



Presenting a Service Design Model with Meta-synthesis Approach

Sadaf Sartipi¹ | Reza MohammadKazemi^{2✉} | Mahmood Ahmadpour Daryani³
|Kamal Sakhdari⁴

1. Department of New Business, Faculty of Entrepreneurship, University of Tehran, Tehran, Iran.
Email: s.sartipi@ut.ac.ir
2. Department of New Business, Faculty of Entrepreneurship, University of Tehran, Tehran, Iran.
Email: R_mkazemi@ut.ac.ir
3. Department of New Business, Faculty of Entrepreneurship, University of Tehran, Tehran, Iran.
Email: ahmadpor@ut.ac.ir
4. Department of Corporate Entrepreneurship, Faculty of Entrepreneurship, University of Tehran, Tehran, Iran.
Email: kasakhdari@ut.ac.ir

Article Info

Article type:
Research Article

Article history:

Received 27 July 2022
Received in revised form 23 September 2022
Accepted 9 April 2023
Published online 8 June 2023

Keywords:

Business success, Innovation, Meta synthesis, Service design.

ABSTRACT

Purpose: Service design, which is a human-centered, creative and, repetitive process, leads to service innovation. It creates practical service solutions and high quality ideas through understanding the customer experience that enable organizations to avoid failure and helps to create and improve more useful, practical and pleasant services for the customers. As the main purpose of this research, the conceptual framework of service design has been presented by analyzing the studies of service design.

Methodology: The research method is considered applied in terms of the purpose in which a meta-synthetic approach based on documents has been used. According to seven-step model of Sandelowski and Barroso, we reviewed a wide range of qualitative papers then we scrutinize 80 papers from valid scientific articles from 1982-2022.

Findings: By identifying 59 open codes from these articles, 21 central and distinct codes were obtained, afterwards 6 macro themes presented as a coherent framework. The extracted themes are elements of service design, process of service design, its challenges and, its results for company, its results for customer and, finally its conclusions for society. The consequence of this research can be a basis for the application of service design in companies and at the community level.

Conclusion: In conclusion, the research provides a comprehensive framework for service design that can help organizations create human-centered, innovative, and repeatable services. The framework includes the process and dimensions of service design, its challenges, and the results of service design application in the enterprise and for customers and society. By applying this framework, organizations can overcome setbacks and failures and create more useful, practical, and enjoyable services for customers. The findings of this research can be used as a basis for the benefits of service design implementation in enterprises and at the societal level.

Cite this article: Sartipi, S., Mohammadkazemi, R., Ahmadpour daryani, M., & Sakhdari, K. (2023). Presenting a service design model with meta-synthesis approach. *Journal of Entrepreneurship Development*, 16(1), 77-91.

Doi:<https://doi.org/10.22059/jed.2023.349257.654057>



© The Author(s).

Doi:<https://doi.org/10.22059/jed.2023.349257.654057>

Publisher: University of Tehran Press.



ارائه چارچوب طراحی خدمت با استفاده از روش فراترکیب صدف سرتیپی^۱ | رضا محمدکاملی^۲ | محمود احمدپور داریانی^۳، کمال سخدری^۴

۱. گروه کسب و کار جدید، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: S.sartipi@ut.ac.ir

۲. نویسنده مسئول، گروه کسب و کار جدید، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: R_mkazemi@ut.ac.ir

۳. گروه کسب و کار جدید، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: ahmadpor@ut.ac.ir

۴. گروه کارآفرینی سازمانی، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: kasakhdari@ut.ac.ir

اطلاعات مقاله

چکیده

نوع مقاله:

مقاله پژوهشی

هدف: طراحی خدمت فرآیندی انسان محور، خلاق و تکرارپذیر است که منجر به نوآوری در خدمت می شود و از طریق درک تجربه مشتری، راه حل های عملی برای خدمت ایجاد می کند که سازمان ها را قادر می سازد از پسرقت و شکست دوری گزینند و خدمات مفیدتر، کاربردی و دلپذیرتر برای مشتری ایجاد کنند. در این پژوهش با واکاوی مطالعات طراحی خدمت، چارچوب مفهومی طراحی خدمت ارائه شده است.

روش تحقیق: روش پژوهش از منظر هدف کاربردی و از نظر پژوهشی، اسنادی-فراترکیب است. پژوهش حاضر بر اساس الگوی هفت مرحله‌ای ساندوسکی و باروسو انجام شد که مطابق این روش ضمن مرور نظام‌مند طیف گسترده‌ای از ادبیات کیفی مرتبط با طراحی خدمت با کلید واژه "Service Design"، بررسی شده اند. جامعه پژوهش مورد مطالعه در این تحقیق، ۸۰ پژوهش از مقالات معتبر علمی بین سالهای ۱۹۸۲-۲۰۲۲ بود.

یافته ها: با شناسایی ۵۹۹ کد باز از این مقالات، ۲۱ کد محوری و متمایز حاصل شد که این مضامین در قالب ۶ تم کلان به‌عنوان ابعاد و فرآیند طراحی خدمت، چالشهای آن و نتایج به کارگیری طراحی خدمت در بنگاه و برای مشتری و جامعه به شکل یک چارچوب منسجم ارائه گردید. نتایج تحقیق می تواند مبنایی برای مزایای به کارگیری طراحی خدمت در بنگاهها و در سطح جامعه باشد

نتیجه گیری: این پژوهش یک چارچوب جامع برای طراحی خدمت ارائه داده است که به سازمان ها کمک می کند تا خدمات انسان محور، نوآورانه و تکرارپذیر بهره‌مند شوند. این چارچوب شامل فرآیند و ابعاد طراحی خدمت، چالش‌های آن و نتایج به کارگیری طراحی خدمت در بنگاه و برای مشتری و جامعه است. با بهره‌گیری از این چارچوب، سازمان ها می‌توانند از پسرقت و شکست دوری کرده و خدمات مفیدتر، کاربردی و دلپذیرتری برای مشتریان ایجاد کنند. نتایج این پژوهش می‌تواند به عنوان مبنایی برای بهره‌مندی از طراحی خدمت در بنگاهها و سطح جامعه به کار گرفته شود.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۷/۶

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۱/۸/۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱/۱۹

تاریخ انتشار: ۱۴۰۲/۳/۱۸

کلیدواژه‌ها: طراحی خدمت، فراترکیب، موفقیت کسب و کار، نوآوری.

استناد: سرتیپی، صدف؛ محمدکاملی، رضا؛ احمدپور داریانی، محمود و سخدری، کمال. (۱۴۰۲). ارائه چارچوب طراحی خدمت با استفاده از روش فراترکیب. توسعه کارآفرینی، ۱۶(۱)، ۷۷-۹۱. Doi: <https://doi.org/10.22059/jed.2023.349257.654057>

ناشر: انتشارات دانشگاه تهران.

© نویسندگان.



۱. مقدمه

در سالهای اخیر، طراحی خدمت بعنوان یک رویکرد چند رشته ای که محیطی نوآورانه را برای ایجاد ایده‌های جدید فراهم می‌کند و از طریق ایجاد مزیت رقابتی، منفعت‌های زیادی را برای کسب و کار به ارمغان می‌آورد، شناخته شده است (Pantazis et al., 2020). طراحی خدمت فعالیت مشخص کردن ایده ی خدمت جدید به کمک یک سری ابزارهای بصری، فلوچارتها و نمودارها (Goldstein et al., 2002)، برای ارائه راه‌حل‌های عملی و ارزش پیشنهادی مناسب و نوآوری در خدمت است (Joly et al., 2019). در طراحی خدمت، احساس مشتری و طرز تفکر او مورد توجه قرار می‌گیرد (Lechner & Paul, 2019). با به تصویر کشیدن تجربه خدمت و ملموس ساختن آن، مشتریان وفادار می‌شوند و کل خدمت را بهتر درک می‌کنند (Urbinati et al., 2019). علیرغم اهمیت و توجه روزافزون جامعه علمی به طراحی خدمت، مطالعات این حوزه در زمینه ی ابعاد و نتایج آن پراکنده و مبهم است. این مطالعه با هدف گسترش درک زمینه تحقیقاتی با ترسیم ابعاد اصلی، چالش‌ها و نتایج طراحی خدمت و ترکیب ادبیات، به کمک رویکرد فراترکیب چارچوب مفهومی طراحی خدمت را ارائه می‌دهد که می‌تواند در موفقیت کسب و کار کمک کند.

