

مطالعه گرایش کارآفرینانه در کسب و کارهای طراحی-بنیان^۱

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۶/۲۷

تاریخ تصویب: ۱۴۰۳/۰۱/۲۸

کمال سخدری^۲

مهدی اصل فلاح^۳

کامبیز طالبی^۴

محمود احمدپور داریانی^۵

چکیده

کارآفرینی در هنر و طراحی، به عنوان یک عرصه دارای خلأهای پژوهشی، در طی سالیان اخیر مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است؛ بر همین مبنا، هدف از انجام این پژوهش، مطالعه بسترمند شاخص‌های گرایش کارآفرینانه در کسب و کارهای طراحی-بنیان، به منظور کشف، فهم و توصیف ویژگی‌های خاص کارآفرینانه این نوع از کسب و کارها بوده است. برای دستیابی به هدف پژوهش، مطالعه‌ای کیفی در قالب موردکاوی چندگانه اکتشافی-توصیفی با استفاده از ابزارهای مصاحبه عمیق نیمه ساختاریافته و مشاهده روی ده کسب و کار طراحی-بنیان ایرانی انجام شد. اطلاعات جمع آوری شده براساس پنج شاخص استاندارد گرایش کارآفرینانه لامپکین و دس که از پر استنادترین شاخص‌های گرایش کارآفرینانه است، شامل نوآوری، ریسک‌پذیری، پیشگامی، استقلال‌طلبی و رقابت‌پذیری کدگذاری شده و چارچوب نتایج این مطالعه را شکل دادند. نتایج حاصل از این مطالعه نشان داد کسب و کارهای طراحی-بنیان، به واسطه نوآوری طراحی-محور در سطح محصول، دارای ظرفیت بالقوه قابل توجهی در گرایش کارآفرینانه هستند، اما به دلیل عدم تمرکز بر نوآوری سطح بنگاه، از نظر رشد و مقیاس‌پذیری با چالش‌هایی مواجه هستند؛ همچنین این کسب و کارها در نوآوری محصول، کاملاً ریسک‌پذیر و در مسائل مالی، به نحو قابل توجهی ریسک‌گریز هستند و همین ریسک‌گریزی باعث توسعه مدل‌های کسب و کار محافظه‌کارانه‌تری برای آن‌ها شده است. یافته‌های این مطالعه در سطح سیاست‌گذاری می‌تواند منجر به فراهم ساختن زیرساخت‌های لازم برای حمایت از این نوع کسب و کارها باشد و در سطح بنگاه، بینش‌هایی را برای علاقمندان به راه‌اندازی این نوع از کسب و کارها برای انجام رفتارهای کارآفرینانه اثربخش‌تر فراهم سازد.

کلید واژه‌ها: طراحی، کسب و کار طراحی-بنیان، گرایش کارآفرینانه

1. DOI: 10.22051/jjh.2024.47228.2174

این مقاله برگرفته از رساله دکتری مهدی اصل فلاح با عنوان: «مدل موفقیت ایجاد کسب و کارهای طراحی-بنیان در ایران» است.

۲. دانشیار دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران، نویسنده مسئول. kasakhdari@ut.ac.ir

۳. دانشجوی دکتری کارآفرینی، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران تهران، ایران. m.fallah@art.ac.ir

۴. استاد دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. ktalebi@ut.ac.ir

۵. استاد دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. ahmadpor@ut.ac.ir

مقدمه

کارآفرینی در هنر و طراحی، در دو عرصه نظری و عملی، از زمینه‌های رو به رشد به شمار می‌رود، اما مطالعات این حوزه با خلأهای پژوهشی قابل ملاحظه‌ای همراه است؛ یکی از این خلأهای پژوهشی در این زمینه، واکاوی مولفه‌های اثرگذار بر گرایش کارآفرینانه در کسب‌وکارهای هنر و طراحی است؛ گرایش کارآفرینانه، یا به تعبیر برخی جهت‌گیری کارآفرینانه، به عنوان مبنایی برای اتخاذ رویکردی راهبردی در یک کسب و کار برای در پیش گرفتن تصمیم‌سازی‌ها و اقدامات کارآفرینانه توصیف می‌شود. (Lumpkin & Dess, 1996; Wiklund & Shepherd, 2003) به بیان دیگر، گرایش کارآفرینانه، توصیف کننده مواردی است که یک کسب‌وکار کارآفرینانه را از یک کسب‌وکار غیرکارآفرینانه و محافظه‌کارانه متمایز می‌کند. در همین راستا، مطالعه گرایش کارآفرینانه در کسب‌وکارهای طراحی-بنیان، به نوعی بررسی و استخراج بسترمنند شاخص‌های حرکت کارآفرینانه در این نوع از کسب‌وکارها به شمار می‌رود. بدین منظور، در ادامه مقاله، ابتدا نتایج مرور مطالعات مرتبط با گرایش کارآفرینانه و سپس بر اساس آن، روش‌شناسی و یافته‌های حاصل از مطالعه کیفی انجام شده بر روی کسب‌وکارهای طراحی-بنیان به صورت تفصیلی ارائه شده‌اند.

پیشینه پژوهش؛ مروری بر مطالعات گرایش کارآفرینانه

در مطالعات کارآفرینی و در جریان پژوهشی مرتبط با گرایش کارآفرینانه، متغیرهای مربوط به این حوزه مورد بررسی پژوهشگران کارآفرینی قرار گرفته است. الگوهای تصمیم‌گیری، فلسفه مدیریتی، رفتارهای راهبردی و نگرش مدیریتی نسبت به ریسک‌ها از جمله عوامل موثر بر گرایش کارآفرینانه محسوب می‌شوند. میلر به عنوان یکی از افراد پیشرو در مطالعات این حوزه، در مقاله خود با عنوان «تاملی بر گرایش کارآفرینانه و پیشنهاداتی برای آینده»، بینش‌هایی را در این زمینه ارائه کرده است (Miller, 1983). بر مبنای مطالعه وی و سایر پژوهشگران این حوزه نظیر

کوبین و اسلوین، در کارآفرینی از سه متغیر نوآوری، پیشگامی و ریسک‌پذیری به عنوان متغیرهای اصلی گرایش کارآفرینانه در کسب‌وکار یاد می‌شود (Anderson, Covin, and Slevin, 2009) با گرایش کارآفرینانه نشان می‌دهد که کسب‌وکارهای مخاطره‌پذیر یا ونچرهای کارآفرینانه، در مقایسه با کسب‌وکارهای رقیبشان که به صورت محافظه‌کارانه تری اداره می‌شوند، دارای عملکرد اقتصادی بهتری هستند. (Rauch et al., 2009) همچنین مطالعات پیشین، نقش گرایش کارآفرینانه در ارتقای عملکرد، سودآوری، رشد و میزان نوآوری کسب‌وکار را مورد بررسی قرار داده‌اند. (Johan & Dean, 2003; Moreno & Casillas, 2008) علاوه بر این، در مطالعات کارآفرینی، سوالات متنوعی در زمینه گرایش کارآفرینانه مورد تمرکز قرار گرفته است. مثلاً مباحثی در مورد بعدپذیر بودن گرایش کارآفرینانه (Lumpkin & Dess, 1996) و انعکاسی یا تکوینی بودن شاخص‌های ارزیابی (Covin & Wales, 2012) و یا ماهیت نگرشی یا رفتاری یا ترکیبی بودن سازه گرایش کارآفرینانه (Covin & Lumpkin, 2011; Miller, 2011) و اینکه آیا باید ابعاد مختلف گرایش کارآفرینانه لزوماً با هم همبستگی داشته باشند یا نه (Lumpkin & Dess, 2001) و حتی اینکه آیا عبارت گرایش کارآفرینانه به صورت درستی در مطالعات استفاده شده است یا نه (George & Marino, 2011) اما در این میان سوال بنیادین که شاید ماهیت کاربردی‌تری نیز داشته باشد، نحوه تبیین ماهیت کارآفرینانه یک بنگاه می‌باشد.

پژوهش‌های مرتبط با وضعیت کارآفرینانه تصمیم‌گیری‌های راهبردی یک کسب‌وکار، به مطالعات هنری مینتزبرگ (Mintzberg, 1973) و پردیپ خاندوالا (Khandwalla, 1977) با موضوع سبک‌های راهبردی و استراتژی‌های فعالیت یک کسب و کار باز می‌گردد که در آن‌ها بیان شده که عملکرد یک کسب‌وکار، به نحو قابل توجهی تحت تاثیر گشتالتی است که در نتیجه انتخاب‌های راهبردی، ساختار و ویژگی‌های سازمانی و ضرورت‌های محیطی شکل می‌گیرد. چنین گشتالتی در صورتی ماهیتاً کارآفرینانه است که شامل تصمیم‌گیری‌هایی راهبردی و پیشگامانه در کنار تمایل به انجام پروژه‌هایی با نتایج

