

Original Article

Two-Generational Value Creation in Family Businesses with the Participation of Generations 1 and Generations 2

Maryam Majdi Vahid¹✉

¹Corporate Entrepreneurship Group, Faculty of Entrepreneurship, University of Tehran, Tehran, Iran.

Received: 2024/01/30

Revised: 2025/05/18

Accepted: 2025/07/29

Doi: [10.48308/JFR.2025.234646.1695](https://doi.org/10.48308/JFR.2025.234646.1695)

Highlights

- This study aims to fill the knowledge gap on how new value is created with the entry of the new generation, presenting a conceptual framework to explain the two-generational value creation process in family businesses.
- The findings indicate that the entry of the new generation and effective interaction between the two generations play a key role in the value creation process, such that the creation of new value is mainly carried out by the capabilities of the second generation, while resource management and allocation and coordination of activities are the responsibility of the first generation.
- The results show that two-generational value creation arises from the absorptive capacity of the second generation and its awareness of modern technologies, and family businesses need to leverage the capabilities of the active second generation and experts with absorptive capacity and executive ability to succeed in creating new value.

Extended Abstract

Introduction: The sustainability and success of family businesses are often shaped by a duality of drivers and hindrances. While the entrepreneurial spirit of the founding generation (Generation 1) provides a strong impetus, challenges arise in the effective transition and integration of the succeeding generation (Generation 2). A significant hurdle is the adoption of new technologies and the navigation of the digital landscape, which can be met with resistance by established business models. Consequently, family businesses exhibit unique patterns in the drivers and processes of Business Model Innovation (BMI). The study highlights that many family enterprises struggle to adapt their business models, underscoring the need for more research into the multifaceted role of generational involvement in fostering innovation. The interaction between generations is posited as a key element influencing BMI, particularly with the emergence of the younger generation. Both Generation 1 and Generation 2 possess distinct attributes that impact the innovation of business models and the creation of new value, necessitating a deeper understanding of their combined capabilities. The research emphasizes that while Generation 2 brings fresh perspectives and a propensity for innovation, the process of building new capabilities and creating value requires

careful navigation. Elucidating the role of the new generation in preparing the business for change is therefore paramount. A common observation is Generation 1's reluctance towards digital transformation. Future research is recommended to explore how BMI can be achieved despite Generation 1's potential resistance to change. Furthermore, limited studies have investigated the internal drivers of value creation and the specific role of knowledge exchange between generations in fostering innovation within family firms. Identifying the precise factors that influence value creation is therefore essential. While existing research has utilized resource-based perspectives to explain adaptation mechanisms in family businesses, the integration of generational contributions has been less emphasized. The role of the new generation's succession in driving BMI within family businesses is particularly under-researched, especially from a knowledge and capability-centric viewpoint. This study aims to contribute theoretically by examining the characteristics of Generation 1 that may act as sources of innovation inertia, while also highlighting the importance of analyzing the interplay between value creation and the roles of both generations. The research objective is to delineate the antecedents, barriers, processes, and outcomes associated with two-generational value creation. By analyzing the capabilities of both generations in the context of BMI and value creation, this study seeks to expand the understanding of family business dynamics. The core aim is to illuminate the drivers and barriers associated with business model change facilitated by intergenerational collaboration, thereby addressing the under-explored aspects of value creation driven by the entry and capabilities of the new generation in family businesses.

Methodology: This research adopts a qualitative methodology, employing a multiple case study approach to investigate two-generational value creation in family businesses. The study focuses specifically on companies within the publishing industry, selecting five representative cases for in-depth analysis. Data collection primarily involved semi-structured interviews conducted with key stakeholders, including members of both the first and second generations of these family businesses, as well as relevant external experts. These interviews were designed to gather rich, nuanced insights into their perceptions, experiences, and strategies related to value creation, innovation, and the dynamics of intergenerational collaboration. Following the transcription of interviews, a rigorous qualitative data analysis process, including coding, was undertaken. This process involved identifying central themes, categories, and specific concepts that emerged from the data, relating to antecedent factors, challenges faced, implemented solutions, the distinct capabilities of Generation 1 and Generation 2, and the resultant outcomes of their combined efforts in value creation. The insights derived from this analysis were synthesized to develop a comprehensive conceptual framework that illustrates the complex interplay of elements contributing to two-generational value creation within the studied family businesses. The methodological approach prioritizes understanding the contextual factors and intergenerational interactions that drive or impede innovation and value creation.

Results: The findings of this research underscore the critical role of the new generation (Generation 2) and their inherent capabilities, particularly their absorptive capacity, in driving two-generational value creation within family businesses. Continuous learning, a proactive search for new opportunities, and a keen awareness of modern technologies are identified as key attributes of Generation 2 that facilitate innovation and the creation of new value. Their ability to discern evolving customer needs and effectively leverage external knowledge and expertise is central to this process. Concurrently, Generation 1 provides indispensable managerial and strategic support. Their experience in resource management, activity coordination, financial provision, and risk mitigation forms a stable foundation upon which Generation 2 can build. The synergy between

Generation 2's innovative impetus and Generation 1's seasoned oversight is paramount for successful value creation.

Key enablers identified in the study:

- **Leveraging New Resources and Capabilities:** The integration of social and human capital from both generations, augmented by the expertise of external professionals, creates a powerful resource base. Generation 2's proficiency in information technology and their capacity to absorb external knowledge, combined with Generation 1's tacit knowledge, represents a significant asset for value creation.
- **Cultivating an Innovative Culture:** The influx of Generation 2 often imbues the organization with increased motivation, a greater willingness to take risks, and enhanced flexibility, thereby challenging and potentially reshaping the traditional mindset of Generation 1. This shift fosters an environment conducive to open information exchange and innovation. The trust placed by Generation 1 in the abilities of Generation 2 is a critical factor in the acceptance of novel ideas.
- **Implementing Supportive Structures and Systems:** The inherent drive of the younger generation fuels a stronger impetus for creating new value. The entry of Generation 2 and external experts, coupled with the establishment of collaborative structures, cultivates a dynamic and creative atmosphere within the company. Clearly defined responsibilities and the creation of growth opportunities for the upcoming generation are vital components of this supportive ecosystem.
- **Employing Learning and Knowledge Management:** Generation 2 brings with them a fresh reservoir of knowledge, specialized skills, and a high capacity for learning, often acquired from external sources. Establishing effective mechanisms for knowledge integration, exchange, and continuous learning between the generations is essential. This dynamic process of knowledge accumulation and dissemination significantly enhances the firm's adaptive capabilities and its potential for creating new value.

