Wieland, H., Polese, F., Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2012). Toward a service (eco) systems perspective on value creation. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology (IJSSMET)*, 3(3), 12–25.

(19) Ekman, P., Raggio, R. D., & Thompson, S. M. (2016). Service network value co-creation: Defining the roles of the generic actor. *Industrial Marketing Management*, 56, 51–62.

(20) Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2016). Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(1), 5–23.

Dopo aver chiarito, attraverso lo studio della letteratura, il contenuto dei due concetti oggetto di studio (vitalità ed innovazione), si tenterà di rispondere all'obiettivo generale del lavoro (comprendere se vi sia un collegamento di interdipendenza tra i due concetti e, quindi, di conseguenza, anche tra i due approcci teorici che li descrivono) attraverso lo sviluppo di uno studio di caso⁽²¹⁾. L'approccio del caso studio risulta essere particolarmente interessante in quanto aiuta ad approfondire la comprensione della realtà percepita dalle interazioni tra attori nel contesto osservato⁽²²⁾. Il caso studio consente la definizione di nuovi modelli interpretativi del fenomeno osservato attraverso una valutazione sistematica che considera le esperienze effettive degli individui e l'uso dei costrutti teorici per valutare la loro evoluzione nel tempo.

Lo sviluppo di un caso studio è sembrato particolarmente interessante in quanto un solo approccio teorico per una migliore conoscenza del tema affrontato si sarebbe rivelato inefficace⁽²³⁾, così si è ritenuto utile un test della teoria, cercando suoi dettagli dinamici all'interno di uno specifico contesto⁽²⁴⁾.

Inquadramento teorico

Per tentare di comprendere come le nuove tecnologie possano essere considerate strumenti di supporto al decision making in condizioni di complessità e nel perseguimento di condizioni di sopravvivenza, è stata inquadrata la capacità di definire efficaci

(21) Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532–550.

(22) Baxter, P., & Jack, S. (2008). Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers. *The qualitative report*, 13(4), 544–559.

(23) Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative inquiry*, 12(2), 219–245.

(24) Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Sage.

scambi tra i diversi attori, che a vario titolo trarrebbero beneficio dall'implementazione delle nuove tecnologie (ad esempio, il consumatore, sempre più soddisfatto rispetto alle proprie attese durante l'esperienza di acquisto e di consumo; il fornitore, sempre più in grado di comprendere le esigenze specifiche del proprio mercato di riferimento), adoperando, come base scientifica, alcuni principali filoni di ricerca che negli anni sono stati impiegati a livello internazionale per approcciare lo studio della governance d'impresa: la Service Research, sviluppata attraverso la Service-Dominant logic⁽²⁵⁾ (di seguito SD-L) e la Service science, management and engineering⁽²⁶⁾ (di seguito SSMED), e il System Thinking, con particolare riferimento all'Approccio Sistemico Vitale (di seguito ASV)⁽²⁷⁾, rafforzati da concettualizzazioni sull'analisi delle relazioni sviluppate dal Relationship Marketing avviato dalla scuola nordica⁽²⁸⁾⁽²⁹⁾.

Secondo l'ottica relazionale, infatti, tutti gli attori sono considerati dinamici, operanti e attivi, all'interno di reti di relazioni⁽³⁰⁾, focalizzate sul cliente e orientate all'equilibrio⁽³¹⁾. Attività ed entità non risultano essere associate attraverso relazioni diadi-

(25) Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2014). Evolving to a new dominant logic for marketing. *The Service-Dominant Logic of Marketing*, 21-46. Routledge.

(26) Spohrer, J., & Maglio, P. P. (2010). Service science: Toward a smarter planet. *Introduction to service engineering*, 3-30.

(27) Barile, S. (2009). *Management sistemico vitale* (Vol. 1). Torino: Giappichelli.

(28) Gummesson, E. (1996). Relationship marketing and imaginary organizations: a synthesis. *European journal of Marketing*, 30(2), 31-44.

(29) Grönroos, C. (2008, December). Adopting a service business logic in relational business-to-business marketing: value creation, interaction and joint value co-creation. In *Otago forum*, 2(9), 269-287.