مبهم و غیرقطعی باشد. (Khandwalla, 1977) بر مبنای این مطالعات اولیه، میلر بر رنگ و بوی کارآفرینانه استراتژی‌ها متمرکز شد و پیشنهاد کرد که بنگاه‌های کارآفرینانه، آن‌هایی هستند که نوآوری را پیگیری می‌کنند، به شکل جسورانه وارد بازارهای جدید می‌شوند و مقادیری از ریسک‌های مالی و راهبردی را با دنبال کردن فرصت‌های جدید می‌پذیرند (Miller, 1983). بر همین اساس، کسب‌وکارهایی که گرایش کارآفرینانه آن‌ها در سطح بالایی قرار دارد، رفتارهایی خلاقانه، پیشگامانه و خطرپذیر از خود بروز می‌دهند. بدین ترتیب، با نهادینه سازی گرایش کارآفرینانه، یک کسب‌وکار قابلیت بیشتری برای کشف و بهره‌برداری از فرصت‌های جدید بازار خواهد داشت. نکته قابل توجه در مطالعات میلر آن بود که از نظر وی، یک بنگاه کارآفرینانه، باید تقریباً به صورت همزمان، هر سه جزء راهبردی را انجام دهد. در مجموع، بر مبنای دیدگاه وی، لزوماً یک شرکتی که فناوری یا خط تولید خود را تغییر می‌دهد، اما از رقبایش به صورت مستقیم تقلید می‌کند و از پذیرش هرگونه ریسکی پرهیز می‌کند، کارآفرینانه محسوب نمی‌شود. بنابراین، برای چنین کسب‌وکاری، مقادیری از رفتارهای پیشگامانه در بازار نیز ضروری است. از سوی دیگر، کسب‌وکارهای ریسک‌پذیری که دارای پشتوانه مالی قدرتمندی هستند، لزوماً کارآفرینانه نیستند. چنین کسب‌وکارهایی، باید درگیر فرایندهای نوآورانه برای ارائه محصولات متناسب با بازار نیز باشند.

بدین ترتیب و براساس مطالعات میلر (Miller, 1983) و کوین و اسلوین (Covin, and Slevin, 2009) می‌توان به یک پیوستار برای ترسیم تمایلات رفتاری راهبردی یک کسب‌وکار اشاره کرد. این پیوستار از محافظه‌کارانه‌ترین وضعیت تا کارآفرینانه‌ترین حالت متغیر است، که سمت کارآفرینی این طیف با سه ویژگی نوآوری، پیشگامی و ریسک‌پذیری شناخته می‌شود. کوین و اسلوین همچنین تاکید کرده اند که مشاهده «رفتارهای کارآفرینانه پایدار» شرط لازم برای کارآفرین بودن یک کسب‌وکار است (Covin, and Slevin, 1991). بر اساس دیدگاه آن‌ها، کسب‌وکارهای کارآفرینانه آن‌هایی هستند که الگوهای رفتاری خاصی

به صورت پایدار در آن‌ها تکرار می‌شوند. بنابراین، تحت مفهوم سازی میلر از یکسو و کوین و اسلوین از سوی دیگر، کسب‌وکاری کارآفرین است، که رفتارهای کارآفرینانه از خود بروز می‌دهد و یک عنصر ثبات و تداوم زمانی در بروز این رفتارها در آن قابل ردیابی است. بنابراین، کسب‌وکارهای کارآفرینانه آن‌هایی هستند که در معرفی محصولات جدید، فرایندها و مدل کسب‌وکار، رفتارهای نوآورانه دارند، در ورود فعالانه محصولات جدید به بازارهای جدید پیشگام هستند و به دنبال جایگاه رهبری در بازار می‌باشند، و نیز با ریسک‌پذیری، از خود برای اتخاذ تصمیم‌های راهبردی برای تخصیص منابع به پروژه‌های دارای دستاوردهای مبهم تمایل نشان می‌دهند. (Anderson et al., 2014)

برای سنجش ابعاد مختلف گرایش کارآفرینانه، مقیاسی استاندارد توسط کوین و اسلوین طراحی شده است. این مقیاس شامل سه بعد ریسک‌پذیری، نوآوری و پیشگامی است. در ادامه لامپکین و دس نیز سنجه‌های پنج‌گانه‌ای را طراحی و ارائه نمودند (Lumpkin & Dess, 1996). بر همین اساس، ابعاد پنج‌گانه گرایش کارآفرینی بر اساس مطالعه لامپکین و دس که از پراستنادترین مطالعات گرایش کارآفرینانه محسوب می‌شود، شامل نوآوری، ریسک‌پذیری، پیشگامی، استقلال طلبی و رقابت‌پذیری جسورانه و تهاجمی می‌شوند. در جدول شماره ۱ ارائه شده‌اند:

نوع	توصیف
نوآوری	گرایش کسب و کار برای نوآوری و حمایت از ایده‌های جدید، نوآوری، آزمایش‌گری و فرایندهای خلاقانه برای ارائه محصولات، خدمات یا فرایندهای جدید
ریسک‌پذیری	تمایل کسب و کار برای پذیرش تعهدات بزرگ و مخاطره‌آمیز در شرایط وجود احتمال شکست پرمخاطره
پیشگامی	کنش‌گرایی فعال و پیش‌ساخته برای بهره‌برداری از فرصت‌ها و شکل‌دادن به امکان‌ها و احتمالات آینده
استقلال طلبی	انجام فعالیت‌های مستقل فردی یا تیمی در جهت ارائه یک ایده و به تعقل رساندن آن
رقابت‌پذیری جسورانه و تهاجمی	تمایل یک شرکت برای مواجهه جسورانه با تهدیدها از جمله رقابت برای به دست آوردن موقعیت بهتر

جدول ۱: ابعاد پنج‌گانه گرایش کارآفرینی براساس مطالعه لامپکین و دس

در ادامه مرور منابع، توصیف ابعاد پنج‌گانه گرایش کارآفرینانه به صورت تفصیلی با مرور مطالعات شاخص این حوزه ارائه شده‌اند.

ریسک‌پذیری

این شاخص بازتاب گرایش یک کسب‌وکار در پذیرفتن تعهدات سنگین و درگیر شدن در پروژه‌های مخاطره

آمیز سرمایه‌گذاری در حوزه‌های ناشناخته یا معرفی محصولات جدید به بازارهای جدید است. ریسک پذیر بودن ویژگی کسب‌وکارهایی است که بتوانند پروژه‌های بزرگ با هزینه‌های بالا را بپذیرند و از شکست خوردن در آن‌ها ترسی به خود راه ندهند. در برخی مواقع ریسک‌پذیری بالا، با صرف هزینه‌های بالا همراه است و در موارد دیگر پذیرفتن ریسک‌های مالی و غیرمالی در اثر ارائه محصولات جدید و حضور در بازارهای جدید می‌باشد. ریسک‌پذیری همچنین بیانگر صبر و شکیبایی کسب‌وکارها در برابر بازگشت سرمایه‌های خود نیز می‌باشد. اساساً تمرکز بر فرصت‌های جدید و ناشناخته، ریسک‌های مالی و غیرمالی به همراه دارد و در مقابل عایدی قابل توجه نیز می‌تواند به همراه داشته باشد، که البته این عایدی قطعی نیست. (Rauch et al., 2009) بدون داشتن ریسک‌پذیری، کسب‌وکارها در فرایندهای نوآورانه و نیز فعالیت‌های اکتشافی با تأخیر عمل می‌کنند، یا از آن‌ها خودداری کرده و به‌صورت محافظه‌کارانه به ترندها و تغییرات و گرایش‌های بازار واکنش نشان می‌دهند؛ در نتیجه این فرایند، کسب‌وکار به شکل نسبی در مقایسه با رقبای خود کارکرد ضعیف‌تری در به دست آوردن فرصت‌های بازار و مشتریان جدید خواهد داشت. بنابراین، ریسک‌پذیری بیشتر در کسب‌وکارها احتمال تمرکز بر فرصت‌های بازار که در آنها سود بالاتر وجود داشته باشد را برای کسب‌وکار ایجاد می‌کند.

نوآوری

نوآوری بازتاب گرایش یک کسب‌وکار به درگیر شدن با ایده‌های جدید، تجربه‌گرایی، آزمایش و انجام فرایندهای ابتکاری و خلاقانه است که ممکن است به محصولات، خدمات یا فرآیندهای جدید منجر شود. (Bolton & Lane, 2012) این نوآوری می‌تواند تدریجی یا رادیکال باشد، به این معنا که می‌تواند همراه با تغییرات و بهبودهای اندک همراه باشد یا اینکه منجر به ارائه ایده‌های کاملاً جدید و متفاوت شود. نوآوری برای بقای شرکت و کسب‌وکار در بازارهای رقابتی حیاتی به نظر می‌رسد، زیرا به عنوان یک منبع کلیدی برای ارائه ایده‌های جدید، منجر به معرفی محصولات جدید، بهبود خدمات و ارتقاء فرایندها و حتی شیوه

های مدیریتی می‌شود که وضعیت فعلی و آینده یک کسب‌وکار را به شکل مستقیم و غیرمستقیم تحت تاثیر خود قرار می‌دهد. همچنین، نوآوری در فرایندها می‌تواند باعث کاهش هزینه‌های کسب‌وکار شده و نوآوری در مدل کسب‌وکار می‌تواند منجر به ارتقاء فروش و سود و و بهبود عملکرد یک کسب‌وکار شود (Hughes & Morgan, 2007).