The research also identified several challenges that can impede this process. These include potential resistance to change, a lower appetite for risk, and inflexibility within Generation 1. Furthermore, intergenerational conflicts and a lack of transparent communication can act as significant barriers to effective collaboration and value creation.

To address these challenges, the study proposes several solutions: fostering a clear long-term vision, enhancing motivation and flexibility within Generation 1, and maximizing Generation 2's absorptive capacity through robust knowledge exchange and integration. Adapting management styles, creating more agile organizational structures with the active involvement of the new generation, and cultivating an innovative culture are also highlighted as crucial strategies.

In essence, the study concludes that successful two-generational value creation is intrinsically linked to effective collaboration, mutual trust, and the seamless integration of diverse capabilities and knowledge bases from both generations. Generation 2 often serves as the primary catalyst for innovation and change, while Generation 1 provides the foundational stability, strategic guidance, and resource management necessary for sustained success.

Keywords: Generations, Involvement, Value Creation, Family Firms

How to cite: Vajdi Vahid, M. (2025). The conceptual framework of BMI through value creation in family firms with the participation of the 1st and 2nd generation. *Journal of Family Research*, 21(3), 1-30. doi: 10.48308/jfr.2025.234646.1695

✉Corresponding Author Email Address: m.vajdivahid@gmail.com

Copyright: © 2025 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the creative commons attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

چارچوب مفهومی نوآوری مدل کسب و کار از جنبه ارزش آفرینی در

شرکت‌های خانوادگی با مشارکت نسل ۲

مریم وجدی وحید^۱

۱. گروه کارآفرینی سازمانی، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

دریافت مقاله: ۱۴۰۲/۱۱/۱۰ دریافت نسخه اصلاح شده: ۱۴۰۴/۰۲/۲۸ پذیرش مقاله: ۱۴۰۴/۰۵/۰۷

Doi: [10.48308/JFR.2025.234646.1695](https://doi.org/10.48308/JFR.2025.234646.1695)

نکات برجسته:

- این پژوهش با هدف پر کردن شکاف دانش در زمینه چگونگی ایجاد ارزش جدید با ورود نسل جدید، چارچوب مفهومی را برای تبیین فرآیند ارزش آفرینی دو نسلی در شرکت‌های خانوادگی ارائه می‌دهد.
- یافته‌ها نشان می‌دهد که ورود نسل جدید و تعامل مؤثر بین دو نسل، نقش کلیدی در فرآیند ارزش آفرینی ایفا می‌کند؛ به گونه‌ای که خلق و ایجاد ارزش جدید عمدتاً با قابلیت‌های نسل دوم انجام می‌شود، در حالی که مدیریت و تخصیص منابع و هماهنگی فعالیت‌ها بر عهده نسل اول است.
- نتایج پژوهش نشان می‌دهد که ارزش آفرینی دو نسلی ناشی از ظرفیت جذب نسل دوم و آگاهی وی از فناوری‌های مدرن است و شرکت‌های خانوادگی برای موفقیت در خلق ارزش جدید باید از قابلیت‌های نسل دوم فعال و متخصصان با ظرفیت جذب و توان اجرایی بهره‌مند شوند.

چکیده: نوآوری مدل کسب و کار (BMI) به عنوان مبنای منطقی شرکت در کشف، ایجاد و ارائه ارزش نوین شناخته می‌شود. در شرکت‌های خانوادگی، ارزش آفرینی متأثر از ویژگی‌های هر دو نسل است. پژوهش‌های اندکی در خصوص عوامل مؤثر و چگونگی خلق و ایجاد ارزش جدید با بهره‌گیری از توانمندی‌های هر دو نسل انجام شده است. این پژوهش، با هدف پر کردن این شکاف دانش، چارچوب مفهومی را برای تبیین فرآیند ارزش آفرینی دو نسلی در شرکت‌های خانوادگی ارائه می‌دهد. این پژوهش با استفاده از روش مطالعه موردی چندگانه، به بررسی عمیق عوامل مؤثر بر ارزش آفرینی در پنج شرکت خانوادگی فعال در صنعت نشر ایران می‌پردازد. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با اعضای نسل اول و دوم و خبرگان صنعت جمع‌آوری شده و با استفاده از روش کدگذاری نظام‌مند، تحلیل شده‌اند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهند که ورود نسل جدید و تعامل مؤثر بین دو نسل، نقش کلیدی در فرآیند ارزش آفرینی ایفا می‌کند. استفاده از منابع جدید سرمایه اجتماعی و انسانی نسل دوم و متخصصان، ایجاد چشم‌انداز بلندمدت برای تداوم کسب و کار، فرهنگ نوآورانه، انگیزه و ریسک‌پذیری در نسل اول، ساختارها و سیستم‌های تشویق‌کننده، پذیرش نظرات نسل دوم و بهره‌گیری از ابزارهای یادگیری و مدیریت دانش، به عنوان عوامل مؤثر در ایجاد ارزش دو نسلی شناسایی شده‌اند. مشخص شد که ارزش آفرینی دو نسلی ناشی از ظرفیت جذب نسل دوم

و آگاهی وی از فناوری‌های مدرن است. خلق و ایجاد ارزش جدید عمدتاً با قابلیت‌های نسل دوم انجام می‌شود، در حالی که مدیریت و تخصیص منابع و هماهنگی فعالیت‌ها بر عهده نسل اول است.