۲. مروری بر مبانی نظری و پیشینه پژوهش

طراحی خدمت که با ذهنیت کارآفرینی سازگار است، با تولید ایده‌های بهتر ارزش پیشنهادی برتری ایجاد می‌کند (Alkire et al., 2020). زیرا طراحی خدمت یک راه جامع برای فهم فراگیر و همدلانه از نیازهای مشتری برای کسب و کار است (Roth & Menor, 2004).

اگرچه تعریف واحدی از طراحی خدمات وجود ندارد (Vink & Koskela-huotari, 2021)، اما با توجه به نتایج مثبت حاکی از شکوفایی و اجرای موفقیت آمیز طراحی خدمات توسط سازمان‌ها، سیستم‌های اجتماعی و شرکت‌ها، این مفهوم بسیار مرسوم شده و توجه اندیشمندان بسیاری را به خود جلب کرده است. تحقیقات در زمینه طراحی خدمات از اوایل دهه هشتاد میلادی آغاز شد. بسیاری از تحقیقات اولیه بر ارتباط این حوزه با سایر حوزه‌ها و استقلال این حوزه از حوزه‌های بازاریابی، مدیریت و طراحی متمرکز بودند. طراحی خدمات با تحقیقات پیشگامانه ی شوستک در سال ۱۹۸۲ در زمینه طراحی نقشه خدمت^۱ بعنوان ابزاری کاربردی برای شناسایی و برنامه ریزی سیستماتیک توالی وقایع مختلف و رسیدگی به مشکلات در طول عملیات خدمت، وارد حوزه تحقیقات خدمت شد. در این کار اولیه، طراحی خدمت به عنوان راهی برای بهبود ارزش مالی و سودآوری کلی خدمات (Shostack, 1984) & تضمین کیفیت خدمت شناخته شد (Parasuraman et al., 2005). با این حال، مفهوم طراحی خدمت به سرعت از تفسیر باریک اولیه آن به عنوان مشخصات دقیق ویژگی‌های خدمت به تمرکز بر تجربه مشتری و توجه به مراحل از خدمت که قابل دیدن برای مشتری نیست، تکامل یافت (Bitner et al., 2007) تا بتوان خدمت بهتر و متمایزی ارائه داد (Zomerdijk & Voss, 2010a). در طراحی خدمت و طبق پارادایم منطق چیرگی خدمت^۲، ارزش در انزوا تولید نمی‌شود بلکه با یکپارچه سازی منابع و دیگر بازیگران هم آفرینی صورت می‌گیرد (Trischler et al., 2018). طراحی خدمت سابقاً به عنوان بخشی از فرآیند توسعه خدمت جدید^۳ تلقی می‌شد (Goldstein et al., 2002; Roth & Menor, 2004). ولی امروزه توسعه خدمت جدید به عنوان یک فرآیند سیستماتیک و ساختار یافته ارائه می‌شود، در حالی که طراحی خدمت بازتر، خلاقانه تر و انعطاف پذیرتر است تا به شکلی جامع به هم آفرینی ارزش منجر شود و با راه حل‌های خلاقانه موجب تحول در جامعه شود (Patrício et al., 2011). به دلیل وجود ابهام بین برخی مفاهیم و کاربرد آنها به جای هم، ادبیات به سمت نوآوری خدمت و تفاوت‌های آن با طراحی خدمت حرکت کرد (Gustafsson et al., 2020). امروزه، ابعاد اصلی طراحی خدمت کاملاً متفاوت از زمانی است که فقط نقاط تماس^۴ (Shostack & Shostack, 1984) و محیط فیزیکی خدمت (Bitner et al., 1990) مهم بودند. اخیراً اهمیت نهادها و ترتیبات نهادی و نگاه اکوسیستم خدمت در ادبیات توضیح داده شده است که فعالیت‌های هم آفرینی ارزش را بین چند بازیگر و توسط نهادها هماهنگ می‌کند (Vargo & Lusch, 2016). تا بازیگران بتوانند خود را از نظر شناخت بازارها و قابلیت‌های خود و دسترسی به برخی زیرساخت‌های حمایتی در موقعیت مناسبی قرار دهند (Koria et al., 2020).

1. Service blueprinting

2. Service dominant logic

3. New service development

4. Service touchpoints

به طور خلاصه، طراحی خدمت مدرن مستلزم رویکردها، روش‌ها و ابزارهای چند رشته‌ای است که اعضای سازمان بتوانند مشکلات ساختارهای اجتماعی نهادینه شده را بهتر بشناسند و تغییرات قابل توجهی ایجاد کنند که منجر به ظهور مجموعه جدیدی از نمادها، شیوه‌ها و ساختارهای اجتماعی شود (Vink et al., 2021).

۳. روش شناسی

این پژوهش از منظر هدف کاربردی و از نظر گردآوری اطلاعات از روش اسنادی-فراترکیب استفاده شده است. این روش، مبتنی بر مرور سیستماتیک مطالعات کتابخانه‌ای جهت دستیابی به شناخت دقیق پیرامون پدیده مورد مطالعه است (خنیفر و همکاران، ۱۴۰۱). از آنجا که مطالعات طراحی خدمت، بیشتر در پژوهش‌های کیفی انجام گرفته است، لذا روش فراترکیب، روش مناسبی برای طراحی چارچوب به کارگرفته شده است. زیرا فراترکیب این امکان را برای پژوهشگر فراهم می‌کند که به شیوه ساختارمندی از یافته‌های استخراج شده از مطالعات کیفی مرتبط با موضوع تحقیق استفاده نماید (حسابی و همکاران، ۱۴۰۰). از این رو برای اجرای آن از روش هفت مرحله‌ای سندوسکی و باروسو (۲۰۰۷) استفاده شده است.

در گام نخست به طرح سوالات چپستی، جامعه پژوهش، محدوده زمانی، چگونگی روش برای تنظیم سوال پژوهش پرداخته می‌شود. در این مطالعه سوال پژوهش عبارت است از: چارچوب طراحی خدمت چگونه است؟

جدول ۱. پرسشهای پژوهش

پارامترهای تعیین کننده	پرسش	پاسخ
چه / What	ابعاد طراحی خدمت چیست؟ فرایند طراحی خدمت چیست؟ نتایج طراحی خدمت برای کسب و کار، مشتری و جامعه چیست؟ چالش‌های طراحی خدمت چیست؟	شناسایی به کمک پیشینه پژوهش
چه کسی / Who	جامعه مورد نظر برای شناسایی ابعاد و نتایج طراحی خدمت چیست؟	مجلات دارای اعتبار علمی نمایه شده در پایگاه وب آف ساینس
چه وقت / When	محدوده زمانی تحقیق؟	۱۹۸۲-۲۰۲۲
چگونه / How	داده‌ها چگونه جمع آوری شده اند؟	به روش تحلیل اسناد

در گام دوم، در پایگاه وب آوساینس^۱ که داده‌های جامع و قیاس پذیر در زمینه مدیریت، در مقایسه با گوگل اسکالر و اسکوپوس (Foroudi et al., 2021) ارائه می‌کند، مقالات با کلید واژه "Service Design"، که همه مشتقات کلمه طراحی خدمت را شامل می‌شود در منابع اطلاعاتی معتبر امرالد^۲، اشپرینگر^۳، ساینس دایرکت^۴، تیلوراند فرانسیس^۴ و وایلی^۵ طی ۴۰ سال اخیر از سال ۱۹۸۲ تا ۲۰۲۲ جستجو گردید و ۱۹۴۰ مقاله مرتبط یافته و جمع‌آوری شدند.