پیشگامی

پیشگامی با تمایل یک کسب‌وکار به اقدام پیش‌دستانه در برابر فرصت‌های جدید با پیش‌بینی مسائل، مشکلات و نیازهای آینده بازار و مشتریان و محیط رقابتی و آمادگی برای مواجهه پیشاپیش و سریع در برابر تغییرات احتمالی توصیف می‌شود. پیشگامی به ابتکار عمل در یک کسب‌وکار و اقدامات فرصت‌طلبانه در راستای شکل دادن به امکان‌های جدید در آینده یک کسب‌وکار و شکل دادن به محیط تعریف می‌شود و در برخی موارد می‌تواند منجر به پاسخگویی سریع به تقاضاهای موجود یا حتی منجر به شکل دادن به تقاضاهای جدید در بازار شود (Lumpkin & Dess, 1996) در همین راستا، پیشگامی مقدمات پیشی گرفتن یک کسب‌وکار از رقیبانش را با به کار گرفتن فناوری‌های جدید، فرایندهای جدید و ارائه محصولات و خدمات جدید در بازارها فراهم می‌کند. گرایش بیشتر به پیشگامی به یک کسب‌وکار توانایی پیش‌بینی تغییرات بازار و درک گرایش‌ها و نیازهای جدید مشتریان را می‌دهد. یک کسب‌وکار پیشگام قادر است که محصولات و خدمات جدید را زودتر از رقبای خود به بازار ارائه کند یا قبل از آن‌ها روی یک بازار ناشناخته تمرکز و فعالیت کند. مزیت پیشگامی بهره‌مندی از مزیت‌های چندگانه اولین بودن در کوتاه مدت و شکل دادن و تغییر تدریجی فضای بازار به نفع کسب‌وکار پیشگام در طولانی مدت است (Hunt & Morgan, 1995). یک کسب‌وکار پیشگام همواره نگاهی رو به جلو دارد و تمایل به شکل دادن به آینده در تمامی اجزا و ساختار آن دیده می‌شود؛ چنین کسب‌وکاری تمایل دارد همواره در بازار اولین باشد که ثمره چنین رویکردی، شکل‌گیری مزیت رقابتی برای کسب‌وکار پیشگام در موقعیت بازار است که می‌تواند

به کسب سود قابل توجه و دستیابی به کانال‌های توزیع بهتر و شهرت برند در عرصه‌های جدید منجر شود (Lumpkin & Dess, 2001; Wiklund & Shepherd, 2005). یک کسب‌وکار پیشگام به سیگنال‌های بازار حساس است، نیازهای آشکار یا پنهان مشتریان را بررسی و شناسایی می‌کند و همین امر باعث ارتقاء عملکرد این کسب‌وکارها در مقایسه با کسب‌وکارهای غیر پیشگام می‌باشد. (Hughes & Morgan, 2007)

رقابت تهاجمی

این ویژگی بیان‌کننده میزان و نوع پاسخ‌گویی به تهدیدهای رقابتی در یک کسب‌وکار است و توصیف‌کننده تمایل یک کسب‌وکار به رقابت جسورانه، شدید و مستقیم با رقبای ورود به بازار یا بهبود موقعیت در بازار می‌باشد. (Lumpkin & Dess, 1996) اگر ویژگی پیشگامی را توانایی یک کسب‌وکار در پاسخ سریع به فرصت‌ها توصیف کنیم، رقابت تهاجمی بیانگر پاسخ به تهدیدات می‌باشد. بنابراین رقابت تهاجمی معرف تلاش‌های کسب‌وکار برای موفقیت بیشتر در برابر رقبای خود در حوزه تخصصی فعالیتش می‌باشد. نمونه‌هایی از مصداق‌های رقابت تهاجمی، شامل رقابت در قیمت، رقابت در ورود به بازارهای جدید، رقابت در ارائه محصولات و خدمات جدید و استفاده از تاکتیک‌های غافل‌گیرکننده در راستای کسب سهم بیشتر از بازار رقبا و ایجاد تسلط بیشتر در بازار می‌باشد. (Hughes & Morgan, 2007; Lumpkin & Dess, 1996)

استقلال طلبی

لامپکین و دس استقلال طلبی را فعالیت مستقل یک فرد یا تیم در پیشبرد یک ایده یا وظیفه کاری تا به نتیجه رساندن آن فارغ از محدودیت‌های موجود در کسب‌وکار تعریف کردند (Lumpkin & Dess, 1996). به نظر می‌رسد، اعطای آزادی عمل و توسعه روحیه استقلال طلبی در بین کارکنان یک کسب‌وکار، در عین پایبند بودن به اهداف و ارزش‌های کسب‌وکار، با حذف موانع و محدودیت‌ها، منجر به سرعت عمل و چابکی و پیشرفت بیشتر فرایندهای کسب‌وکار شده و گرایش کارآفرینانه را در آن ارتقا می‌دهد. به بیان دیگر استقلال طلبی، بیانگر دیدگاهی است که بر اساس آن،

برای پیشبرد یک ایده جدید، باید فرایندهای سلسله‌مراتبی و محدودیت‌های بروکراتیک را در کسب‌وکار از بین برد و یا به حداقل ممکن رساند. بر همین مبنا، هنگامی که افراد یا تیم‌ها توسط چارچوب‌ها و قواعد رسمی سازمانی و هنجارهای استراتژیک محدود نشوند، در راستای بهره‌برداری از فرصت‌ها برای رفتارهای کارآفرینانه به صورت موثرتری اقدام خواهند کرد. همچنین با اعطای آزادی عمل به کارکنان، مدیران کسب‌وکار اعتماد و اعتقادشان به توانایی کارکنان را به صورت عملی نشان می‌دهند و چنین رویکردی کارکنان را برای مشارکت فعالانه در پیشبرد فعالیت‌های کسب‌وکار تشویق می‌کند. در مقابل این رویکرد، محدود کردن کارکنان در اقدامات و فعالیت‌ها، باعث انفعال آن‌ها و اختلال در بروز رفتارهای کارآفرینانه و نیز عدم رضایت کارکنان خواهد شد (Hughes & Morgan, 2007). بنابراین توسعه استقلال طلبی در کسب‌وکار، باعث انعطاف‌پذیری در آن می‌شود که کسب‌وکار را قادر به پاسخگویی سریع و چابک به تغییرات محیطی و سیگنال‌های بازار برای تنظیم مجدد اقدامات و فرایندهای خود می‌نماید.

لازم به توضیح است که این عوامل پنج‌گانه، با تأثیرگرفتن از مولفه‌های زمینه‌ای و سازمانی، به صورت متعامل با یکدیگر بر عملکرد کارآفرینانه یک کسب‌وکار تأثیر می‌گذارند. بنابر مطالعه لامپکین و دس (1996)، هر یک از این ابعاد می‌تواند به طور مستقل نیز در کسب‌وکارهای مختلف، متفاوت باشد، که نشان می‌دهد کسب‌وکارها می‌توانند بر روی ابعادی تمرکز بیشتری داشته باشند که ارزش‌آفرینی قابل توجه‌تری برای کسب‌وکار آن‌ها شکل می‌دهد. همچنین بنابر مطالعه هاگس و مورگان، تمرکز کورکورانه و یکنواخت ابعاد گرایش کارآفرینانه، راه اثربخشی برای ایجاد مزیت برای کسب‌وکارها نیست (Hughes & Morgan, 2007). نتایج مطالعه آن‌ها نشان می‌دهد که چنین تلاشی منجر به ناکارآمدی منابع می‌شود، زیرا همه ابعاد گرایش کارآفرینانه لزوماً برای بهبود عملکرد کسب‌وکار مفید نیستند. از نظر آن‌ها، کسب‌وکارها برای عملکرد مطلوب‌تر، بیشتر باید بر روی پیشگامی و نوآوری تمرکز کنند و همچنین اطمینان حاصل کنند که ریسک‌پذیری به مانعی برای عملکرد مطلوب

تر آن‌ها تبدیل نمی‌شود. خلاصه‌ای از مرور مطالعات شاخص انجام شده در زمینه گرایش کارآفرینانه که در پژوهش حاضر بینش‌های حاصل از آن‌ها مورد استفاده قرار گرفته است، در قالب جدول شماره ۲ ارائه شده‌اند:

سال	پژوهشگر	مشکلات نظری و بینش حاصل از پژوهش
۱۹۹۳	میتزبرگ	تأکید بر جستجوگری فعال برای یافتن فرصت‌های جدید برای ایجاد چشای قابل توجه در کسب و کار در شرایط پیچیده
۱۹۸۳	مابر	ارائه سه گفه گرایش کارآفرینانه شامل نوآوری، پیشگامی و ریسک‌پذیری
۱۹۹۱	کوبین و لاندون	وابستگی گرایش کارآفرینانه به متدله یک رفتار سازمانی به‌سبب و زمینه کسب و کار
۱۹۹۶	لانگین و سن	ارائه پنج گفه گرایش کارآفرینانه شامل نوآوری، پیشگامی، ریسک‌پذیری، استقلال طلبی و وفات ناهنجاری
۲۰۰۷	هالکس و ویرگان	تأثیر نسبی و تقاضایی هر یک از ابعاد گرایش کارآفرینانه بر عملکرد یک کسب و کار
۲۰۱۳	وانگ گونگا و موسی	نگرش چندجمله‌ای به گرایش کارآفرینانه به عنوان یک متغیر مستقل و یا یک متغیر وابسته در کسب و کار
۲۰۲۱	وانگ و همکاران	اندازی توصیف کننده متدله‌های اندازه‌گیری، مؤلف مؤثر بر گرایش کارآفرینانه و تأثیرات حاصل از آن در کسب و کار