کلیدواژه‌ها: مشارکت نسل ۱ و ۲، ارزش آفرینی، نوآوری مدل کسب و کار، شرکت‌های خانوادگی، قابلیت‌ها، دانش، منابع

استناد به این مقاله: وجدی وحید، م. (۱۴۰۴). چارچوب مفهومی ارزش آفرینی دو نسلی در شرکتهای خانوادگی با مشارکت نسل ۱ و ۲. خانواده پژوهی، ۲۱(۳)، ۳۰-۱. doi: 10.48308/jfr.2025.234646.1695

✉ نویسنده مسئول: m.vajdivahid@gmail.com

مقدمه

پایداری کسب و کار شرکت های خانوادگی تحت تأثیر عوامل محرک مانند کارآفرینی بنیان گذار و موانعی مانند چالش در انتقال کسب و کار به نسل جدید است. اغلب در پذیرش تغییر برای استفاده از فرصت های جدید با تغییرات اساسی در فناوری و ورود به محیط دیجیتال با چالش هایی مواجه می شوند (Gamble, 2020). شرکت های خانوادگی در مورد محرک ها و فرایند نوآوری مدل کسب و کار (BMI) تفاوت هایی دارند. شرکت های زیادی وجود دارد که نتوانستند مدل کسب و کار را تغییر دهند. تحقیقات بیشتری در رابطه با نقش دو نسل در نوآوری شرکت های خانوادگی به دلایل متعدد مورد نیاز است. همچنین ارتباط تعاملات بین دو نسل با فرایندهایی مانند نوآوری مدل کسب و کار با ورود نسل جدید پیشنهاد شده است (Aparicioa, 2021). نسل اول و دوم بر نوآوری مدل کسب و کار شرکت های خانوادگی در ایجاد ارزش جدید تأثیر گذار است که نیاز به تحقیقات بیشتر به ویژه با در نظر گرفتن نقش قابلیت های دو نسل وجود دارد. هنگام ارزش آفرینی با چالش برای ایجاد قابلیت ها و خلق ارزش جدید مواجه هستند. نقش نسل جدید در ایجاد آمادگی برای تغییر در مدل کسب و کار باید تبیین شود (Alonso, 2018).

ویژگی خاص شرکت های خانوادگی نظیر ارتباط خانواده با کسب و کار و منابع خاص مانند ارتباطات نسل ۲ و ۱ می باشد. تحقیق در مورد نوآوری مدل کسب و کار خانوادگی مبتنی بر رویکرد منبع محور بوده است (Barros, 2021). تحقیقات بر ارتباط منابع شرکت های خانوادگی مانند سرمایه اجتماعی با نوآوری تمرکز دارد. (Chirico, 2016) نسل اول و دوم در ایجاد ارزش جدید موثر است. برخی ویژگی نسل اول و دوم بر نوآوری شرکت های خانوادگی تأثیر گذار است (Daspit, 2019). تحقیقات شرکت های خانوادگی بر خلق ارزش چند نسلی متمرکز شده است، شکافی تحقیقاتی در چگونگی ایجاد ارزش جدید با ورود نسل جدید وجود دارد. (Zornoza, 2020) تحقیق برای تبیین مشارکت نسل اول و دوم در نوآوری و نقش آنان در رفع موانع ضروری است (Ferreira, 2017). تجزیه و تحلیل موانع نوآوری این شرکت ها با مشارکت دو نسل به ندرت تبیین شده است. نسل ۱ مایل به تبدیل شدن به مدل کسب و کار دیجیتال نیست. (Wijayanti, 2021) پیشنهاد شده در تحقیقات آتی، چگونگی ایجاد نوآوری مدل کسب و کار (BMI) در شرکت های خانوادگی با وجود مقاومت در تغییر نسل ۱ تبیین شود. تحقیقات محدودی در مورد محرک های داخلی ارزش آفرینی و همچنین نقش تبادل دانش دو نسل در ایجاد ارزش جدید در شرکت های خانوادگی وجود دارد. تحقیقات قبلی به قابلیت ها و تجربیات نسل بعدی، در تأثیرگذاری بر این فرآیند کمتر توجه داشته اند و کمتر سعی در پرداختن به نقش نسل جدید از دیدگاه مبتنی بر دانش و ایجاد قابلیت ها در نوآوری مدل کسب و کار دارد (Soluk, 2021). تحقیقات محدودی در زمینه تأثیر قابلیت های دو نسل در نوآوری مدل کسب و کار وجود دارد (Arregle, 2021). نسل اول و دوم شرکت ها تفاوت اساسی دارند. مشخص کردن آن دسته از عواملی ضرورت دارد که بر ارزش آفرینی تأثیر می گذارند. ارزش آفرینی در شرکت های خانوادگی دو نسلی و اثرات ورود نسل جدید و ظرفیت جذب آنان در نوآوری مدل کسب و کار و نقش نسل جدید به عنوان عامل محرک نوآوری مدل کسب و کار، کمتر تبیین شده است. ارتباط بین این قابلیت ها و نوآوری مدل کسب و کار به ندرت تبیین شده است (Koentjoro, 2020). نسل اول و دوم بر نوآوری مدل کسب و کار شرکت های

خانوادگی تاثیرگذار است که نیاز به تحقیقات بیشتر در این زمینه به ویژه با در نظر گرفتن نقش دو نسل با تعاملات و ظرفیت جذب دارد.

تحقیقات قبلی از روش منبع محور برای تبیین مکانیزم تطابق با نوآوری در شرکت های خانوادگی استفاده کرده اند، ولی مشارکت دو نسلی را کمتر در نظر گرفته اند. (Gamble , 2020) در پیشینه کسب و کار خانوادگی تحقیق در مورد نقش جانشینی نسل جدید در نوآوری مدل کسب و کار، محدود است. (Magrelli, 2022) تحقیقات در پرداختن به کسب و کار خانوادگی و جانشینی نسل جدید از دیدگاه مبتنی بر دانش و قابلیت ها و نقش آن در نوآوری مدل کسب و کار محدود است (Soluk , 2021).