(30) Gummesson, E., & Mele, C. (2010). Marketing as value co-creation through network interaction and resource integration. *Journal of Business Market Management*, 4(4), 181-198.

(31) Gummesson, E. (2008). Extending the service-dominant logic: from customer centrality to balanced centrality. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 15-17.

che, ma sempre più vicine a relazioni *many-to-many*⁽³²⁾ che raramente possono essere limitate alle connessioni tra i principali attori aziendali; essi devono essere inquadrati all'interno di un insieme più ampio di attori, che include molte altre parti. Queste relazioni, consapevolmente determinate, sono finalizzate alla necessaria reciproca soddisfazione.

I due principali filoni scientifici scelti, la Service Research e il System Thinking, hanno consentito un'analisi del contesto identificato in grado di andare oltre le logiche efficientistiche e di funzionamento delle singole realtà operative facendo dipendere le valutazioni circa la capacità di sopravvivenza di ogni specifico attore dall'insieme dei processi e delle interazioni che caratterizzano il settore stesso, attraverso un approccio olistico al problema, ed in particolare, in questo caso, attraverso l'implementazione di una nuova tecnologia.

In particolare, il System Thinking ha permesso di riconoscere le caratteristiche di un "sistema vitale complesso", insieme unico e integrato di fenomeni, in cui le proprietà individuali delle singole parti diventano indistinte. Nello specifico del presente lavoro, il System Thinking si è rivelato utile per capire come le nuove dinamiche relazionali e interattive, esistenti tra gli attori a seguito dell'introduzione del nuovo dispositivo, possano aver contribuito o meno alla vitalità⁽³³⁾ di ciascuno, non più inteso come fornitore o consumatore, ma come un attore generico^{(34) (35)}.

La Service Research è stata utile per una migliore comprensione delle dinamiche integrative di risorse tra gli attori che

(32) Gummesson, E. (2006). Many-to-many marketing as grand theory. *The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate, and directions*, 339-353.

(33) Golinelli, G. M. (2000). *L'approccio sistemico al governo dell'impresa* (Vol. 1). Padova, Italy: Cedam.

(34) Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2014). *Service-dominant logic: Premises, perspectives, possibilities*. Cambridge University Press.

(35) Storbacka, K., Brodie, R. J., Böhmman, T., Maglio, P. P., & Nenonen, S. (2016). Actor engagement as a microfoundation for value co-creation. *Journal of Business Research*, 69(8), 3008-3017.

compongono il contesto osservato, focalizzando l'attenzione sulle connessioni e sulle interazioni tra di essi nell'ambito del processo di scambio. In particolare, focalizzando l'attenzione sul concetto di dematerializzazione⁽³⁶⁾ che caratterizza il passaggio concettuale dalla logica del bene dominante a quella del servizio dominante⁽³⁷⁾, registrata nell'ambito del caso studio affrontato in questo lavoro, è stato possibile indagare come la dematerializzazione del punto cassa, registrata negli ultimi anni nel mondo della vendita al dettaglio, possa aver supportato o meno la definizione di nuove strategie da parte delle imprese abilitandole a nuovi processi di co-creazione di valore⁽³⁸⁾, fine ultimo di qualunque scambio di servizio⁽³⁹⁾ ⁽⁴⁰⁾, secondo una prospettiva win-win⁽⁴¹⁾.

Questi due filoni scientifici possono favorire un'ampia analisi del contesto scelto, superando le logiche di efficienza di ogni singola entità e andando verso un'indagine sulla capacità di sopravvivenza sistemica.

Entrambi i filoni teorici utilizzati, si sono rivelati utili per focalizzare l'attenzione sulla relazione e, successiva, interazione tra gli attori, intese come chiavi interpretative per comprendere e gestire la complessità esterna, mirando al raggiungimento della

(36) Polese, F., & Carrubbo, L. (2008). Service dominant logic and its application on tourism phenomena. *Impresa Ambiente e Management*, 2(1), 5–36.

(37) Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2014). Inversions of service-dominant logic. *Marketing Theory*, 14(3), 239–248.