جدول ۲: خلاصه‌ای از مرور مطالعات شاخص انجام شده در زمینه گرایش کارآفرینانه

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر، از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، اکتشافی-توصیفی است. روش پژوهش در این مطالعه، موردکاوی چندگانه اکتشافی-توصیفی با تمرکز بر کسب‌وکارهای طراحی-بنیان ایرانی شامل ده برند طراحی و تولید دارای حداقل سابقه فعالیت پنج ساله بوده است. کسب‌وکار طراحی-بنیان، کسب‌وکاری است که طراحی در هسته اصلی ارزش پیشنهادی آن قرار دارد و بر مبنای رویکرد نوآوری طراحی-محور (Verganti, 2009) در بازار فعالیت می‌کند. در این گونه از نوآوری، بدعت در پیام و زبان طراحی حضور بسیار مهم‌تر و پررنگ‌تری از بدعت در عملکرد و فناوری داراست. انتخاب حجم نمونه مورد مطالعه، با استفاده از روش نمونه‌گیری غیرتصادفی قضاوتی انجام شده است. در این راستا، با توجه به عدم وجود لیست جامع و فراگیر از این کسب‌وکارها، ابتدا از طریق مصاحبه با خبرگان طراحی و افراد فعال در این زمینه، و نیز بررسی وبسایت‌ها، صفحات فضاهای مجازی، فروشگاه‌های آنلاین و آثار ارائه شده در کانسپت استورها و فروشگاه‌های فیزیکی طراحی، لیستی از کسب‌وکارهای طراحی-بنیان آماده شد. در مرحله بعد، با نظرسنجی از خبرگان این حوزه، تعداد ده کسب‌وکار از بین کسب‌وکارهای این لیست، با توجه به شاخص‌هایی نظیر (الف) تمرکز بر طراحی به عنوان اصلی‌ترین عامل ارزش آفرینی در محصولات، (ب) کیفیت طراحی و تولید آثار، (ج) داشتن حداقل سابقه فعالیت پنج ساله، و (د) روند رشد صعودی کسب‌وکار از بدو تاسیس از منظر جذب مشتری جدید و مقدار فروش،

انتخاب شدند. همچنین علاوه بر این ده کسب‌وکار موفق، با صاحبان سه کسب‌وکار شکست خورده طراحی-بنیان نیز مصاحبه‌هایی انجام شد. جدول شماره ۳ اطلاعات نمونه‌های مورد مطالعه شده در این پژوهش را ارائه می‌کند:

ردیف	زمینه فعالیت	سن کسب و کار	حیثیت صاحب کسب و کار	سن صاحب کسب و کار	انتقال مسئولیت	انتقال غیر مسئولیت
۱	طراحی و تولید کلاه‌های چرمی	۵ سال	زن	۲۲ سال	۱ نفر	۵ نفر
۲	طراحی و تولید محصولات پارچه‌ای	۶ سال	مرد	۲۵ سال	۴ نفر	۱۰ نفر
۳	طراحی و تولید کیف‌های دستی چرمی	۶ سال	مرد	۲۲ سال	۵ نفر	۸ نفر
۴	طراحی و تولید میزبان مدرن	۷ سال	زن	۲۸ سال	۵ نفر	۲۰ نفر
۵	طراحی و تولید کفش‌های دست دوم	۱۰ سال	زن	۲۲ سال	۱ نفر	۴ نفر
۶	طراحی و تولید میزبان سفارشی	۱۵ سال	مرد	۲۱ سال	۵ نفر	۵۰ نفر
۷	طراحی و تولید زیورآلات چرمی	۵ سال	مرد	۲۲ سال	۱ نفر	۶ نفر
۸	طراحی و تولید محصولات طلا و جواهر	۱۰ سال	زن	۲۳ سال	۱ نفر	۵ نفر
۹	طراحی و تولید میزبان و تجهیزات	۵ سال	مرد	۲۲ سال	۲۰ نفر	۱۰۰ نفر
۱۰	طراحی و تولید محصولات سرامیک	۶ سال	زن	۲۰ سال	۴ نفر	۳ نفر

جدول ۳: مشخصات کسب و کارهای طراحی بنیان مطالعه شده در این پژوهش

در طی روند پژوهش، به کمک ابزارهای جمع‌آوری داده شامل مصاحبه عمیق نیمه ساختاریافته و مشاهده، از صاحبان این کسب‌وکارها درخواست شد تا روند راه‌اندازی و رشد کسب‌وکار خود را از بدو تاسیس تا کنون، با جزئیات روایت نموده و مواردی نظیر نحوه شناسایی و پاسخ‌دهی به فرصت‌ها و نیازهای مشتری و بازار، فرایند طراحی و تولید محصولات، استراتژی‌های فعالیت در بازار و نحوه رقابت با رقبای، روش‌های بازاریابی و فروش و نظایر آن‌ها را با ذکر مثال‌ها و مصادیق عینی در کسب‌وکار خود توصیف نمایند. سپس، تمامی توصیفات و توضیحات صاحبان این کسب‌وکارها، ثبت و مستندسازی شدند. پس از انجام مصاحبه‌ها و ثبت و مستندسازی آن‌ها، بازدیدهایی از استودیوهای طراحی و کارگاه‌های تولید این کسب‌وکارها انجام شد و همزمان وب‌سایت‌ها و صفحات مربوط به شبکه‌های اجتماعی آن‌ها نیز مورد بررسی مجدد قرار گرفت. در مرحله بعد، مضامین موجود در بین داده‌های جمع‌آوری شده، استخراج و فرایند کدگذاری باز بر روی آن‌ها انجام شده و سپس با مینا قرار دادن شاخص‌های پنج‌گانه گرایش کارآفرینانه لامپکین و دس (Lumpkin & Dess, 1996) کدگذاری محوری صورت گرفت و نتایج مطالعه براساس آن‌ها استخراج و تحلیل شدند. در تمامی مراحل کدگذاری، تلاش شد تا با چندگانه کردن کدگذاران و مرور چندباره کدها با کمک اساتید و خبرگان کارآفرینی، دقت و اعتبار کدگذاری افزایش یابد.

یافته‌های پژوهش

پنج مولفه گرایش کارآفرینانه لامپکین و دس، به عنوان یکی از پر استنادترین مطالعات در زمینه گرایش کارآفرینانه، مبنایی را برای شکل دادن به کدهای محوری در راستای شناخت استراتژی‌ها و رویکردهای عینی کسب‌وکارهای طراحی-بنیان، در هریک از این مولفه‌ها شکل داد. این مصداق‌ها، به صورت تفکیکی در قالب جدولی آماده شده و به عنوان نتایج اکتشافی-توصیفی این مطالعه، در ادامه ارائه شده‌اند.

الف) نوآوری در کسب‌وکارهای طراحی-بنیان نوآوری اکتشافی بخش جدایی ناپذیر طراحی به شمار می‌رود. همانگونه که در مرور منابع اشاره شد، گرایش کارآفرینی با فعالیت‌های نوآوری اکتشافی و بهره‌برداری همراه است. نوآوری‌های بنیادی که ماهیت اکتشافی دارند، همانند چیزی که در بسیاری از کسب‌وکارهای طراحی-بنیان دیده می‌شود، بر نیازهای پنهان مشتریان تأکید می‌کنند و به همین دلیل، ریسک بیشتری را نیز به کسب‌وکار تحمیل می‌کنند و در برابر آن می‌توانند حد بالاتری از رقابت‌پذیری را شکل دهند که این برای بقای طولانی مدت کسب‌وکار دارای اهمیت است. نکته قابل تامل در کسب‌وکارهای طراحی بنیان، تمرکز قابل توجه صاحبان این کسب‌وکارها بر نوآوری سطح محصول در مقایسه با نوآوری در سطح کسب‌وکار است. اغلب طراحان، با توجه نوع ذهنیت و نگرشی که در حل مسئله دارند، بیشتر تمرکز خود را معطوف به طراحی محصول می‌کنند. به همین دلیل، شخصیت‌ها یا تیم‌های طراحی دوست‌توان یا حتی چندسوتوان، در بین نمونه‌های مطالعه شده، عملکرد موفق‌تری از سایر طراحان یا تیم‌های طراحی از منظر مقدار فروش داشته‌اند. با نگاهی ۳۶۰ درجه، پروفایل نوآوری یک کسب‌وکار طراحی-بنیان دارای گرایش کارآفرینانه، از طریق ارتقای نوآوری تک سطحی، به نوآوری چندسطحی در سطح (یک) محصول و خدمات، (دو) فرایندها و (سه) مدل کسب‌وکار شکل می‌گیرد. جدول شماره ۴ برخی رفتارهای نوآورانه کسب‌وکارهای طراحی-بنیان را ارائه می‌کند.