از نظر مشارکت نظری، هدف این تحقیق تبیین ویژگی های نسل ۱ در شرکت های خانوادگی است که به عنوان منابع اینرسی نوآوری عمل کنند. در این تحقیق به بررسی اهمیت تجزیه و تحلیل ارتباط ارزش آفرینی و نقش نسل اول و دوم کسب و کار خانوادگی تأکید شد. هدف تحقیق تمرکز بر پیشایندها و موانع، فرایند و نتایج ایجاد ارزش دو نسلی در شرکت های خانوادگی است. نتایج تحقیق تجزیه و تحلیل قابلیت های دو نسل در نوآوری مدل کسب و کار از جنبه ارزش آفرینی می باشد. ارزش آفرینی دو نسلی تبیین می شود و به ارتباط آن با سایر ابعاد مدل کسب و کار پرداخته شد. ارتباط بین قابلیت های نسل اول و دوم و ارزش آفرینی تبیین شد. به تبیین نقش نسل ها در ارزش آفرینی می پردازد و این که آیا نسل اول و دوم باعث تقویت نوآوری می شود یا خیر؟ و نقش تبادل دانش بین آنها در نوآوری مدل کسب و کار شرکت خانوادگی از جنبه ارزش آفرینی تبیین شد. همچنین موانع داخل شرکتی شناسایی و تبیین شد و این که چگونه محرک ها و موانع بر نتایج ارزش آفرینی تأثیر می گذارند. با تکیه بر تجزیه و تحلیل مطالعه موردی ۵ گانه از شرکت های صنعت نشر، چارچوب مفهومی (شامل عوامل پیش زمینه، فرایند و نتایج) ایجاد شد.

در این تحقیق به تجزیه تحلیل این عوامل با بررسی نقش نسل اول و دوم پرداخته شد. عوامل موثر و موانع ناشی از مشارکت نسل ۲۱ در ارزش آفرینی از دیدگاه مبتنی بر دانش، منابع و قابلیت ها و چگونگی تأثیر آن بر ایجاد ارزش دو نسلی انجام شد. هدف اصلی نشان دادن موانع و محرک های مرتبط با تغییر مدل کسب و کار با مشارکت دو نسل است. در این تحقیق به تجزیه تحلیل ابعاد مبتنی بر دانش، منابع و قابلیت ها در مورد نقش نسل اول و دوم در نوآوری پرداخته می شود. ارتباط قابلیت های نسل ۲۱ و نوآوری مدل کسب و کار از جنبه ارزش آفرینی تبیین می شود. هدف تحقیق گسترش دانش در زمینه کسب و کار خانوادگی با تمرکز بر عوامل داخلی شرکت در ایجاد ارزش دو نسلی است. تجزیه و تحلیل محرک های مبتنی بر دانش، منابع و قابلیت های دو نسلی و تأثیر آن بر نوآوری مدل کسب و کار انجام می شود.

تبیین می شود چگونه قابلیت های دو نسلی و تعاملات و ظرفیت جذب آنان بر نوآوری مدل کسب و کار تأثیر می گذارد. در این تحقیق با هدف تبیین ارزش آفرینی دو نسلی شرکت های خانوادگی بر اهمیت تجزیه و تحلیل نقش نسل اول و دوم تأکید شد. هدف تحقیق گسترش یافته ها در زمینه کسب و کار خانوادگی با تمرکز بر پیشایندها، فرایند و نتایج ایجاد ارزش دو نسلی است. نقش ظرفیت جذب، تبادل و یکپارچگی دانش نسل ۲۱ و متخصصان برای نوآوری مدل کسب و کار (BMI) تبیین شد. لذا این پژوهش با هدف بررسی نقش نسل ۲۱ در کسب و یکپارچگی دانش مورد نیاز برای ایجاد ارزش نوآورانه انجام شد. هدف اصلی پژوهش پر کردن این شکاف است و به این سوال پاسخ داده می شود که: "از دیدگاه دانش و منابع و قابلیت ها، عوامل

موثر بر ارزش آفرینی دو نسلی و نقش نسل اول و دوم در دستیابی به نوآوری مدل کسب و کار از جنبه ارزش آفرینی دو نسلی چگونه است؟

پیشینه نظری

پژوهش‌های پیشین در زمینه کسب و کار خانوادگی، عمدتاً بر دیدگاه مبتنی بر منابع و دانش تمرکز داشته و به بررسی نقش حاکمیت خانواده در خلق ارزش پرداخته‌اند (Memili, 2015). همچنین، برخی از تحقیقات بر خلق ارزش چند نسلی در این شرکت‌ها متمرکز شده‌اند، اما شکافی در دانش ما در خصوص چگونگی ایجاد ارزش جدید با ورود نسل جدید وجود دارد (Zornoza, 2020). دیدگاه مبتنی بر منابع، بر اهمیت دارایی‌ها و توانمندی‌های منحصربه‌فرد شرکت در کسب مزیت رقابتی تأکید می‌کند. در زمینه کسب و کار خانوادگی، این دارایی‌ها می‌توانند شامل دانش و تجربه نسل اول، شبکه‌های ارتباطی خانوادگی، و فرهنگ سازمانی خاص باشند (Chirico, 2016).

دیدگاه مبتنی بر دانش، بر نقش دانش و یادگیری در فرآیندهای نوآوری تأکید می‌کند. در شرکت‌های خانوادگی، تبادل دانش بین نسل‌ها و ایجاد ظرفیت جذب دانش جدید، نقش مهمی در انطباق با تغییرات محیطی و خلق ارزش جدید ایفا می‌کند (Woodfield, 2022; Koentjoro, 2020). لذا از این دیدگاه برای تبیین عوامل موثر بر ایجاد ارزش دو نسلی در این شرکت‌ها استفاده شده است که نتایج در این بخش ارائه می‌گردد. ضمناً از دیدگاه مبتنی بر منابع و دانش در سطح تحلیل شرکتی، ۵ اهرم مدیریتی فعال کننده نوآوری (۱- مأموریت، اهداف و استراتژی، ۲- ساختار و سیستم‌ها، ۳- تخصیص منابع جدید ۴- فرهنگ سازمانی و ۵- یادگیری و مدیریت دانش و ایده پردازی) فرآیندهای اصلی نوآوری را فعال می‌کنند (Crossan, 2010). لذا در زمینه بررسی عوامل موثر بر ارزش آفرینی از فرا سازه ۵ اهرم مدیریتی فعال کننده نوآوری استفاده شده است که از ابعاد این فرا سازه و سازه قابلیت های نسل ۲ و ۱ (Soluk, 2021) به کار گرفته شده است که در این بخش یافته های مرور متون مورد بررسی قرار گرفت.