در گام سوم، محقق با غربال‌گری نتایج به دست آمده، پژوهش‌های معتبر را دسته‌بندی می‌کند. بعد از محدود کردن سال چاپ مقالات از ۱۹۸۲ الی ۲۰۲۲ و رسیدن به ۱۹۴۰ مقاله، بعنوان معیار عدم پذیرش و یا پذیرش مطالعه‌ها، مقالات انگلیسی با دآوری دقیق در حوزه مدیریت و کسب و کار انتخاب شدند که در پایان به ۸۰ مقاله منتهی شد. با این رویکرد می‌توان به ارزیابی دانشی این مقالات تکیه نمود و آنها را معتبر و دارای بیشترین تاثیر ممکن دانست.

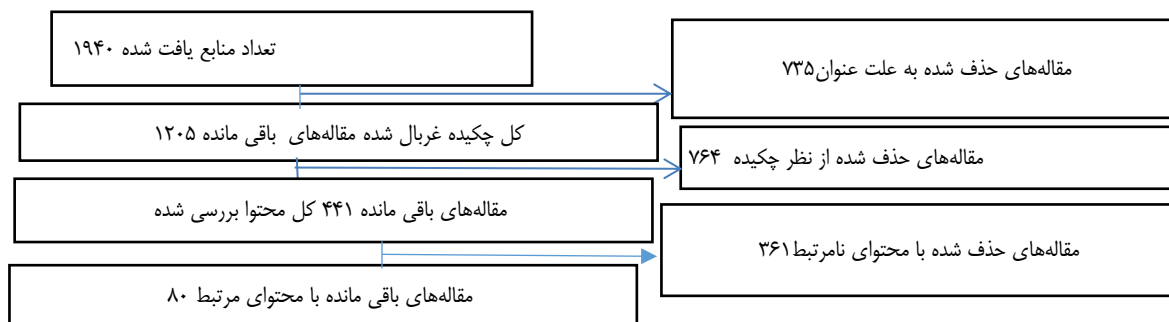
¹ Web of science

² Emerald

³ Science Direct

⁴ Taylor & Francis

⁵ Wiley



شکل ۱. معیار انتخاب مقالات

در گام چهارم همه مقالات غربال شده، چندین بار مطالعه و کدگذاری گردید. هر مقاله یک تا چند کد را در بر می‌گرفت. بر اساس هدف پژوهش از کدگذاری باز و محوری و انتخابی در این پژوهش استفاده شد. در کدگذاری باز تعداد زیادی کد به دست آمد که این کدها مفاهیم و تعاریفی است که اطلاعات اولیه پژوهش را تشکیل می‌دهند. پس از آن کدگذاری محوری صورت گرفت. در کدگذاری محوری فرآیند ارتباط دهی طبقات با درجه بالایی از انتزاع به خرده طبقات با انتزاع کمتر انجام گرفت. در نهایت در کدگذاری انتخابی کدهای اضافی (کدهایی که با هدف پژوهش ارتباطی نداشتند) حذف شدند.

در گام پنجم مفاهیم و ابعاد پژوهش مشخص گردید. مفاهیم، وجوه مشترک کدهای به دست آمده در مرحله قبل می‌باشند. درحقیقت کدها در این مرحله در قالب مفاهیم دسته‌بندی و ترکیب می‌گردند. این دسته بندی براساس اصل تمایز معنایی هر دسته انجام گرفت. پس از چند مرحله مطالعه و مشورت با دو نفر از خبرگان حوزه کارآفرینی و کسب‌وکار و دو نفر از خبرگان حوزه طراحی خدمت، تعداد ۲۱ مفهوم متمایز به دست آمد. در ادامه با تحلیل مفاهیم براساس وجه اشتراک آن‌ها، تعداد ۶ تم کلان یافت شد. که در قسمت یافته‌ها به این کدها اشاره شده است.

در گام ششم برای کنترل و سنجش پایایی مفاهیم به دست آمده، نتایج در اختیار یک نفر دیگر از خبرگان حوزه مطالعه قرار گرفته تا نظرات مقایسه شوند. سپس نتایج توسط شاخص کاپا، ارزیابی شد. ضریب کاپا کمتر از ۰/۲ بیانگر توافق کم می‌باشد، ضریب کاپا بین ۰/۲ و ۰/۴ متوسط و ۰/۴ تا ۰/۶ بیانگر توافق زیاد و ۰/۶ تا ۰/۸ توافق خیلی زیاد را نشان می‌دهد. مقدار این شاخص برای پایایی ۰/۶۶۳ در نرم افزار SPSS با سطح معناداری ۰/۰۰ و انحراف معیار ۰/۱۱ محاسبه شد که چون مقدار آن بالای ۰/۶ است، رقم قابل قبولی می‌باشد.

جدول ۲. آزمون مقایسه کدگذاریهای محقق و یک خبره

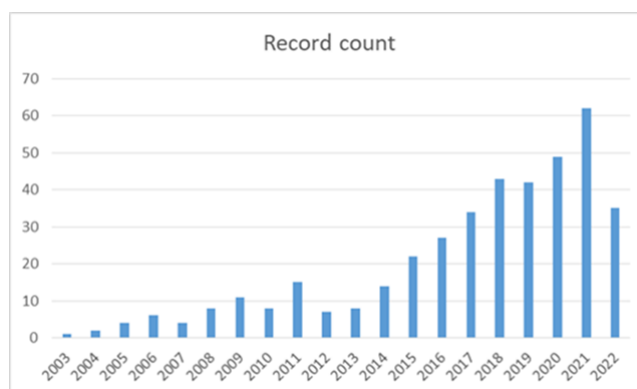
سطح معناداری	تخمین T	انحراف معیار برآوردی	مقدار	درجه توافق کاپا
۰/۰۰	۴/۲۷	۰/۱۱	۰/۶۶	

در گام هفتم که گام آخر می‌باشد، یافته‌ها ارائه شده است. در این بررسی ۶ تم اصلی با عنوان نتایج طراحی خدمت برای بنگاه، نتایج برای مشتری و برای جامعه، ابعاد، ملزومات طراحی خدمت و چالش‌های آن به‌عنوان ابعاد اصلی طراحی خدمت شناسایی شدند.

۴. یافته‌ها

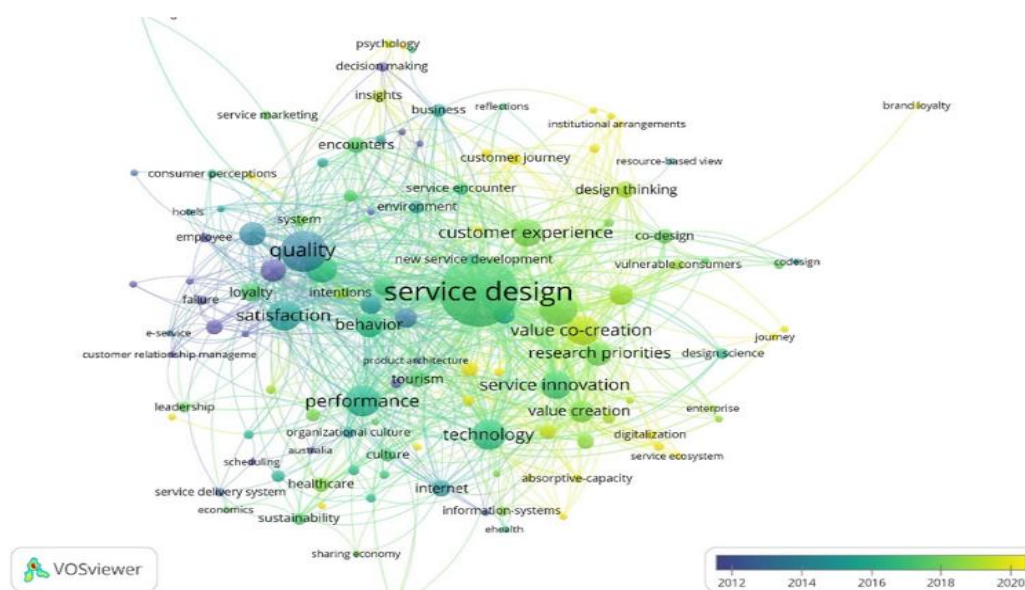
الف) توصیف اسنادات

سیر صعودی انتشار مقالات با موضوع طراحی خدمت در سالهای اخیر نشان می‌دهد که موضوع طراحی خدمت مورد توجه بسیاری از محققان قرار گرفته است (شکل ۳).