کتان دگس و روزگار برای آژانس طرح‌های جدید در قالب مجموعه‌های فنی و رساله جستجوگری‌ها برای یافتن منابع ایده‌های جدید برای طرح‌های درسه‌های فنیکی با مجازی تجربه‌گرایی و یادگیری از اکتشافات طرح‌های فنی و بهبود مستمر ایده‌ها استفاده از نمونه‌سازی به عنوان ارزیابی برای شکل دادن به ایده‌های جدید و بهینه‌سازی آن‌ها نوآوری در انتخاب مواد جدید یا جایگزینی مواد در راستای ارتقای کارکرد، کاهش هزینه‌ها و پایداری بیشتر طرح‌ها نوآوری در شیوه‌های تولید طرح‌ها در راستای مدیریت پهنه تر هزینه‌ها استفاده از رفتارهای نوآورانه بیشتر و فروش با شبکه‌های توزیع تخصصی نوآوری در مدل‌های مشارکتی عرضه و فروش محصولات نوآوری در شبکه‌سازی با سایر طراحان و کسب و کارهای طراحی-بنیان

جدول ۴: رویکردهای نوآورانه در کسب و کارهای طراحی بنیان

ب) پیشگامی در کسب‌وکارهای طراحی-بنیان نگرش طراحانه، رویکردی پیشگامانه در برابر ایده‌ها و فرصت‌های جدید است. آموزش‌ها و تجربیات طراحانه، به صورت تدریجی و تکاملی، طراحان را به شخصیت‌هایی باز و پذیرا و منطقی در برابر فرصت‌ها و ایده‌های جدید تبدیل می‌کند. طراحان برای توسعه ایده‌های خود، معمولاً به صورت فعالانه در نمایشگاه‌ها، گالری‌ها، موزه‌ها، مجلات، سایت‌ها، شبکه‌های اجتماعی و نظایر آن‌ها، به جستجوگری می‌پردازند تا ورودی‌های ذهن خود را برای توسعه بهینه تر ایده‌های طراحی بیشتر و متنوع تر کنند؛ این در حالی است که بر مبنای مطالعه نمونه‌های این پژوهش، طراحان، برای دستیابی به ایده‌های جدید، بیشتر به ترندهای اجتماعی و فناورانه می‌پردازند و کمتر بر ترندهای اقتصادی متمرکز می‌شوند. بر همین مبنای، طراحان یا تیم‌های طراحی که حساسیت خود به ترندهای اقتصادی را در کنار ترندهای اجتماعی و فناورانه ارتقاء دهند، می‌توانند در شناسایی و تمرکز بر فرصت‌های کسب‌وکار موفق‌تر عمل نمایند و گرایش کارآفرینانه اثربخش‌تری را در کسب‌وکار خود در پیش بگیرند؛ زیرا کسب‌وکارهایی که گرایش کارآفرینی بالایی دارند، به راحتی می‌توانند پیشگامانه، تغییرات و ترندهای محیط بیرونی را تشخیص داده و ارزیابی کنند. بنابراین، در یک کسب‌وکار طراحی-بنیان پیشگام، نگرشی مثبت نسبت به تعقیب پیوسته فرصت‌های جدید دیده می‌شود و بیانگر آن است که چگونه کسب‌وکار فرصت‌طلبانه عمل می‌کند و به تقاضاهای موجود در بازار پاسخ می‌دهد یا تقاضای جدید ایجاد می‌کند. رفتارهای پیشگامانه کسب‌وکارهای طراحی-بنیان، در جدول شماره ۵ ارائه شده‌اند.

داشتن اهمیت بار و پیام از برای ایده ها و تجهیزات جدید
 گفتگو با مشتریان در نمایشگاه ها و جشنواره های تخصصی و پیمان آن ها و استفاده از نتایج آن در طراحی
 بررسی ماهی ترنشا و کارگاه های جهانی و داخلی و استفاده از نتایج این نمایش های حاصل از آن ها در فرآیندهای طراحی
 نشان گیری با استفاده از طراحی های برای نشان دادن به مشتریان جدید و همچنین برای برآوردهای جدید
 توسعه فرهنگ پستی ایده گرا و ایده ساز در کسب و کار به جای استنباط و روبرویی
 رفتاری دارای مهارت ها و ابزارها در کسب و کار برای نشان دادن به فرصت های جدید
 به کار گیری و استفاده از تجربه های موفق و شکست های گذشته و همکاری برای فرصت های جدید توسعه کسب و کار
 بهره برداری گسترده از ظرفیت های انسانی و تجهیزاتی و شبکه های اجتماعی برای توسعه کسب و کار
 استفاده از تکنولوژی های نوین در طراحی نظیر نرم افزارهای طراحی پارامتریک، خوش مصنوعی و نظایر آن ها
 استفاده از فرآیندهای داده‌محور برای ارتقا و توسعه تولید

جدول ۵: رویکردهای پیشگامانه در کسب و کارهای طراحی-بنیان

ج) ریسک‌پذیری در کسب‌وکارهای طراحی-بنیان
 بررسی کسب‌وکارهای طراحی-بنیان در این مطالعه، به جز ریسک‌پذیری بالا در حوزه نوآوری محصول، نشان از تمایل کلی این کسب‌وکارها به ریسک‌گریزی دارد تا ریسک‌پذیری. بر همین اساس، این کسب‌وکارها، ریسک‌پذیری بالایی از خود در برابر ارائه ایده ها و طرح‌های جدید و نوآورانه نشان می‌دهند، و هر شکست در نوآوری محصول را به عنوان عاملی برای یادگیری بیشتر و ارتقای طرح های بعدی در نظر می‌گیرند، اما در زمینه‌های اقتصادی و مالی، با استفاده از راهکارهای متنوع، در پی حذف یا کاهش یا انتقال یا تسهیم یا کنترل ریسک های اقتصادی در کسب‌وکار خود هستند. استفاده از راهکارهایی نظیر تولید بدون کارخانه، انبارداری بدون انبار و فروش بدون فروشگاه، از راهکارهای مشاهده شده در اغلب این کسب‌وکارها برای کاهش یا کنترل ریسک‌های اقتصادی کسب‌وکار به شمار می‌روند.

بنابراین به نظر می‌رسد، رویکرد کسب‌وکارهای طراحی-بنیان دارای عملکرد موفق، در برابر ریسک، رویکردی توأم با احتیاط است که در صورت منجر شدن به بازدهی محاسبه شده، این ریسک ها پذیرفته می‌شود و در غیر این صورت با استفاده از تمهیدات مختلفی که به آن ها اشاره شد، تلاش در راستای ریسک‌گریزی صورت می‌گیرد. این یافته مطالعه، با نتایج مطالعه هاگس و مورگان همسویی دارد که بر مبنای آن، مدیران باید در انجام ریسک‌پذیری، رقابت‌تجاری، یا استقلال طلبی مراقب باشند و با احتیاط آن‌ها را در نظر بگیرند و بررسی کنند که آیا در مراحل اولیه توسعه ارزشمند هستند یا خیر (Hughes & Morgan, 2007). نتایج مطالعه آن ها نشان می‌دهد که ریسک‌پذیری ارزش مستقیمی برای عملکرد کسب‌وکار ندارد. بر اساس مطالعه آن ها، ریسک‌پذیری یکی از ویژگی های تعیین کننده کارآفرینی در نظر

گرفته می‌شود. با این حال، در آن مطالعه، هیچ شواهدی مبنی بر سودمند بودن رویکرد ریسک‌پذیری در کسب‌وکار پیدا نکردند. برعکس، نتایج پژوهش آن‌ها نشان می‌دهد که به نظر می‌رسد که می‌تواند مانع عملکرد نیز باشد. بر همین اساس صاحبان کسب‌وکارهای نوظهور جوان باید از تلقی گرایش کارآفرینانه به‌عنوان یک ساختار یکپارچه دور شوند و در عوض بر ابعاد ارزش‌افزای آن برای بهبود عملکرد تمرکز کنند. جدول شماره ۶ رویکرد کسب‌وکارهای طراحی-بنیان در مواجهه با انواع ریسک را ارائه می‌کند:

بعد گرایش کارآفرینانه	مصادیق ما بر اساس تجربیات کسب و کارهای طراحی-بنیان
ریسک پذیری	توسعه تدریجی فعالیت ریسک‌پذیری نوآوری بر اساس تجربه های گذشته شده از فرآیندهای طراحی ریسک‌پذیری نوآوری بالا در سطح محصول و خدمات ریسک‌پذیری گزینی اقتصادی بالا در سطح کسب و کار فروش گزینی هم‌زمان برای کنترل ریسک های منابع و استفاده از بودجه چابک‌تر کاهش ریسک فروش اساسی با متنوع‌سازی طرح ها و متنوع‌سازی کانال های فروش کنترل ریسک اقتصادی تولید با تولید مختلف بر اساس توانمندی ها کنترل ریسک اعتباری و اعتبار حاصل از آن به فرمتی برای ارائه محصولات جدید طراحی ارزیابی دائمی ایده های جدید با مشتریان و دریافت بازخورد قبل از سرمایه‌گذاری بزرگ روی آن ها گذشتن ریسک اقتصادی بزرگ به ریسک های کوچک نظیر هزینه های ثابت کسب و کار به هزینه های متغیر انتقال ریسک اقتصادی با فرمت گزینی عرضه محصولات و خدمات دیگران در فرآیندهای تولید، بازاریابی و فروش تسهیم ریسک های اقتصادی از طریق فروش سهامی فرآیندهای تولید سازماندهی و فرضیه‌سازی برای وضعیت های خوش بینانه و بدبینانه در مواجهه و پذیرش ریسک های کسب و کار