تحقیقات پیشین در زمینه کسب و کار خانوادگی، عمدتاً بر دیدگاه مبتنی بر منابع و دانش تمرکز داشته و به بررسی نقش حاکمیت خانواده در خلق ارزش پرداخته‌اند (Memili, 2015). همچنین، برخی از تحقیقات بر خلق ارزش چند نسلی در این شرکت‌ها متمرکز شده‌اند، اما شکافی در دانش ما در خصوص چگونگی ایجاد ارزش جدید با ورود نسل جدید وجود دارد (Zornoza, 2020).

طبق دیدگاه مبتنی بر منابع (RBV) و دیدگاه مبتنی بر دانش (KBV): تحقیقات پیشین عبارت است از: • چیریکو (2016): بر نقش سرمایه اجتماعی خانواده در نوآوری تمرکز کرد و نشان داد که چگونه مشارکت خانواده، تبادل دانش را تقویت می‌کند. (Chirico, 2016)

• آلونسو (2020): منابع ارزشمند، نادر، بی‌نظیر و غیرقابل جایگزینی را در مدیریت خانواده در رابطه با نوآوری مدل کسب و کار (BMI) بررسی کرد. (Alonso, 2020)

• سولوک (2021): بر اهمیت قابلیت‌های پویا در توانمندسازی تحول دیجیتال در کسب و کارهای خانوادگی تأکید کرد. تأثیرات خانواده و نوآوری مدل کسب و کار دیجیتال را بررسی کرد. (Soluk, 2021)

طبق مشارکت نسلی و نوآوری: تحقیقات پیشین عبارت است از:

• داسپیت بررسی کرد که چگونه «خانواده» از طریق ظرفیت جذب بر نتایج نوآوری تأثیر می‌گذارد و دیدگاهی پویا از قابلیت شرکت خانوادگی ارائه داد. (Daspit, 2019)

• زورنوزا: تأثیرات ساختار مالکیت و حاکمیت شرکتی/خانوادگی بر قابلیت‌های پویا در شرکت‌های خانوادگی را بررسی کرد (Zornoza, 2020) آپاریسیو نقش نسل دوم (G2) را به عنوان منبعی مهم برای نوآوری برجسته کرد. (Aparicio, 2021)

• مورنو تفاوت‌های بین نسلی در مدیریت کسب‌وکار خانوادگی و تأثیر آنها بر سودآوری کسب‌وکار را تجزیه و تحلیل کرد. (Moreno, 2022)

• وودفیلد بر تأثیر اشتراک دانش بین نسل‌ها بر نوآوری تأکید کرد و به اهمیت مدیریت انتقال دانش اشاره کرد. (Woodfield, 2022)

تحقیقات پیشین نوآوری مدل کسب‌وکار (BMI) در شرکت‌های خانوادگی: عبارت است از:

• ویمان: نوآوری مدل کسب‌وکار در شرکت‌های خانوادگی را بررسی کرد و قابلیت‌های پویا و نقش تعدیل‌کننده ثروت اجتماعی-عاطفی را بررسی نمود (Weimann, 2020)

• الرهدی بر لزوم بررسی چگونگی انجام فرآیندهای خلق ارزش در کسب‌وکارهای خانوادگی با قابلیت‌های دو نسل تأکید کرد. (Alradhi, 2020)

• کانووی کسب‌وکارهای خانوادگی را از نظر نوآوری با کسب‌وکارهای غیرخانوادگی مقایسه کرد. (Canovi, 2022)

• سیریستان نوآوری باز را به عنوان یک استراتژی برای BMI مبتنی بر همکاری، با در نظر گرفتن اثر تعدیل‌کننده در میان کارآفرینان چند نسلی بررسی کرد. (Srisathan, 2022)

تحقیقات پیشین قابلیت‌های پویا و خلق ارزش: شرکت‌های خانوادگی عبارت است از:

• کلینتون (۲۰۱۸): نشان داد که ورود G2 نقش مهمی در تقویت تمایل به BMI در شرکت‌ها ایفا می‌کند. (Clinton, 2018)

• هرناندز-پرلینز (۲۰۲۱): قابلیت نوآوری بین نسلی را در شرکت‌های خانوادگی بررسی کرد و پتانسیل نوآوری را در بین نسل‌ها تشخیص داد. (Hernández-Perlines, 2021)

با توجه به پیشینه تحقیق، نیاز به تبیین فرایند خلق ارزش شرکت‌ها با ورود نسل جدید وجود دارد. در حالی که تحقیقات پیشین بینش‌های ارزشمندی در مورد نقش منابع، دانش و قابلیت‌ها در نوآوری کسب‌وکارهای خانوادگی ارائه داده‌اند، اما هنوز چندین شکاف وجود دارد. اول، نیاز به درک جامع‌تری از چگونگی استفاده از قابلیت‌های هر دو نسل اول و دوم برای پیشبرد BMI وجود دارد. دوم، تحقیقات بیشتری برای بررسی مکانیسم‌های خاصی مورد نیاز است که از طریق آنها دانش بین نسل‌ها منتقل و یکپارچه می‌شود. سوم، درک محدودی از چگونگی تأثیر عوامل خاص خانواده، مانند حاکمیت خانواده، بر فرآیند BMI وجود دارد.