شکل ۲. نمودار روند انتشار مقالات طراحی خدمات در سالهای اخیر

به منظور بررسی اینکه مقالات منتخب عمدتاً به چه موضوعهایی توجه داشته اند، از تحلیل همزمانی کلیدواژه‌ها در نرم افزار وس ویور^۱ استفاده شده است. براساس شکل (۴)، کلیدواژه‌های که دارای بیشترین فراوانی هستند با دایره بزرگتر نمایش داده شده است که به ترتیب عبارتند از: طراحی خدمات، کیفیت، عملکرد، نوآوری در خدمات، رضایت، تکنولوژی و هم آفرینی در خدمات. در واقع باید توجه داشت که فراوانی بالای یک کلیدواژه حاکی از اهمیت آن در حوزه مورد نظر است. از حیث روش شناسی نیز بیشتر پژوهش‌های انجام شده از روش‌های کیفی و عمدتاً از روش مطالعه موردی استفاده کرده اند. ۳ مجله اول که عمده مقالات مورد مطالعه در آنها به چاپ رسیده بودند، مجله سرویس منیجمنت^۲، مجله سرویس ریسرچ^۳ و مجله سرویس مارکتینگ^۴ بودند.



شکل ۳. مهمترین کلیدواژه‌ها بر اساس مقالات منتخب

¹ VOS viewer

² Journal of Service Management

³ Journal of Service Research

⁴ Journal of Service Marketing

ب) کدگذاری باز و محوری

تم ها و کدهای مورد بررسی در جدول (۳) و توضیحات نظری نتایج تحقیق بر اساس شکل (۵) در ذیل جدول آورده شده است.

جدول ۳. کدها و مقوله‌های مرتبط با طراحی خدمت

مطالعات مرتبط	مقوله‌ها	کد محوری	کد باز
(Bitner, 2012; Edvardsson & Olsson, 1996; Katzan, Jr., 2011; Vargo & Lusch, 2016)	ابعاد طراحی خدمت	منابع، بازیگران، نهادها	مشتری، ذینفعان، دانش، مهارت، طراحان، نهادها، شبکه، کارکنان، نقاط تماس، امکانات فیزیکی خدمت، مدیران، استراتژیستها
(Durugbo, 2014; Goldstein et al., 2002; Hill et al., 2002; Iriarte et al., 2018b; Kim et al., 2020; Lim et al., 2019; Stickdorn et al., 2018; Sudbury-Riley et al., 2020; Korper et al., 2020; Tindall et al., 2021; Trischler et al., 2018; Yu & Sangiorgi, 2018)	فرایند طراحی خدمت	ابزار، اصول، فرایند طراحی خدمت	ابزار و تکنیکهای طراحی خدمت، اصول طراحی، تفکر طراحی، کشف، توسعه، پیاده سازی، ایده پردازی، مفهوم خدمت، سیستم خدمت، هم آفرینی
(Cook et al., 2002; Gustafsson et al., 2020; Korper et al., 2020; Kurtmollaiev et al., 2018; Lechner & Paul, 2019; Lei et al., 2019; Ostrom et al., 2015; Musulin & Strahonja, 2021)	نتایج برای بنگاه	عملکرد غیر مالی بنگاه، عملکرد مالی بنگاه، خلق ارزش، ارائه ارزش پیشنهادی بهتر، کسب و کار پایدار	مدیریت تضاد، مزیت رقابتی، بازیابی خدمت، رشد، سود، درآمد، ایجاد بازارهای جدید، آموزش کارکنان، توانمند شدن کارکنان، نوآوری در خدمت، نوآوری در مدل کسب و کار، همکاری تیمی، ایجاد ایده‌های خلاقانه، تغییر فرهنگ سازمان، ارزش پیشنهادی، پایداری
(Carlson et al., 2018; Lechner & Paul, 2019; Parasuraman et al., 2005; Storey & Larbig, 2018; Zomerdijk & Voss, 2010b)	نتایج برای مشتری	کیفیت خدمت، تجربه مشتری، رضایت مشتری، مشغولیت مشتری ^۱	ملموس بودن خدمت، قابل اطمینان، قطعیت، همدلی، پاسخگویی، رضایت مشتری، تجربه مشتری، مشغولیت مشتری، وفاداری مشتری
(Alkire et al., 2020; Cerdan Chiscano & Binkhorst, 2019; Prendeville & Bocken, 2017; Ta et al., 2018)	نتایج برای جامعه	حفظ محیط زیست، نیک زیستن	نیک زیستی، طراحی خدمت برای افراد ناتوان جسمی، طراحی برای اقلیتهای اجتماعی و فرهنگی، طراحی برای محیط زیست
(Brozović & Tregua, 2022; Damali, Uzay; Secchi, Enrico; Tax, Steve; McCutcheon, 2020; Li & Lu, 2021; Mustak & Plé, 2020; Ostrom et al., 2015; Urbinati et al., 2019; Vink & Koskela-Huotari, 2022; Yan & Lei, 2021)	چالشهای طراحی خدمت	تغییر ارزشها، جهانی شدن، فشار تکنولوژی، بازیگران متعدد	تکنولوژی‌های جدید، ابر داده‌ها، بازیگران متعدد با مدل‌های ذهنی متفاوت، افراد با اهداف متفاوت، تغییر سلايق به سوی محیط زیست، اینترنت فردگرایی، هوش مصنوعی

۴-۱. ابعاد طراحی خدمت

در اینجا توضیحات نظری مربوط به شکل (۵) بخش ابعاد طراحی خدمت آورده شده است. ادواردسون (۱۹۹۶) طراحی خدمت را فرایندی پیچیده‌ای می‌داند و معتقد است که این بر ساخت از سه بعد تشکیل می‌شود: ارزش پیشنهادی، فرآیند خدمت شامل فعالیتها

^۱. Customer engagement

و سیستم خدمت شامل معماری خدمت و منابع لازم مثل کارمندان، تکنولوژی، مشتریان و ساختار سازمانی (Edvardsson & Olsson, 1996). کاتزن (۲۰۱۱) نیز افراد، اطلاعات، امکانات و روابط با سایر ارگانها مثل بانک و بیمه را ابعاد اصلی خدمت می‌داند (Katzan, Jr., 2011). بیتنر (۲۰۱۲)، محیط فیزیکی خدمت و نقاط تماس با مشتری را بعنوان مولفه‌های طراحی خدمت بیان کرد و بازیگران طراحی خدمت عبارتند از: مدیران بنگاه‌ها و سازمان‌ها، مشتریان و کارکنانی که در فرآیند تولید و ارائه خدمات دخیل هستند، مانند استراتژیست‌ها و طراحان و یا کارمندان جلوی صحنه که به طور مستقیم با مشتریان در تماسند (Bitner et al., 2012). طبق مطالعات جدیدتر مانند دیدگاه اکوسیستم، ابعاد طراحی خدمت، بازیگران و منابع (مثل روابط و شبکه) هستند که بازیگران مختلف، منابع خود را به کمک نهادها و ترتیبات نهادی ادغام می‌کنند و بر فرایند طراحی خدمت موثر هستند. نهادها اغلب بر ساختارهای ناملموسی که رفتار انسانها را تعیین می‌کنند، تاکید دارند و کنشگران با تعامل با هم و یکپارچه کردن منابع ارزش خلق می‌کنند. یعنی فرایند طراحی خدمت به تنهایی و در انزوا به پیش نمی‌روند، بلکه ترکیبی از منابع و بازیگران و نهادها لازم هستند (Vargo & Lusch, 2016).