(38) Polese, F., Pels, J., & Brodie, R. (2011). Theoretical Underpinning to Successful Value Co-creation. Gummesson, E., Mele, C., Polese, F. (a cura di), *Service-Dominant Logic, Network & Systems Theory and Service Science: Integrating three perspectives for a new service agenda*, Giannini Editore, Napoli.

(39) Payne, A. F., Storbacka, K., & Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the academy of marketing science*, 36(1), 83–96.

(40) Nenonen, S., & Storbacka, K. (2010). Business model design: conceptualizing networked value co-creation. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 2(1), 43–59.

(41) Gummesson, E. (2008). Extending the service-dominant logic: from customer centricity to balanced centricity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 15–17.

finalità comune che consiste nello stimolare fiducia da parte del fruitore del servizio, che rafforza la soddisfazione⁽⁴²⁾.

La prospettiva di servizio e la prospettiva sistemica non sono tra di esse avulse, ma nel presente lavoro si fondono. La necessità di ogni attore di integrare le proprie risorse, così come suggerito dall'approccio service⁽⁴³⁾, stimola i processi di cooperazione e coordinamento, attivabili mediante opportune interazioni, così come indicato dal pensiero sistemico⁽⁴⁴⁾, condizioni che possono essere associate al costruito, più ampio ed inclusivo di *ecosistema di servizio*.

Il sistema viene qui utilizzato come entità autonoma e autoregolante in cui gli attori, coinvolti nei processi di integrazione delle risorse, collegati tra loro attraverso le istituzioni, operano con l'obiettivo di perseguire un senso individuale di sopravvivenza che dipende, in parte, dal generale benessere⁽⁴⁵⁾; concetto dinamico, mutevole, riconfigurabile, in continua evoluzione, basato su ogni possibile integrazione di risorse effettuata⁽⁴⁶⁾. Tale costruito è interessante in quanto permette di evidenziare come il concetto di istituzioni, introdotto dalla letteratura sul tema, consenta di comprendere l'essenza reticolare dell'innovazione che, secondo la Service-Dominant Logic, può essere considerata così solo quando, riconosciuta e condivisa da tutti gli attori, favorisce nuove modalità di interazione⁽⁴⁷⁾.

(42) Favretto, G. (2007). *Organizzare la soddisfazione in sanità* (Vol. 26). FrancoAngeli.

(43) Kleinaltenkamp, M., Brodie, R. J., Frow, P., Hughes, T., Peters, L. D., & Woratschek, H. (2012). Resource integration. *Marketing Theory*, 12(2), 201–205.

(44) D'Amato, V., Tosca, E., & De Toni, A. F. (2016). *Pensiero sistemico & management innovation*. FrancoAngeli.

(45) Kuppelwieser, V. G., & Finsterwalder, J. (2016). Transformative service research and service dominant logic: Quo Vaditis?. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 28, 91–98.

(46) Lusch, R. F., Vargo, S. L., & Gustafsson, A. (2016). Fostering a trans-disciplinary perspectives of service ecosystems. *Journal of Business Research*, 69(8), 2957–2963.

(47) Colurcio, M., Edvardsson, B., & Caridà, A. (2014). Resource integration in innovation processes: a literature review. *Advances in The Human Side of Service Engineering*, 1, 259–271.

All'interno di questo lavoro, elemento importante diventano le istituzioni intese come vere regole del gioco, in grado di facilitare il coordinamento delle azioni di ciascun attore coinvolto nel processo di co-creazione di valore⁽⁴⁸⁾, pratiche sociali emergenti e modificanti del comportamento umano, strutture non stabilite e/o stabilite per governare l'azione umana. L'ecosistema di servizio è dunque da intendere come un concetto dinamico, mutevole e riconfigurabile basato su ogni integrazione di risorse effettuata tra le varie possibili e in continua evoluzione⁽⁴⁹⁾.

(48) Wieland, H., Polese, F., Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2012). Toward a service (eco) systems perspective on value creation. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology (IJSSMET)*, 3(3), 12–25.

(49) Vargo, S. L., Wieland, H., & Akaka, M. A. (2015). Innovation through institutionalization: A service ecosystems perspective. *Industrial Marketing Management*, 44, 63–72.