روش تحقیق

بر اساس دیدگاه منابع، دانش و قابلیت‌ها، فراسازه ۵ اهرم مدیریت (چشم انداز، ساختار و سیستم‌ها؛ تخصیص منابع، فرهنگ سازمانی، یادگیری و مدیریت دانش و ایده پردازی) برای فعال سازی فرآیندهای اصلی نوآوری استفاده شد. که فقدان این عوامل چالش‌هایی را ایجاد می‌کند (Crossan, 2010) و همچنین، سازه

قابلیت های نسل ۲۱ برای تجزیه و تحلیل به کار گرفته شد. (Soluk, 2021) روش مطالعه موردی چندگانه در تحقیق مورد استفاده قرار گرفت، زیرا قدرت تحلیل را چند برابر می کند. بنابراین، بر اساس دسترسی به شرکت های دو نسلی خانوادگی، ۵ شرکت انتشاراتی برای مطالعه موردی انتخاب شدند. معیار انتخاب تعداد نمونه، اشباع نظری بود و ۱۳ مصاحبه با ۵ نفر از نسل ۱، ۵ نفر از نسل ۲ و ۳ خبره انجام شد. با جمع بندی یافته ها شاخص ها و پروتکل مصاحبه طراحی شد. با استفاده از مرور متون و استخراج شاخص ها، سؤالات مطالعه موردی نیمه ساختاریافته بر اساس پروتکل سؤالات کلیدی چیست و چگونه تدوین شد. جامعه آماری مطالعه موردی نسل ۲۱ در شرکت های خانوادگی (تعداد ۵ شرکت) با تجربه نوآوری موفق و ناموفق مدل کسب و کار (BMI) بود که به روش نمونه‌گیری هدفمند در صنعت نشر انتخاب شدند. اطلاعات با مصاحبه نسل ۲۱ و متخصصان ۵ شرکت و همچنین با استفاده از شواهد موجود جمع آوری شده است. تحلیل کیفی یافته ها با استفاده از روش کدگذاری جیویا (Gioia, 2013) به منظور شناسایی عوامل مؤثر و فرایند ارزش آفرینی دو نسلی و نتایج انجام شد. نتایج با تجزیه و تحلیل یافته های مصاحبه با نسل ۲۱ به دست آمده است.

با کدگذاری مفاهیم ها، مقوله ها و ابعاد، در یک ساختار داده جمع آوری شده؛ چارچوب مفهومی و نتایج ارائه شده است. پس از مصاحبه اول و بعدی، در صورت نیاز، سؤالات بر اساس پاسخ با نظرسنجی از خبرگان به روز شد. انعطاف پذیری برای تنظیم پروتکل مصاحبه بر اساس پاسخ های مطلعين حفظ شد. پس از مصاحبه اول، مفاهیم و مقوله های اولیه ایجاد شد و پس از هر مصاحبه بعدی، مقوله ها و مفاهیم منتخب بازنگری شد و دسته بندی ها تغییر کردند، کدگذاری و ارزیابی مقوله استفاده شد و مقایسه مستمر انجام شد و بهبود یافت تا به مقوله‌های نهایی رسید. برای سنجش اعتبار روایی بیرونی، مقایسه یافته‌های مصاحبه‌ها با دیدگاه‌های نظری انجام‌شده و سنجش اعتبار روایی درونی و پایایی بر اساس نتایج نظرسنجی خبرگان و مثلث‌سازی نظری مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. به منظور مثلث سازی نظری مطالعه چند موردی و یافته های سایر منابع مورد بررسی قرار گرفت. این پژوهش، با رویکردی کیفی و با استفاده از روش مطالعه موردی چندگانه، به بررسی عمیق عوامل مؤثر بر ارزش آفرینی دو نسلی در شرکت‌های خانوادگی می‌پردازد. انتخاب این روش، به دلیل ماهیت پیچیده و چندبعدی پدیده مورد بررسی و نیاز به درک عمیق از شرکت‌های خانوادگی صورت گرفته است.

انتخاب شرکت‌کنندگان و حجم نمونه: جامعه آماری در مطالعه موردی شامل بنیانگذاران نسل ۱، جانشینان G2 و متخصصانی از کسب‌وکارهای خانوادگی با تجربه موفق در خلق ارزش (در مجموع ۵ شرکت) بود. معیار انتخاب تعداد نمونه‌ها بر اساس دسترسی و تمایل آنها به مشارکت بود. نمونه‌گیری هدفمند برای اطمینان از این به کار گرفته شد که شرکت‌های انتخاب‌شده معیارهایی را دارند که عبارت است از: شرکت های متعلق به خانواده و حداقل برای دو نسل فعالیت داشته‌اند. هر دو نسل ۱ و G2 مشارکت فعال در شرکت داشتند و همچنین تجربه اثبات‌شده در نوآوری مدل کسب‌وکار در صنعت نشر دارا بودند ضمناً دسترسی و تمایل به مشارکت در تحقیق داشتند. حجم نمونه پنج شرکت بر اساس اصل اشباع نظری مناسب تشخیص داده شد. جمع‌آوری داده‌ها تا زمانی که هیچ بینش جدیدی از مصاحبه‌ها حاصل نشد، ادامه یافت، که نشان می‌دهد مضامین و روابط کلیدی شناسایی شده‌اند. این حجم نمونه با سایر تحقیقات مطالعه موردی کیفی در این زمینه

سازگار است. انتخاب این شرکت‌ها با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند انجام شد و جمع‌آوری داده‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. این رویکرد تضمین می‌کند که شرکت‌های منتخب اطلاعات غنی و مرتبط با موضوع پژوهش ارائه دهند. لذا جامعه آماری این پژوهش، شامل شرکت‌های خانوادگی فعال در صنعت نشر بود. این صنعت، به دلیل مواجهه با تحولات سریع فناوری و تغییرات الگوهای مصرف، محیط مناسبی برای بررسی فرآیندهای نوآوری مدل کسب‌وکار فراهم می‌کند. نمونه‌گیری به صورت هدفمند انجام شده و ۵ شرکت انتشاراتی که دارای سابقه فعالیت دو نسلی بوده و در زمینه نوآوری مدل کسب‌وکار تجربیاتی داشته‌اند، انتخاب شده‌اند.