۴-۲. فرایند طراحی خدمت

در قسمت میانی شکل ۵ فرایند طراحی خدمت، اصول و ابزار آن آورده شده است که در این بخش توضیحات نظری مربوط به این بخش آورده شده است. طراحی خدمت برخواسته از تفکر طراحی است، به کمک اصول و ابزار مصور با رویکرد انسان محور، خلاق و فرایندی قابل تکرار (Lim et al., 2019) از طریق شناخت تجربه مشتری، ایده‌های نوآورانه و راه‌حلهای عملی، برای خدمت، به کمک تیمی از متخصصان چند رشته ای و ذینفعان، ایجاد می‌کند. مدل‌های طراحی خدمت دارای مراحل متفاوتی هستند. بطورمثال استیکدورن و همکاران (۲۰۱۸) فرایند طراحی خدمت را فرایندی تکراری و برگشت پذیر شامل چهار مرحله تعریف می‌کند که عبارتند از: شناسایی مشکل، تعریف، بازتاب، پیاده سازی راه حل (Stickdorn et al., 2018). برخی مراحل طراحی خدمت را سه مرحله شامل شناسایی ارزش مشتری، طراحی ارزش پیشنهادی و ارائه ارزش پیشنهادی معرفی می‌کنند (Iriarte et al., 2018b) در ادبیات طراحی خدمت از ارزش پیشنهادی بعنوان مفهوم خدمت یاد می‌شود که شامل آنچه که کسب و کار ارائه می‌دهد و چگونگی ارائه آن می‌شود (Goldstein et al., 2002).

بسیاری از مطالعات از ابزار متداول طراحی خدمت مثل نقشه سفر مشتری^۱، پروتوتایپینگ و سناریو و پرسشنامه در زمینه‌های مختلف مثل خدمت حمل و نقل، بهداشت و درمان یا بنگاههای تکنولوژی محور برای دریافت دانش مشتری بهره می‌برند (Durugbo, 2014; Hill et al., 2002; Kim et al., 2020; Tindall et al., 2021; Trischler et al., 2018) بسیاری دیگر نیز مانند سودبری و همکاران (۲۰۲۰) یا یو و همکاران (۲۰۱۸)، به دنبال ایجاد ابزارها و روشهای جدید طراحی خدمت در سایر زمینه‌ها برای ارزش آفرینی هستند (Sudbury-Riley et al., 2020; Yu & Sangiorgi, 2018). برای اجرای موفقیت‌آمیز طراحی خدمت در کنار ابزار، توجه به اصول آن نیز حائز اهمیت است. برای طراحی خدمت ۶ اصل را می‌توان برشمرد: اصل انسان محوری، اصل جامعیت و وابسته به زمینه بودن، اصل برگشت پذیری و تکرار در مراحل اصل هم‌آفرینی و اصل تحول آفرینی و اصل مصور بودن (Korper et al., 2020).

۴-۳. نتایج حاصل از طراحی خدمت بر سازمان‌ها و بنگاه‌ها

طراحی خدمت دارای نتایجی در سطح سازمان است. همانطور که در شکل (۵) قابل مشاهده است، در این سطح، فرایند طراحی خدمت موجب غلبه بر موانع سازمانی (مانند مقاومت و تعارض سازمانی) و تسهیل یادگیری کارکنان و همکاری تیمی و تغییر فرهنگ سازمانی می‌شود (Kurtmollaiev et al., 2018). بهبود کیفیت خدمات می‌تواند باعث توانمندسازی کارکنان شود که منجر به موفقیت در مدیریت نارضایتی مشتری و توانایی بنگاه برای بازیابی خدمت می‌شود (Cook et al., 2002). با به‌کارگیری فرایند

¹ Customer journey map

طراحی خدمت، بازارهای جدیدی برای بنگاه ایجاد می‌شود و این منجر به کسب موقعیت مناسب در بازار، درآمد بیشتر، رشد کسب‌وکار، ایجاد مزیت رقابتی و افزایش موفقیت کسب‌وکار می‌شود (Ordanini & Parasuraman, 2011; Korper et al., 2020). طراحی خدمت توجه به ذینفعان زیادی را در برمی‌گیرد (Prendeville & Bocken, 2017). طراحی خدمات معمولاً در سازمانهای بزرگ و تثبیت شده و در زمینه‌های بیمه و بانک و سلامت کاربرد بسیاری دارد (Iriarte et al., 2018a; Lei et al., 2019). ولی اخیراً جای خود را در کسب‌وکارهای نوپا و بنگاه‌های کوچک و متوسط هم باز کرده است و نتایج نشان می‌دهد که اصول و ابزار طراحی خدمت، رویکردی کارآمد برای شناسایی بهترین تناسب ایده و راه‌حل خصوصاً در مراحل اولیه کسب‌وکارهای نوپاست (Paakkinen, 2021).

۴-۴. نتایج طراحی خدمت برای مشتری

نتایج طراحی خدمت در سطح مشتری در سمت راست شکل (۵) قابل مشاهده است. به کمک طراحی خدمت، دانش در مورد نیازهای مشتریان و نحوه بهینه‌سازی این نیازها به بهترین وجه با دخالت مشتری در طراحی، از خود آنان حاصل شود تا رضایت مشتری حاصل شود (Storey & Larbig, 2018). مشتری با استفاده از خدمت، ارزش آن را تعیین می‌کند و انتظارات وی به عنوان پیش فرضهای کلیدی برای تأیید خدمت است و عدم تأیید تابعی است برای پیش بینی رضایت مشتری و نیت رفتاری او. هر مشتری در هر تجربه از خدمت سطحی از رضایت یا نارضایتی از کیفیت خدمات را دارد، کیفیت خدمت از مقایسه آنچه مشتریان احساس می‌کنند که شرکت باید ارائه دهد (انتظار مشتریان). با عملکرد واقعی خدمات شرکت ناشی می‌شود و در پنج بعد اندازه‌گیری می‌شود: قابلیت اطمینان، پاسخگویی، همدلی، ملموس بودن خدمت، قطعیت خدمت (Parasuraman et al., 2005). آموزش کارکنان و نحوه برخورد مناسب و همراه با همدلی درمقابل مشتری براساس اصول طراحی خدمت در مرحله پیاده‌سازی فرایند خدمت، منجر به افزایش رضایت و وفاداری او و حتی بازیابی خدمت در شرایطی که مشتری ناراضی است، می‌شود (Lechner & Paul, 2019; Carlson et al., 2018). با به تصویر کشیدن تجربه خدمت در فرایند طراحی خدمت، مشتریان وفادار می‌شوند و کل خدمت را بهتر درک می‌کنند (Zomerdijs & Voss, 2010b).