جدول ۶: ریسک‌پذیری در کسب و کارهای طراحی-بنیان

د) رقابت‌پذیری در کسب‌وکارهای طراحی-بنیان
 ماهیت نوآورانه و منحصر‌بفرد طرح های ارائه شده توسط کسب‌وکارهای طراحی-بنیان، باعث شده است به‌صورت خودبخود، نوعی از استراتژی اقیانوس آبی در راستای شکل دادن به یک بازار بی رقیب در آن‌ها مشاهده شود. در کسب‌وکارهای طراحی-بنیان، بازارهدف، افراد علاقمند به آثار هنر و طراحی هستند که تحت تاثیر علاقه و سلیقه شخصی خود، طرح‌های تولید شده توسط این کسب‌وکارها را خریداری می‌کنند. بنابراین، این کسب‌وکارها معمولاً در یک گوشه خاص از بازار فعالیت می‌کنند و از استراتژی‌های میکرومارکتینگ برای تحریک تقاضا در بین این گروه خاص از مشتریان بهره می‌گیرند. در این نوع از بازاریابی، کسب‌وکار، به جای مشتریان عام، گروه کوچکی از مشتریان را هدف قرار می‌دهد. بر اساس اطلاعات استخراج شده از نمونه‌های مورد مطالعه، مشتریان کسب‌وکارهای طراحی-بنیان، معمولاً دارای صفت های بسیار خاصی هستند. این مشتریان غالباً از اعضای فرهیخته و آوانگارد جامعه، اهل هنر و طراحی، علاقمند به آثار بدیع و منحصر‌بفرد بوده و برای ایده و خلاقیت در آثار ارزش بالایی قائل هستند. برای این دسته از مشتریان، ارزش‌های ناملموس آثار اهمیت بالایی داراست و برای داشتن اینگونه آثار حاضرند تا

چند برابر مبلغ محصولات مشابه ولی معمولی موجود در بازار پول پرداخت کنند. در همین راستا، اغلب کسب‌وکارهای طراحی-بنیان‌دارای پیشینه موفق در بازار، با تمهیداتی از جمله استفاده از یک زبان طراحی بدون همانند، بهره‌گیری از مواد خاص و نیز توسعه روش‌های تولید ویژه نظیر تلفیق روش‌های فناورانه با تولید دستی و نیز تولید در تیراژ محدود و بعضاً سفارشی، محصولات خود را خاص و تقلیدناپذیر می‌کنند. استفاده از چنین راهکارهایی، باعث می‌شود تا قیمت‌گذاری محصولات کسب‌وکارهای طراحی-بنیان، بیشتر از قیمت‌گذاری بر اساس هزینه تمام شده یا قیمت‌گذاری رقابتی، برحسب ارزش کالا در ذهن مشتری صورت گیرد. از سوی دیگر، تمرکز بر چنین بازاری، باعث توسعه کانال‌های بازاریابی و فروش ویژه‌ای نظیر بازاریابی شبکه‌های مجازی، برگزاری نمایشگاه‌های فردی یا گروهی عرضه آثار طراحی در برخی مجتمع‌های خاص تجاری و مسکونی مراکز استان‌ها، برگزاری رویدادها و دوره‌های آموزشی و کمپین‌های مشترک با سایر طراحان و هنرمندان و بعضاً تمرکز بر پروژه‌های اسپانسرشیپ، همکاری با گالری‌ها و کانسپت استورهای داخلی و خارجی و نظایر آن‌ها شده است. همچنین، از آنجا که طراحی و ارائه محصول برای این گروه خاص از مشتریان، بر اساس نگرش طراحانه و نوآوری طراحی-محور صورت می‌گیرد، آثار واجد خصوصیات خاص و منصرف‌فردی هستند که در قالب ثبت طرح صنعتی، قابلیت محافظت از حقوق احتمالی مادی و معنوی را دارا می‌باشند. این مقوله اگرچه به لحاظ اجرایی هنوز به شکل کامل در کشور نهادینه نشده، اما می‌تواند راهکاری قانونی برای حفظ حقوق مادی و معنوی آثار طراحی برای کسب‌وکارهای طراحی-بنیان باشد و رقابت‌پذیری آن‌ها را در برابر کسب‌وکارهای مشابه داخلی و خارجی افزایش دهد. جدول شماره ۷ رویکردهای مرتبط با رقابت‌پذیری در کسب‌وکارهای طراحی-بنیان را ارائه می‌کند:

بعد کربانی آثار فرهنگی	مصادقات بر اساس تجربه‌های کسب و کارهای طراحی-بنیان
رقابت پذیری	استفاده از استراتژی فروش آبی برای شکل دادن به فضای بی‌رقابت با استفاده از طراحی منحصرفرد استفاده از استراتژی میکرومنتینگ با تحریک تقاضا در بین علاقه‌مندان به هنر و طراحی شکل‌دادن به تصاویر جدید، بر مبنای بازاری طراحی-محور در بازار ارزانی آبی‌ساز با شناخت عمیق از نیازهای مشتریان منحصربه‌فرد کردن آثار طراحی برای رقابت بهتر کردن آثار استفاده از دیوایزهای کیفیت بالا در تولید آثار طراحی استفاده از روش‌های تبلیغاتی در تولید آثار طراحی ارزانی آبی‌ساز در فرآیند تولید برای افزودن ارزش‌های ملموس در آثار طراحی بافتن شبکه‌های زنجیره‌ای در فرآیندهای تولید، بازاریابی و فروش کسب و کار تبدیل رقابت به مشارکت زنجیره‌ای در کسب و کار بافتن یا بسته‌بندی آثار بازاریابی و فروش جدید ثبت طرح‌های صنعتی به منظور پیگیری حقوقی سوء استفاده‌های احتمالی از کپی آثار

جدول ۷: رقابت‌پذیری در کسب و کارهای طراحی بنیان

ه) استقلال و آزادی عمل کارکنان در کسب‌وکارهای طراحی-بنیان
استقلال طلبی، به معنای آزاد گذاشتن افراد برای فعالیت‌کردن فراتر از هنجارهای رسمی و استراتژی‌های کلیشه‌ای کسب‌وکار است؛ به طوری که آنان بتوانند با استقلال بیشتر، فکر کرده و عمل کنند؛ صاحبان کسب‌وکارهای طراحی-بنیان، به دلیل ماهیت خلاق و نوآورانه فعالیت خود، معمولاً فضاهایی غیررسمی، منعطف و باز برای توسعه خلاقیت خود و همکاران خود فراهم می‌سازند. همچنین در شکل‌دادن به تیم‌های کاری، سخت‌گیری اولیه در یافتن همکاران خودانگیزخته و سپس اعطای استقلال کاری و آزادی عمل به آن‌ها دیده می‌شود. در برخی موارد شروع فعالیت کاری یک عضو جدید، برای انجام ارزیابی‌های اولیه بیشتر و شناخت دو طرفه، در قالب پروژه‌های کارآموزی یا طی یک دوره آموزشی صورت می‌گیرد. در کسب‌وکارهای طراحی-بنیان، معمولاً مرز اندکی بین زندگی و کار در فعالیت‌های آن‌ها دیده می‌شود، به نحوی که بیشتر صاحبان چنین کسب‌وکارهایی، آن را بخشی از سبک زندگی خود توصیف نموده و عملاً اغلب فعالیت‌های زندگی شخصی آنان با طراحی گره خورده است. حتی فضاهای اغلب استودیوها و دفاتر کاری کسب‌وکارهای طراحی-بنیان، بیشتر از محل کار به محل زندگی و تفریح شباهت دارد و به نظر می‌رسد فراهم آوردن فضایی پراورزی، همدلانه، شاد و مثبت در قالب یک کسب‌وکار سبک زندگی، یکی از ویژگی‌های مشترک اغلب این کسب‌وکارهاست. معمولاً انجام فعالیت‌های کاری در چنین کسب‌وکارهایی به صورت مشارکتی صورت می‌گیرد و تلاش می‌شود تا نظام سلسله‌مراتبی در پیشبرد فعالیت‌های کاری حاکم نباشد، تا فرصت مشارکت در توسعه طرح‌ها و پروژه‌ها برای همه اعضای تیم فراهم شود. هم‌افزایی تیمی و فراهم ساختن بستر شکل‌گیری «جهش خلاق» در پروژه‌ها، یکی از اصلی‌ترین عوامل توسعه ایده‌های طراحی در این نوع از کسب‌وکارها به شمار می‌رود. بنابراین، اعضا در انجام فعالیت‌ها با استفاده از روش‌های فردی و خلاق خود آزادی عمل دارند و از پیشنهادات ابتکاری آن‌ها در مراحل مختلف طراحی، تولید، بازاریابی و فروش

استقبال می‌شود. در جدول شماره ۸ برخی رفتارهای کسب‌وکارهای طراحی-بنیان در برابر استقلال طلبی کارکنان و اعطای آزادی عمل به آن‌ها به صورت خلاصه ارائه شده است:

مقایسه‌ی کارکنان تجربیات کسب و کارهای طراحی-بنیان	
بعد گرایش کارآفرینانه	سخت‌گیری اولیه در یافتن همکاران خودکارکنانه و سپس اعطای استقلال کاری و آزادی عمل به آن‌ها فراهم آوردن فضای کار و مختلف‌کاری برای توسعه خلاقیت همکاران اعطای آزادی عمل به کارکنان در آزمون ایده‌ها و طرح‌های جدید حرکت از رویکرد مدیریت-مستند به مدیریت-مبتنی بر تجربه
استقلال طلبی و آزادی عمل کارکنان	درگیر کردن کارکنان در فرآیندها و انتقال از روش‌های فردی و خلاقانه انجام کار توسط آن‌ها شکل دادن به فرهنگ یادگرا در کسب و کار شکل دادن به فرهنگ اعتماد مسئول بر کسب و کار اعتماد تانج و استفاده‌های خودانتظاری و بهره‌بردارانه و مختلف کردن زمان و شرایط کاری کارکنان استقلال از پیش‌فروش‌ها و خلاقانه و ابتکاری کردن در مراحل مختلف تولید، بازاریابی و فروش فراهم آوردن فضای پرانرژی، هدف‌دار، مشت و قلب پاک کسب و کار سنگ‌زانه فضای باز به تفکر و دست‌انداختن کارکنان برای کسب و کار برقراری ارتباط مؤثر با کارکنان و بخشیدن حس ارزشمندی به آن برون‌سپاری فعالیت‌ها به تیم‌های کاری مستقل برای پیشبرد فعالیت‌های کسب و کار