در این تحقیق از یک روش مطالعه موردی چندگانه برای بررسی چگونگی تأثیر قابلیت‌های نسل ۱ و G2 بر ایجاد ارزش و سایر ابعاد BMI در شرکت‌های خانوادگی ایرانی استفاده شد. پنج شرکت در صنعت نشر با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند، بر اساس دسترسی و تجربه آنها با مشارکت دو نسلی، انتخاب شدند. طرح مطالعه موردی چندگانه انتخاب شد زیرا امکان کاوش عمیق پدیده‌های پیچیده را در بستر دنیای واقعی آنها فراهم می‌کند. این رویکرد، بررسی الگوها، شباهت‌ها و تفاوت‌ها را در موارد مختلف تسهیل می‌کند و منجر به یافته‌های قوی‌تر و قابل تعمیم‌تر می‌شود. تمرکز بر شرکت‌های کوچک خانوادگی دو نسلی در صنعت نشر ایران، امکان درک زمینه‌ای از چالش‌ها و فرصت‌های خاص پیش روی آنها را فراهم می‌کند.

تحلیل داده‌ها با استفاده از روش کدگذاری نظام‌مند (Gioia, Corley, & Hamilton, ۲۰۱۳) انجام شده است. در این روش، ابتدا داده‌ها به صورت دقیق مطالعه شده و کدهای اولیه استخراج می‌شوند. سپس، کدهای اولیه بر اساس شباهت‌ها و ارتباطات مفهومی، در قالب مقوله‌های سطح بالاتر دسته‌بندی می‌شوند. در نهایت، ارتباط بین مقوله‌ها تبیین شده و چارچوب مفهومی پژوهش تدوین می‌شود.

گردآوری داده‌ها با مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته: داده‌ها از طریق ۱۵ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۵ اعضای بنیانگذار نسل اول نسل ۱، ۵ جانشین نسل دوم G2 و ۳ متخصص صنعت جمع‌آوری شد. شواهد موجود نیز جمع‌آوری شد. فرآیند جمع‌آوری داده‌ها از طریق پنج مورد عمیق، شامل ۱۵ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته، انجام شد. مصاحبه‌ها با بنیانگذاران نسل ۱، جانشینان G2 و متخصصان صنعت انجام شد. مصاحبه‌ها به صورت حضوری یا از طریق کنفرانس ویدیویی انجام شد. هر مصاحبه بین ۶۰ تا ۹۰ دقیقه طول کشید. مصاحبه‌ها با اجازه ضبط صوتی و متعاقباً کلمه به کلمه رونویسی شدند. علاوه بر مصاحبه‌ها، از اسناد شرکت‌ها (مانند چارت سازمانی، برنامه‌های راهبردی، منشور خانواده) و اطلاعات موجود در وبسایت‌های رسمی شرکت‌ها نیز برای افزایش اعتبار داده‌ها استفاده شد. منابع داده اضافی شامل اسناد شرکت (نمودارهای سازمانی، برنامه‌های استراتژیک، منشورهای خانوادگی، اطلاعات وبسایت) برای بهبود مثلث سازی داده‌ها بود.

پروتکل مصاحبه: یک پروتکل مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بر اساس بررسی اولیه ادبیات تدوین شد. پروتکل مصاحبه برای بررسی سوالات تحلیلی کلیدی در مورد «چه» و «چگونه» طراحی شده بود. سوالات اصلی در تحلیل «چه» و «چگونه» برای مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته در نظر گرفته و تدوین شدند. سوالات کلیدی شامل دیدگاه‌های نسلی در مورد BMI، ایجاد ارزش، انتقال دانش و نقش پویایی خانواده بود.

تحلیل داده‌ها با رویکرد کدگذاری: تحلیل کیفی یافته‌ها بر اساس رویکرد کدگذاری انجام شد نتایج حاصل از تحلیل مصاحبه‌ها با نسل ۱ و G2 و همچنین داده‌های حاصل از روش کدگذاری تحلیل شد. از روش جیویا برای تحلیل داده‌ها استفاده شد. کدگذاری فرآیند یافتن دسته‌ها برای شناسایی زمینه است که شامل فرآیند BMI دو نسلی از طریق ایجاد ارزش و پیامدهای آن می‌شود. روابط بین آنها کشف، تأیید و دسته‌ها تکمیل شدند (Gioia, 2013).

کدگذاری مرتبه اول: رونوشت‌ها در ابتدا با استفاده از کدهای «درون متنی» کدگذاری شدند و اصطلاحات و عبارات خود شرکت‌کنندگان (۳۷۹ کد اولیه) را در بر گرفتند. این امر امکان ایجاد یک دیدگاه جامع را فراهم کرد و تحلیل بر اساس خود داده‌ها انجام شد.

کدگذاری ثانویه: سپس کدهای مرتبه اول تجزیه و تحلیل و در قالب گسترده‌تر و انتزاعی‌تر (۱۷۷ کد ثانویه) تجمیع شدند و در نهایت کدهای اصلی استخراج شدند که شامل شناسایی مشترکات و الگوها در میان کدهای اولیه، ضمن حفظ ارتباط نزدیک با داده‌های اصلی بود.

استخراج مقوله‌ها: در نهایت، کدهای مرتبه دوم در ابعاد کلی فراگیر گروه‌بندی شدند که نمایانگر مقوله‌های اصلی تحقیق هستند (به عنوان مثال، "ایجاد انعطاف‌پذیری در نسل ۱"، "قابلیت‌های G2 در جستجو و ایجاد ارزش جدید"). این ابعاد، چارچوبی سطح بالاتر برای درک پدیده BMI دو نسلی ارائه می‌دهند. برای تجزیه و تحلیل بیشتر کدگذاری، بهبود بر اساس مقایسه مداوم تا رسیدن به کدها و دسته‌های نهایی انجام شد. برای کدگذاری، دو محقق به طور همزمان استفاده شد. (Gioia, 2013)