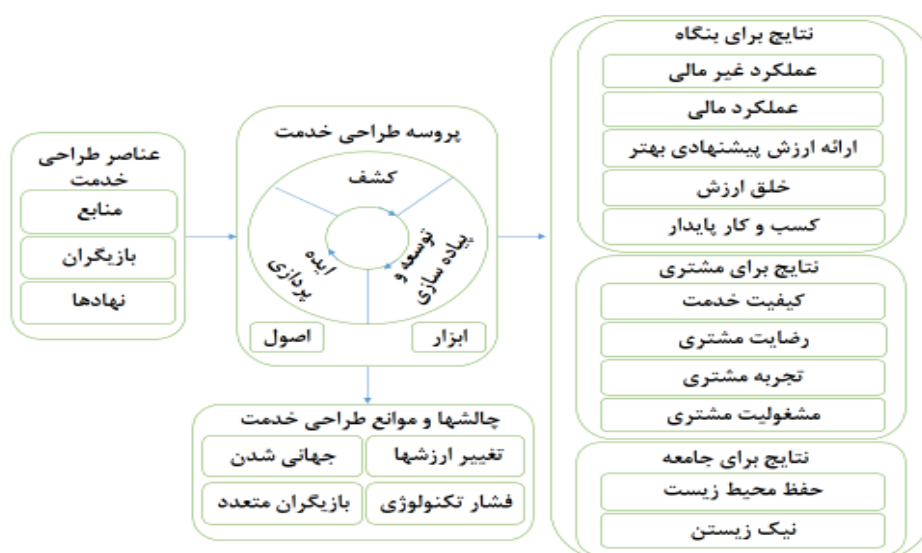
۴-۵. نتایج طراحی خدمت در سطح جامعه

در سطح جامعه، توجه به اصول و ابزار طراحی خدمات اثر مثبتی بر زندگی بازیگران فردی و رفاه جمعی دارد (Akama, 2015). الکیره (۲۰۲۰) با ارتباط دادن طراحی خدمت، کارافرینی اجتماعی و مطالعات تحولی خدمت، نشان می‌دهد که برخی ابزار طراحی خدمت، می‌تواند اثر اجتماعی ایجاد کند و منجر به نیک زیستی شود (Alkire et al., 2020). همانطور که مطالعه سردان پیسکانو و همکاران (۲۰۱۸) بیان می‌کند که با به‌کارگیری فرایند طراحی خدمت، می‌توان خدماتی برای افراد با ناتوانایی‌های جسمی طراحی کرد که دستیابی به یک تجربه استثنایی و مطلوب برای مشتری در بازدید از مکانهایی مانند میراث فرهنگی را ممکن می‌سازد (Cerdan Chiscano & Binkhorst, 2019). طراحی کسب‌وکارهای مبتنی بر جمع‌سپاری^۱، می‌تواند مشکلات ناخواسته اجتماعی و فرهنگی مثل اقلیتهای قومی را حل کند (Ta et al., 2018). کسب‌وکارها می‌توانند با تکیه بر فرایند طراحی خدمت به مدل‌های کسب‌وکار پایدار برای توجه به محیط زیست دست‌یابند (Prendeville & Bocken, 2017). مفهوم‌سازی خدمات جدیدی که پایداری محیط زیست و تجربه کاربر را همسو می‌کنند، سیر جدید مطالعات امروز است (Sierra-Pérez et al., 2021). (برای مشاهده ارتباط طراحی خدمت و نتایج آن بر جامعه به سمت راست شکل (۵) توجه شود).

۴-۶. چالش‌های طراحی خدمت

¹ Crowdw sourcing

در سالهای اخیر با توسعه سریع فناوری اطلاعات و ظهور هوش مصنوعی و ابرداده‌ها، فرصت‌های زیادی در خدمات ایجاد شده است که فناوری و دیدگاه‌های مشتری باید در طراحی خدمات ادغام شوند (Li & Lu, 2021; Urbinati et al., 2019). جهانی شدن و تغییر در ارزش‌ها، تأثیر گسترده‌ای بر طراحی خدمات دارد (Ostrom et al., 2015). ضمناً از تغییر توجه عمومی به سوی جنبه‌های زیست محیطی، تفکر سبز و پایداری می‌تواند به عنوان عاملی مهم موثر بر طراحی خدمت، یاد کرد (Brozović & Tregua, 2022). ولی مشارکت مشتری در طراحی، می‌تواند ریسک دور شدن از مفهوم و هدف اصلی خدمت و برخی هزینه‌های دیگر را برای فرایند طراحی خدمت به همراه داشته باشد (Damali et al., 2020). زیرا بازیگران مختلف دارای مدل‌های ذهنی یا اهداف متفاوت هستند که این تفاوت بر فرایند طراحی خدمت، انتخاب ابزار و اصول آن تأثیر می‌گذارد و این فرایند را با چالش مواجه می‌کند (Vink & Koskela-Huotari, 2022). (مراجعه شود به شکل ۵) به دلیل پیچیدگی فرآیندهای ارزشی که شامل تعاملات بین بازیگران مختلف است، که اهداف فردی یا جمعی آنها ممکن است متفاوت باشد، نتایج ارزش در یک اکوسیستم خدمت بین ارزش‌ها نیز متفاوت است (Mustak & Plé, 2020). فلذا طبق توضیحات فوق، الگوی پیشنهادی برخاسته از تحقیق براساس کدهای باز و محوری مستخرج از مقالات به شکل زیر است:



شکل ۱. چارچوب طراحی خدمت

بحث و نتیجه‌گیری

کارآفرینی و طراحی خدمت از منظر ایجاد ارزش و رفع مسئله همراه با نوآوری، به هم وابسته هستند (Alkire et al., 2020). با توجه به اهمیت نقش طراحی خدمت در شکوفایی کسب‌وکارها و ایجاد نوآوری و رهایی از شکست، این مطالعه به روش فراترکیب برای بررسی ابعاد و نتایج طراحی خدمت انجام شد. مطالعات داخلی در این زمینه بسیار محدود و اندک بود و مطالعات خارجی نیز بیشتر به بررسی طراحی خدمت در یک صنعت و زمینه خاص و استفاده از ابزارهای آن فقط از منظر سود برای مشتری یا برعکس فقط با هدف خلق ارزش برای کسب‌وکار اشاره داشته‌اند. این مطالعه یک چارچوب کلی از ابعاد، نتایج و مقولات و چالش‌های طراحی خدمت ارائه نمود. با شناسایی ۵۹ کد باز، تعداد ۲۱ کد محوری متمایز حاصل شد که این مضامین در قالب ۶ تم کلان به‌عنوان مؤلفه‌ها، ملزومات و فرآیند طراحی خدمت، چالش‌ها و نتایج آن در بنگاه، برای مشتری و جامعه به شکل یک چارچوب منسجم و ارائه گردید. طبق نتایج این مطالعه توجه به این نکته مهم است که عملکرد کسب‌وکارها، صرفاً کسب درآمد یا ارائه تجربیات بی عیب و نقص برای مشتری نیست، بلکه آنها به عنوان منبع یا بستری برای یادگیری در مورد چگونگی ایجاد یک کسب‌وکار پایدار و دست‌یابی به مدل کسب‌وکار نوآور در جهت نفع خود، مشتریان و حتی محیط زیست هستند. مزایای طراحی خدمت برای این دسته از کسب‌وکارها، شناسایی بازارهای جدید، تقسیم‌بندی مشتری، بهینه‌سازی عملکرد، افزایش رضایت مشتری

و بهبود جریان اطلاعات است. از طریق این رویکرد زبان مشترک بین بازیگران مختلف مثل مدیران، طراحان، مشتری و سایر ذینفعان ایجاد می‌شود تا فعالیتهای هم‌آفرینی ارزش تسهیل شوند و بهترین ارزش پیشنهادی ارائه شود. البته باید در نظر داشت که پیشرفت تکنولوژی و بروز فناوریهای جدید باعث تغییر سریع سلايق مشتری می‌شود و وجود افراد با اهداف و سلايق مختلف در تیم طراحی می‌تواند تعارضاتی نیز ایجاد کند که میزان مشارکت بهینه افراد و انتخاب ابزار طراحی خدمت برحسب زمینه خدمت می‌تواند این مشکلات را کم کند. یافته‌های پژوهش جاری در بخش ابعاد با مطالعات ورگو و لاش (۲۰۱۶) همراستا است و در بخش چالشها با نتایج موسستاک و پله (۲۰۲۰) و از منظر نتایج به کارگیری طراحی خدمت با مطالعات کورپر و همکاران (۲۰۲۰)، زومردیک و همکاران (۲۰۱۰) و پاکین (۲۰۲۱) در یک راستا می‌باشد و از نظر فرایند طراحی خدمت با مطالعه ایریارت و همکاران (۲۰۱۸)، همراستا می‌باشد. همچنین با مقایسه یافته‌ها با سایر مطالعات، اولاً جامعیت ابعاد و مولفه‌های منتج شده از پژوهش قابل نتیجه‌گیری است، ثانياً ساختار ارائه شده امکان دسته‌بندی بهتر مولفه‌ها را فراهم می‌کند.