جدول ۸: استقلال طلبی و آزادی عمل کارکنان در کسب و کارهای طراحی بنیان

نتیجه‌گیری:

تمرکز این مطالعه بر بررسی ابعاد گرایش کارآفرینانه در ده کسب‌وکار طراحی-بنیان کوچک مقیاس (کمتر از ۵۰ نفر) بوده است. در کنار این ده کسب‌وکار، مطالعه سه کسب‌وکار شکست خورده طراحی-بنیان، و بررسی تطبیقی نتایج آن‌ها، در راستای پرهیز از سوگیری شناختی به یافتن بینش‌های مطالعاتی دقیق‌تر در این پژوهش یاری رساند و نتایج حاصل از آن در جداول یافته‌های مطالعه انعکاس یافته است؛ نتایج مطالعه، تاثیر بستر و زمینه کسب‌وکارهای طراحی-بنیان را در ابعاد گرایش کارآفرینانه کسب‌وکارهای مورد مطالعه نشان می‌دهد. برخی از این استراتژی‌ها و اقدامات، به عنوان عوامل محرک و پیش‌برنده و برخی دیگر به عنوان عوامل بازدارنده در گرایش کارآفرینانه این نوع از کسب‌وکارها عمل می‌کنند. تمرکز بیشتر بر نوآوری سطح محصول و فرایند (نوآوری)، پیشگامی در بررسی ترندهای اجتماعی و فناورانه (پیشگامی)، استفاده از قابلیت ثبت و بهره‌برداری از حقوق مالکیت معنوی و مادی آثار طراحی (رقابت پذیری)، ریسک‌گریزی شدید اقتصادی (ریسک پذیری) و شکل دادن به فضای باز و منعطف کاری در راستای استقلال و آزادی عمل کارکنان (استقلال طلبی) را می‌توان از اصلی‌ترین ویژگی‌های دارای تاثیر مثبت بر گرایش کارآفرینانه در این نوع از کسب‌وکارها معرفی نمود. همچنین تمرکز بیشتر بر نوآوری سطح کسب‌وکار بخصوص نوآوری در مدل کسب‌وکار، پیشگامی در شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌ها و ترندهای اقتصادی و فرصت‌های سودآور بازار، ریسک‌پذیری بیشتر در مقیاس پذیر کردن کسب‌وکار و دادن سرعت و شتاب رشد بیشتر به آن را می‌توان از جمله خلاهای موجود در کسب‌وکارهای طراحی-بنیان معرفی کرد که توجه به آن‌ها و نهادینه‌سازی پایدارشان در ساختار کسب‌وکار، می‌تواند منجر به اثربخش‌تر کردن گرایش کارآفرینانه در این کسب‌وکارها و بهبود

عملکرد آن‌ها باشد. همچنین تعمق بر فرایندهای راه‌اندازی کسب‌وکارهای مورد مطالعه در این پژوهش، نشان داد، که تکه‌های پازل گرایش کارآفرینانه در کسب‌وکار طراحی-بنیان، از منابع مختلف که حتی برخی از آن‌ها به دوران کودکی صاحبان این کسب‌وکارها مربوط است، در کنار هم قرار می‌گیرند و کلیت آن را شکل می‌دهند. بنابراین عوامل مختلفی نظیر استعدادها و ظرفیت‌های فردی، تربیت والدین، تجربیات دوران کودکی، آموزش‌های رسمی و غیر رسمی و شبکه ارتباطات فرد صاحب کسب‌وکار و حتی نهادها و ساز و کارهای قانونی می‌توانند در این زمینه تاثیرگذار باشد. همچنین به شکل ویژه، توسعه دوسوتوانی شخصی و شکل دادن به شخصیت کارآفرینانه در کنار شخصیت طراحانه، به عنوان یکی از راهکارهای تمرکز بیشتر بر جنبه‌های مالی و اقتصادی کسب‌وکار در کنار جنبه‌های تخصصی حوزه طراحی، برای عملکرد مطلوب‌تر این دسته از کسب‌وکارها در بازار، به صاحبان آن‌ها پیشنهاد می‌شود. بدیهی است گرایش کارآفرینانه، مفهومی مطلق، یکپارچه و بدون انعطاف به شمار نمی‌رود و هر یک از مولفه‌های ذکر شده در بسترها و زمینه‌ها و شرایط مختلف می‌توانند به صورت اقتضایی در کسب‌وکارهای طراحی-بنیان مورد استفاده قرار بگیرند.

References

- Anderson, B. S., Kreiser, P. M., Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Eshima, Y. (2015). *Reconceptualizing entrepreneurial orientation. Strategic management journal*, 36(10), 1579-1596.
- Bolton, D. L., & Lane, M. D. (2012). Individual entrepreneurial orientation: Development of a measurement instrument. *Education+ Training*, 54(2/3), 219-233.
- Covin JG, Green KM, Slevin DP. 2006. Strategic process effects on the entrepreneurial orientation-sales growth rate relationship. *Entrepreneurship: Theory and Practice* 30: 57-81.
- Covin JG, Lumpkin GT. 2011. Entrepreneurial orientation theory and research: reflections on a needed construct. *Entrepreneurship: Theory and Practice* 35: 855-872.
- Covin JG, Wales WJ. 2012. The measurement of entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship: Theory and Practice* 36: 677-702.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship theory and practice*, 16(1), 7-26.
- Davidsson, P., & Honig, B. (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of business venturing*, 18(3), 301-331.
- Davidsson, P. (2005). The types and contextual fit of entrepreneurial processes. *International Journal of Entrepreneurship Education*, 2, 4-407.
- Davidsson, P. (2015). Entrepreneurial opportunities and the entrepreneurship nexus: A reconceptualization. *Journal of business venturing*, 30(5), 674-695.
- Davidsson, Per and Gruenhagen, Jan Henrik (2020) Fulfilling the Process Promise: A Review and Agenda for New Venture Creation Process Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*

- Valencia Hernandez, J. A., & Pearce, A. (2019). Notes on designer entrepreneurs and "The Geppetto Effect". *Design Management Review*, 30(2), 16-21.
- Verganti, R. (2006). Innovating through design. *Harvard business review*, 84(12), 114.
- Verganti, R. (2008). Design, meanings, and radical innovation: A metamodel and a research agenda. *Journal of product innovation management*, 25(5), 436-456.
- Verganti, R. (2009). Design driven innovation: changing the rules of competition by radically innovating what things mean. Harvard Business Press.
- Vesper, K. H. (1990). New venture strategies. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for entrepreneurial leadership historical research reference in entrepreneurship.
- Vogel, P. (2017). From venture idea to venture opportunity. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(6), 943-971.
- Wales, W. J., Kraus, S., Filser, M., Stöckmann, C., & Covin, J. G. (2021). The status quo of research on entrepreneurial orientation: Conversational landmarks and theoretical scaffolding. *Journal of Business Research*, 128, 564-577.
- Wales, W. J., Covin, J. G., & Monsen, E. (2020). Entrepreneurial orientation: The necessity of a multilevel conceptualization. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 14(4), 639-660.
- Wales, W. J. (2016). Entrepreneurial orientation: A review and synthesis of promising research directions. *International Small Business Journal*, 34(1), 3-15.
- Wales, W. J., Gupta, V. K., & Mousa, F. T. (2013). Empirical research on entrepreneurial orientation: An assessment and suggestions for future research. *International small business journal*, 31(4), 357-383.
- Walker, E., & Brown, A. (2004). What success factors are important to small business owners?. *International small business journal*, 22(6), 577-594.
- Welter, F., Baker, T., Audretsch, D. B., & Gartner, W. B. (2017). Everyday entrepreneurship—a call for entrepreneurship research to embrace entrepreneurial diversity.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2003). Knowledge based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium sized businesses. *Strategic management journal*, 24(13), 1307-1314.
- Woronkowitz, J., & Noonan, D. S. (2019). Who goes freelance? The determinants of self-employment for artists. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(4), 651-672.
- De Goey, H., Hilletoft, P., & Eriksson, L. (2019). Design-driven innovation: a systematic literature review. *European Business Review*.
- Howkins, John (2001), *The Creative Economy: How People Make Money From Ideas*, Penguin
- Hughes, M., & Morgan, R. E. (2007). Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. *Industrial marketing management*, 36(5), 651-661.
- Johan, W. and Dean, S. (2003), "Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses", *Strategic Management Journal*, Vol. 24 No. 13, pp. 1307-14.
- Kim, B., Kim, H., & Jeon, Y. (2018). Critical success factors of a design startup business. *Sustainability*, 10(9), 2981.
- Khandwalla PN. 1977. Some top management styles, their context and performance. *Organization and Administrative Sciences* 7: 21-51.
- Lumpkin GT, Dess GG. 1996. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review* 21: 135-172.
- Lumpkin GT, Dess GG. 2001. Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance. *Journal of Business Venturing* 16: 429-451.
- Lumpkin, G. T., Cogliser, C. C., & Schneider, D. R. (2009). Understanding and Measuring Autonomy: An Entrepreneurial Orientation Perspective. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 33(1), 47-69.
- McKelvey, M., & Lassen, A. H. (2018). Knowledge, meaning and identity: Key characteristics of entrepreneurship in cultural and creative industries. *Creativity and Innovation Management*, 27(3), 281-283.
- Miller D. 1983. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science* 29: 770-791.
- Miller D. 2011. Miller (1983) revisited: a reflection on EO research and some suggestions for the future. *Entrepreneurship: Theory and Practice* 35: 873-894.
- Miller D, Friesen PH. 1983. Strategy-making and environment: the third link. *Strategic Management Journal* 4: 221-235.
- Miller D, Le Breton-Miller I. 2011. Governance, social identity, and entrepreneurial orientation in closely held public companies. *Entrepreneurship: Theory and Practice* 35: 1051-1076.
- Mintzberg H. 1973. Strategy-making in three modes. *California Management Review* 16: 44-53.
- Moreno, A. and Casillas, J. (2008), "Entrepreneurial orientation and growth of SMEs: a causal model", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 32 No. 3, pp. 507-528.
- Perkins, S. (2014). *Talent is not enough: Business secrets for designers*. New Riders.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship theory and practice*, 33(3), 761-787.
- Robertson, I. A., & Chong, D. (Eds.). (2008). *The Art Business*. Routledge.
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of management Review*, 26(2), 243-263.
- Tung, F. W. (2019). A Study on the Entrepreneurial Path of Design-Led Startups in Taiwan. *Design Discourse on Business and Industry: Re: Research*, Volume 6, 5, 157.
- Valencia, A., Lievesley, M., & Vaugh, T. (2021). Four Mindsets of Designer-Entrepreneurs. *The Design Journal*, 24(5), 705-726.
- Valencia, A., Pearce, A., & Ryan, M. (2021). Design Authorship: an intrinsic driver of designer-entrepreneurs. *Open Research Europe*, 1, 133.