پیشنهادها

سازمانها می‌توانند با توجه به نتایج این تحقیق برای کسب‌وکار، از ابزار و اصول طراحی خدمت در کسب‌وکار خود بهره ببرند تا با ارتقاء فرهنگ و هویت سازمانی، بر تضادهای تیم غلبه کنند. شتاب دهنده‌ها می‌توانند از طراحی خدمت به‌عنوان یک رویکرد برای توسعه ایده‌های راه‌اندازی کسب‌وکارها استفاده کنند. از آنجا که بسیاری از مفاهیم کسب‌وکار در کارگاههای طراحی خدمت تولید و ارزیابی چندباره می‌شوند، لذا توجه به طراحی خدمت برای شرکت‌های سرمایه‌گذار که به دنبال سرمایه‌گذاری با ریسک پایین در سایر کسب‌وکارها هستند، مهم است. همچنین در سطح کلان، فهم واقعی کاربر اولین گام برای طراحی خدمات اجتماعی کارا و ایجاد تحولات عظیم و نوآوری اجتماعی و حل مسائل و مشکلات پیچیده است. مثلاً طراحی مناسب برای افرادی که به دلیل ناتوانایی جسمی، بیماریهای خاص یا در اقلیت بودن، کمتر در جامعه دیده شده‌اند، نیازمند رویکردی خلاق و انسان‌محور است. اندیشمندان و محققان نیز باید به بررسی عمیق موضوع در این زمینه‌ها بپردازند تا به نیک‌زیستی و ایجاد کسب‌وکارهای پایدار کمک کنند. همچنین مطالعات طراحی خدمت در بستر کشورهای درحال توسعه به خصوص ایران بسیار اندک است، لذا انجام مطالعات کم نیز در خصوص این موضوع بسیار ارزشمند می‌باشد. با ظهور تکنولوژیهای جدید، تمرکز زیاد بر توسعه فناوری در کسب و کارهای نوپا و کارافرینانه می‌تواند از دامنه نوآوری آنها و کشف فرصتها جلوگیری کند. تحقیقات آینده باید به کاربرد طراحی خدمت در کسب و کارهای نوپا و سازمان‌های کارآفرینی بپردازد که یافتن راه‌حلهای خلاقانه و فعالیت‌های نوآورانه در آنها بیشتر دنبال می‌شود. مثلاً ایجاد و ابداع ابزار جدید طراحی خدمت که در سازمانهای کارآفرینی که با سرعت بالا و سرمایه کم فعالیت می‌کنند، می‌تواند مفید واقع شود.

References

- Akama, Y. (2015). Service Design: From Insight to Implementation. *Design and Culture*, 7(2), 259–261. <https://doi.org/10.1080/17547075.2015.1051837>.
- Alkire, L., Mooney, C., Gur, F. A., Kabadayi, S., Renko, M., & Vink, J. (2020). Transformative service research, service design, and social entrepreneurship: An interdisciplinary framework advancing wellbeing and social impact. *Journal of Service Management*, 31(1), 24–50. <https://doi.org/10.1108/JOSM-05-2019-0139>.
- Bitner, Mary Jo; Bernard, Booms; Tetreaut, M. S. (1990). The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents. *Journal of Service Marketing*, 54(3), 71–84.
- Bitner, M. J. (2012). Servicescapes : Impact of on Physical Surroundings Customers and Employees. *The Journal of Marketing*, 56(2), 57–71. <http://www.jstor.org/stable/1252042>.
- Bitner, M. J., Carey, W. P., Ostrom, A. L., & Morgan, F. N. (2007). Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation. *California Management Review*, 50(3) 850–474.

- Brozović, D., & Tregua, M. (2022). The evolution of service systems to service ecosystems: A literature review. *International Journal of Management Reviews*, 24(4), 459-479. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12287>
- Carlson, J., Rahman, M., Voola, R., & De Vries, N. (2018). Customer engagement behaviours in social media: capturing innovation opportunities. *Journal of Services Marketing*, 32(1), 83-94. <https://doi.org/10.1108/JSM-02-2017-0059>
- Cerdan Chiscano, M., & Binkhorst, E. (2019). Heritage sites experience design with special needs customers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(11), 4211-4226. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2018-0241>
- Cook, L. S., Bowen, D. E., Chase, R. B., Dasu, S., Stewart, D. M., & Tansik, D. A. (2002). Human issues in service design. *Journal of Operations Management*, 20(2), 159-174. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(01\)00094-8](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(01)00094-8)
- Damali, Uzay; Secchi, Enrico; Tax, Steve; McCutcheon, D. (2020). customer participation risk management: conceptual model and managerial assessment tool. *Journal of Service Management*, 32(1), 27-51.
- Durugbo, C. (2014). Managing industrial service co-design: identifying challenges from technology firms. *Service Industries Journal*, 34(4), 314-334. <https://doi.org/10.1080/02642069.2013.778976>
- Edvardsson, B., & Olsson, J. (1996). Key concepts for new service development. *Service Industries Journal*, 16(2), 140-164. <https://doi.org/10.1080/0264206960000019>.
- Foroudi, P., Akarsu, T. N., Marvi, R., & Balakrishnan, J. (2021). Intellectual evolution of social innovation: A bibliometric analysis and avenues for future research trends. *Industrial Marketing Management*, 93(June 2019), 446-465. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.03.026>.
- Goldstein, S. M., Johnston, R., Duffy, J. A., & Rao, J. (2002). The service concept: The missing link in service design research? *Journal of Operations Management*, 20(2), 121-134. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(01\)00090-0](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(01)00090-0).
- Gustafsson, A., Snyder, H., & Witell, L. (2020). Service Innovation: A New Conceptualization and Path Forward. *Journal of Service Research*, 23(2), 111-115. <https://doi.org/10.1177/1094670520908929>.
- Hesabi, F., Elahi, S., Hassanzadeh, M., & Shayan, A. (2021). A Comprehensive Analytical Framework for Commercialization of Science and Technology with an Integrative Approach: Examining the Analytical Dimensions, Actors, and Functions. *Journal of Entrepreneurship Development*, 14(3), 401-420. (In Persian)
- Helkkula, A., Kowalkowski, C., & Tronvoll, B. (2018). Archetypes of Service Innovation: Implications for Value Cocreation. *Journal of Service Research*, 21(3), 284-301. <https://doi.org/10.1177/1094670517746776>.
- Hesabi, F., Elahi, Sh., Hassam zade, M., Shayan, A. (1400). Analytical framework for commercialization of science and technology with a meta-synthesis approach: investigating the dimensions of analysis, actors and functions, *Journal of Entrepreneurship development*, 14(3), 401-420. DOI 10.22059/JED.2021.320813.653629. (In Persian).
- Hill, A. V., Collier, D. A., Froehle, C. M., Goodale, J. C., Metters, R. D., & Verma, R. (2002). Research opportunities in service process design. *Journal of Operations Management*, 20(2), 189-202. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(01\)00092-4](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(01)00092-4).
- Iriarte, I., Hoveskog, M., Justel, D., Val, E., & Halila, F. (2018a). Service design visualization tools for supporting servitization in a machine tool manufacturer. *Industrial Marketing Management*, 71(2), 189-202. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.01.003>.
- Joly, P.M., Teixeira, J. G., Patricio, L., Sangiorgi, D. (2019). Leveraging service design as a multidisciplinary approach to service innovation, *Journal of Service Management*, 30(6), 681-715. DOI 10.1108/JOSM-07-2017-0178.

- Katzan, Jr., H. (2011). Essentials Of Service Design. *Journal of Service Science (JSS)*, 4(2), 43–60. <https://doi.org/10.19030/jss.v4i2.6644>.
- Kim, S., Chang, J. J. E., Park, H. H., Song, S. U., Cha, C. B., Kim, J. W., & Kang, N. (2020). Autonomous Taxi Service Design and User Experience. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 36(5), 429–448. <https://doi.org/10.1080/10447318.2019.1653556>.
- Khanifar, H., Karimi, A., Zarrin saz, A., Mobini Dehkordi, A. (1401). Providing a framework for measuring the role of social media in home based businesses based on a meta synthematic method, *Journal of Entrepreneurship Development* 15(3), 441-157. DOI: 10.22059/JED.2022.337419.653870(In Persian).
- Koria, M., Vasques, R., & Telalbasic, I. (2020). Mind the Systemic Gap(s): Service Ecosystems for Early-Stage Entrepreneurs in the East Zone of São Paulo, Brazil. *Design Journal*, 23(6), 843–863. <https://doi.org/10.1080/14606925.2020.1823066>.
- Korper, A. K., Patrício, L., Holmlid, S., & Witell, L. (2020). Service design as an innovation approach in technology startups: a longitudinal multiple case study. *Creativity and Innovation Management*, 29(2), 303–323. <https://doi.org/10.1111/caim.12383>.
- Kurtmollaiev, S., Fjuk, A., Pedersen, P. E., Clatworthy, S., & Kvale, K. (2018). Organizational Transformation Through Service Design: The Institutional Logics Perspective. *Journal of Service Research*, 21(1), 59–74. <https://doi.org/10.1177/1094670517738371>.
- Lechner, A. T., & Paul, M. (2019). Is this smile for real? The role of affect and thinking style in customer perceptions of frontline employee emotion authenticity. *Journal of Business Research*, 94(5), 195–208. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.06.009>.
- Lei, S. I., Wang, D., & Law, R. (2019). Hoteliers' service design for mobile-based value co-creation. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(11), 4338–4356. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2018-0249>.
- Li, F., & Lu, Y. (2021). Engaging end users in an AI-enabled smart service design - The application of the smart service blueprint scape (SSBS) framework. *Proceedings of the Design Society, 1(AUGUST)*, 1363–1372. <https://doi.org/10.1017/pds.2021.136>.
- Lim, C., Kim, K. H., Kim, M. J., & Kim, K. J. (2019). Multi-factor service design: identification and consideration of multiple factors of the service in its design process. *Service Business*, 13(1), 51–74. <https://doi.org/10.1007/s11628-018-0363-z>.
- Mustak, M., & Plé, L. (2020). A critical analysis of service ecosystems research: rethinking its premises to move forward. *Journal of Services Marketing*, 34(3), 399–413. <https://doi.org/10.1108/JSM-02-2019-0084>.
- Musulin, J., & Strahonja, V. (2021). Business model enriched with user experience, as a systemic tool in service design. *Croatian Economic Survey*, 23(2), 67–103. <https://doi.org/10.15179/ces.23.2.3>.
- Ordanini, A., & Parasuraman, A. (2011). Service innovation viewed through a service-dominant logic lens: A conceptual framework and empirical analysis. *Journal of Service Research*, 14(1), 3–23. <https://doi.org/10.1177/1094670510385332>.
- Ostrom, A. L., Parasuraman, A., Bowen, D. E., & Voss, C. A. (2015). Service Research Priorities in a Rapidly Changing Context. *Journal of Service Research*, 18(2), 127–159. <https://doi.org/10.1177/1094670515576315>.
- Paakkinen, M. (2021). Service Design as a Development Approach for Early-Stage Startups - Finding the Best “ Problem/Solution Fit”, Master Thesisi, Laurea university of applied science. <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/what-framework-innovation-design-councils-evolved-double-diamond>.
- Pantazis, V., Otrók, M., & Brink, J. (2020). The Role of Service Design in Startups : Exploring Potential Benefits and Challenges from Service Designers. Master degree thesis, supervisors:

- Brink, University of Guehenburg
Perspectives.https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/65791/1/gupea_2077_65791_1.pdf.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Malhotra, A. (2005). E-S-QUAL a multiple-item scale for assessing electronic service quality. *Journal of Service Research*, 7(3), 213–233. <https://doi.org/10.1177/1094670504271156>.
- Patrício, L., Fisk, R. P., e Cunha, J. F., & 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>.
- Predeville, S., & Bocken, N. (2017). Sustainable Business Models through Service Design. *Procedia Manufacturing*, 8(10), 292–299. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2017.02.037>
- Roth, A. V., & Menor, L. J. (2004). insights into service operations management : a research agenda. *production and operations management*, 12(2), 145–164. <https://doi.org/10.1111/j.1937-5956.2003.tb00498.x>
- Sandelowski ,M. , Barroso, J. , & Voils, C. I. (2007). Using qualitative metasummary to synthesize qualitative and quantitative descriptive findings. *Research in Nursing & Health*, 30(1), 99–111. <https://doi.org/10.18845/TE.V15I1.5399>.
- Shostack, G. L., & Shostack, G. L. (1984). *Designing Services That Deliver*. Harvard Business Review, 62(1), 133–139.
- Sierra-Pérez, J., Teixeira, J. G., Romero-Piqueras, C., & Patrício, L. (2021). Designing sustainable services with the ECO-Service design method: Bridging user experience with environmental performance. *Journal of Cleaner Production*, 305(10), 127–228. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro>.
- Stickdorn, M.; Lawrence, A.; Hormess, M.E.; Schneider, J. (2018). This is service design doing: applying service design thinking in the real world: a practitioner’s handbook (First Edit). O’Reilly Media., <https://doi.org/https://laurea.finna.fi/Record/nelli01.4100000002045871>.
- Storey, C., & Larbig, C. (2018). Absorbing Customer Knowledge: How Customer Involvement Enables Service Design Success. *Journal of Service Research*, 21(1), 101–118. <https://doi.org/10.1177/1094670517712613>.
- Sudbury-Riley, L., Hunter-Jones, P., Al-Abdin, A., Lewin, D., & Naraine, M. V. (2020). The Trajectory Touchpoint Technique: A Deep Dive Methodology for Service Innovation. *Journal of Service Research*, 23(2), 229–251. <https://doi.org/10.1177/1094670519894642>.
- Ta, H., Esper, T. L., & Hofer, A. R. (2018). Designing crowdsourced delivery systems: The effect of driver disclosure and ethnic similarity. *Journal of Operations Management*, 60(May), 19–33. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2018.06.001>.
- Tindall, R. M., Ferris, M., Townsend, M., Boschert, G., & Moylan, S. (2021). A first-hand experience of co-design in mental health service design: Opportunities, challenges, and lessons. *International Journal of Mental Health Nursing*, 30(6), 1693–1702. <https://doi.org/10.1111/inm.12925>.
- Trischler, J., Pervan, S. J., Kelly, S. J., & Scott, D. R. (2018). The Value of Codesign: The Effect of Customer Involvement in Service Design Teams. *Journal of Service Research*, 21(1), 75–100. <https://doi.org/10.1177/1094670517714060>.
- Urbinati, A., Bogers, M., Chiesa, V., & Frattini, F. (2019). Creating and capturing value from Big Data: A multiple-case study analysis of provider companies. *Technovation*, 84–85(May 2018), 21–36. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2018.07.004>.
- 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. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0456-3>.
- Vink, J., & Koskela-huotari, K. (2021). Social Structures as Service Design Materials. *International Journal of Design*, 15(3), 29–43.
- Vink, J., & Koskela-Huotari, K. (2022). Building Reflexivity Using Service Design Methods. *Journal of Service Research*, 25(3), 371–389. <https://doi.org/10.1177/10946705211035004>.

- Vink, J., Koskela-Huotari, K., Tronvoll, B., Edvardsson, B., & Wetter-Edman, K. (2021). Service Ecosystem Design: Propositions, Process Model, and Future Research Agenda. *Journal of Service Research*, 24(2), 168–186. <https://doi.org/10.1177/1094670520952537>
- Yan, W., & Lei, R. (2021). A study of the relevance between service design and consumer-perceived value based on social marketing in cultural and creative industry. *Revista de Cercetare Si Interventie Sociala*, 72, 162–174. <https://doi.org/10.33788/rcis.72.11>.
- Yu, E., & Sangiorgi, D. (2018). Service Design as an Approach to Implement the Value Cocreation Perspective in New Service Development. *Journal of Service Research*, 21(1), 40–58. <https://doi.org/10.1177/1094670517709356>.
- Zomerdijk, L. G., & Voss, C. A. (2010a). Service design for experience-centric services. *Journal of Service Research*, 13(1), 67–82. <https://doi.org/10.1177/1094670509351960>.
- Zomerdijk, L. G., & Voss, C. A. (2010b). Service Design for Experience-Centric Services. *Journal of Service Research*, 13(1), 67-82. <https://doi.org/10.1177/1094670509351960>.