A Study of Entrepreneurial Orientation in Design-based Businesses¹

Kamal Sakhdari †

Mehdi A.Fallah ‡

Kambiz Talebi ¶

Mahmoud Ahmadpour Daryani ∆

Received: 2023-09-18

Accepted: 2024-04-16

Abstract

Arts and Design entrepreneurship is a promising field of research that involves different disciplines. During the last decade, there has been growing interest in Entrepreneurship in Art and design, in both the scholarly literature and in practice. With this in mind, this research aimed to study different dimensions of entrepreneurial orientation (EO) in Design-based businesses, to discover, understand, and describe the special entrepreneurial characteristics of this type of business. Entrepreneurial orientation (EO) is a key concept when executives are crafting strategies in the hopes of doing something new and exploiting opportunities that other organizations cannot exploit. Based on Lumpkin & Dess studies, EO refers to the processes, practices, and decision-making styles of organizations that act entrepreneurially. Any organization's level of EO can be understood by examining how it performs relative to five dimensions: (1) autonomy, (2) competitive aggressiveness, (3) innovativeness, (4) proactiveness, (5) and risk-taking. Autonomy refers to whether an individual or team within an organization has the freedom to develop an entrepreneurial idea and then pursue it to completion. In an organization that offers high autonomy, people are

¹DOI: 10.22051/jjh.2024.45025.2050

²Associate Professor, Faculty of Entrepreneurship, University of Tehran, Tehran, Iran, Corresponding Author.
kasakhdari@ut.ac.ir

³Ph.D. Student of Entrepreneurship, University of Tehran, Tehran, Iran.
m.fallah@art.ac.ir

⁴Professor, Faculty of Entrepreneurship, University of Tehran, Tehran, Iran.
ktalebi@ut.ac.ir

⁵Professor, Faculty of Entrepreneurship, University of Tehran, Tehran, Iran.
ahmadpor@ut.ac.ir

offered the independence required to bring a new idea unrestricted by the bonds of corporate bureaucracy. Competitive aggressiveness is the tendency to intensely and directly challenge competitors rather than trying to avoid them. Aggressiveness includes sales & marketing strategies and competitive approaches. Innovativeness is the tendency to pursue creativity and experimentation. Some innovations build on existing skills to create incremental improvements, while more radical innovations require new skills and may make existing skills out of date. Also, innovativeness is aimed at developing new products, services, and processes. Proactiveness is the tendency to anticipate and act on future needs rather than reacting to events after happening. A proactive organization embraces an opportunity-seeking perspective. Risk-taking refers to the tendency to engage in bold rather than conservative actions.

Research Question

What are the dimensions of each measure of entrepreneurial orientation, including (1) autonomy, (2) competitive aggressiveness, (3) innovativeness, (4) proactiveness, and (5) risk-taking in design-based businesses?

Research Method

To achieve the aim of this research, a qualitative study was conducted through an exploratory-descriptive multiple case study using semi-structured in-depth interviews and observation on ten Iranian Design-based businesses. The data gathered based on the Lumpkin and Dess standard five measures for entrepreneurial orientation, which is one of the most cited measures, including (1) autonomy, (2) competitive aggressiveness, (3) innovativeness, (4) proactiveness, and (5) risk-taking, was iteratively and inductively coded and then formed the framework of the results in this study.

A design-based business is a business in which design is considered as the core of its value proposition and operates with a design-driven innovation approach in the market. In this type of innovation, innovation in the meaning and design language is more important than innovation in function and technology. The selection of the sample size for the study was done using a judgmental non-random sampling method. In this regard, due to the lack of a comprehensive list of these businesses in the country, first through interviews with design experts and professionals in this field, along with checking websites, accounts on social media, online stores, and works presented in concept stores and design physical stores, a list of design-based businesses was prepared. In the next step, with a survey of experts in this field, the number of ten businesses among the businesses in this list, according to indicators such as (a) focusing on design as the main value creation factor in products, (b) quality of design and production, c) having at least five years of experience, and (d) upward growth trend of the business since its establishment in terms of attracting new customers and sales volume. Also, in addition to these ten successful businesses, interviews were conducted with the owners of three failed design-based businesses. During the research process, with the help of data collection tools including in-depth semi-structured interviews and observation, the owners of these businesses were asked to narrate in detail the process of starting and growing their business from the beginning of its establishment until now, and things such as how to identify and responding to customer and market needs and opportunities, design and production process, business strategies and how to compete with competitors, marketing and sales methods, etc., describe

them with case studies in their business. Then, all descriptions and explanations of the owners of these businesses were recorded and documented. After conducting the interviews and recording and documenting them, some visits were made to the design studios and production workshops of these businesses, and at the same time, their websites and social media accounts were studied. In the next stage of the research, the themes in the collected data were extracted and the process of open coding was performed on them, and then based on the five measures of entrepreneurial orientation(EO), axial coding was done and the results of the study were extracted based on them and were analyzed. In all stages of coding, an effort was made to increase the credibility and reliability of coding by multiplying the researchers and reviewing the codes multiple times with the help of professors and entrepreneurship experts.

Findings

The results of the study revealed the impact of the design context in the entrepreneurial orientation(EO) dimensions. The outcomes showed that Design-based businesses, due to Design-driven innovation at the product level, have significant potential and capacity for entrepreneurial orientation, but because of dilution of their enterprise-level innovation, in terms of growth and scalability are facing some serious challenges; Also, these businesses are completely risk-taker in product innovation and significantly risk-averse in financial issues, and this risk-aversion has led to the development of more conservative business models for them; So, some strategies and activities in design-based businesses, act as driving forces and others as preventing factors for entrepreneurial orientation in these types of businesses. Focusing more on product-level innovation (innovation), investigating the social and technological trends (proactiveness), registering and exploiting intellectual property rights for design works (competitive aggressiveness), risk aversion (risk taking), and forming an open and flexible work atmosphere aligned with the independence and freedom of employees(autonomy) can be introduced as one of the main characteristics with a positive impact on entrepreneurial orientation in this type of businesses. Also, focusing more on business-level innovation, especially innovation in the business model, pioneering in identifying and exploiting economic opportunities and focusing on profitable markets, taking more risks in scaling the business and accelerating its growth speed identified as existing gaps in EO of design-based businesses; So, focusing on mentioned gaps, resolving them with solutions and their sustainable institutionalization in the business structure could be lead to more effective entrepreneurial orientation in this type of businesses and could improve their market performance. Also, a reflection on the entrepreneurial processes studied in this research showed that the different pieces of the EO puzzle in the design-based businesses are put together from different sources, some of them could be traced back to the childhood of the designers. Therefore, various factors such as individual talents and capabilities, parenting, childhood experiences, formal and informal education, and the designers' communication and networking skills as well as legal institutions and infrastructures could be effective in EO in this business ecosystem. Also, especially, the development of personal ambidexterity and developing an entrepreneurial character coupled with a designerly character is necessary for the better economic and financial performance of these types of businesses in the market. Entrepreneurial orientation is not an absolute, isolated, and inflexible concept, and all five mentioned

EO dimensions are used conditionally in different situations for design-based businesses. The findings of this study at the policy-making level can lead to the setting up of the necessary infrastructures to support this type of business, and at the enterprise level, provide insights for the owners of Design-based businesses to achieve more effectiveness through entrepreneurial behaviors.

Keywords: Design; Design-based business; Entrepreneurial Orientation