اعتبارسنجی: برای اطمینان از روایی و پایایی داده‌ها، از روش‌های مثلث‌سازی داده‌ها (استفاده از منابع اطلاعاتی متنوع) و بازبینی توسط مشارکت‌کنندگان استفاده شده است. برای اطمینان از قابلیت اطمینان کدها، دو محقق به طور مستقل کدگذاری را انجام دادند و توافق بین کدها به دست آمد. همچنین، کدها و چارچوب نهایی توسط سه متخصص و خبره دانشگاهی بررسی و تأیید شد. برای تضمین اعتبار و اعتمادپذیری نتایج، از مثلث‌سازی نظری با مقایسه یافته‌ها با ادبیات موجود در حوزه نوآوری و کسب و کار خانوادگی و ترکیب داده‌های مصاحبه با اسناد شرکت‌ها و اطلاعات وبسایت‌ها و همچنین به اشتراک گذاشتن یافته‌ها با پنج شرکت‌کننده برای دریافت بازخورد و تأیید و بررسی هم‌تایان با بازبینی چارچوب کدها و یافته‌ها توسط دو خبره متخصص در حوزه کسب و کار خانوادگی استفاده شد. منابع داده اضافی شامل اسناد شرکت (نمودارهای سازمانی، برنامه‌های استراتژیک، منشورهای خانوادگی) و اطلاعات وبسایت‌های رسمی شرکت بود که مثلث‌سازی داده‌ها را بهبود بخشید.

کدگذاری یافته‌ها

کدگذاری عبارت است از فرآیند دسته‌بندی اصلی، مرتبط کردن نظام مند آن با دیگر دسته‌بندی‌ها، تأیید اعتبار این روابط، و تکمیل دسته‌بندی‌هایی که نیاز به اصلاح بیشتری دارند. کدگذاری بر اساس نتایج یافته‌های مصاحبه‌ها، مرحله اصلی ارائه چارچوب مفهومی است. بر اساس یافته‌های مطالعه موردی، کدگذاری یافته‌ها انجام شده و تغییرات لازم مورد بررسی قرار گرفت. جدول ۱ کدگذاری یافته‌های عوامل موثر، قابلیت‌های ارزش آفرینی دو نسلی و نتایج را نشان می‌دهد.

جدول ۱: خلاصه نتایج کدگذاری یافته‌ها

مقوله محوری	مقوله‌ها	مفاهیم
عوامل پیش زمینه	فرهنگ نوآورانه	جانشینی و پرورش جانشین نسل ۲
		گرایش‌ات نوآورانه نسل جدید
		انگیزه تغییر نسل ۲
		تعهد و مشارکت دو نسل -
		جو شرکت
		ریسک‌پذیری و انگیزه
	یادگیری و بکارگیری مدیریت دانش	تبادل دانش بین نسل‌ها و متخصصان شرکت
		یادگیری و ظرفیت جذب نسل ۲
		تجمع و انباشت دانش بیرونی نسل ۲ و درونی نسل ۱
		ترکیب و یکپارچگی دانش ضمنی نسل ۱ و دانش صریح نسل ۲
چشم انداز اهداف و استراتژی	ساختارها و سیستم‌ها	تغییر مدیریت به نسل جدید با ورود متخصصان
		ساختار شرکت، تعداد متخصصان
	چشم انداز اهداف و استراتژی	چشم انداز و اهداف و انگیزه
		دید بلندمدت برای ادامه نسل بعدی
	تخصیص منابع جدید	تخصیص منابع توسط نسل ۱
		ایجاد زمینه ورود متخصصان
		تمایل به سرمایه‌گذاری نسل ۱
	منابع سرمایه انسانی	سرمایه انسانی نسل ۱
		سرمایه انسانی نسل ۲ و متخصصان
چالش‌ها	منابع سرمایه اجتماعی	سرمایه اجتماعی: ظرفیت بالای تعامل بین نسل ۱ و ۲ -
		اعتماد به نسل ۲ و پذیرش نسل ۲ در شرکت
		ورود متخصصان در شرکت
	تضادها	تضادهای دونسل
		ریسک‌گریزی و مقاومت نسل ۱
	فرهنگ پدرسالاری و کمبود تغییر	کمبود انعطاف نسل ۱
		انگیزش نسل ۱ برای پذیرش نوآوری و ایجاد تغییر در دیدگاه‌های نسل ۱
راهکارها	حل چالش نسل ۱	کاهش ریسک‌گریزی با ورود نسل جدید و متخصصان
		تعاملات و تبادل دانش بین دو نسل و ایده پردازی
	تبادل دانش و هم افزایی بین دو نسل	ادغام و یکپارچگی دانش دو نسل
		هم افزایی بین نسل‌ها
		استفاده از ایده پردازی مدیران غیرخانوادگی متخصص، جستجوی ارزش با استفاده از ایده پردازی مدیران غیرخانوادگی متخصص، دریافت دانش و اطلاعات خارج از روندهای سنتی توسط نسل ۲ و متخصصان - افزایش تعهد برای ایجاد ارزش با وجود مدیران خارج از خانواده - استفاده از تخصص و تجارب متخصصان خارج شرکت با مهارت و دانش منحصربه فرد توسط نسل ۲
	نقش متخصصان در جستجو و ایجاد ارزش	استفاده از مشاوره و قابلیت‌های مدیران متخصص خارج خانواده، در تصمیم‌گیری برای ایجاد ارزش
		قابلیت‌ها و دانش و تخصص مدیران نسل ۲ توان نسل ۲ در جستجوی ارزش
		شناسایی فرصت‌های تکنولوژیک و یافتن ارزش جدید عمدتاً ناشی از ادراک مدیران نسل ۲
	نقش نسل ۲ جستجو و خلق ارزش با یافتن نیازهای مشتری	پیشنهاد ارزش جدید و ارائه ایده‌های جدید توسط نسل ۲ و نیروهای متخصص

مقوله محوری	مقوله ها	مفاهیم
		جستجو و یافت ارزش جدید و دریافت اطلاعات کسب و کار خارج از روندهای سنتی توسط نسل ۲-
		علاقه زیاد نسل ۲ به یافتن راه حل ها و ایده های جدید برای پیشبرد کسب و کار-
		ادراک مدیران نسل ۲ و جستجوی مداوم نسل ۲ برای ایده های حل مسئله، ابتکارات، جستجو و ارزیابی فرصت های نوآورانه در جهت پاسخ گویی به نیازهای مشتری توسط نسل ۲
		تبادل اطلاعات سریع با خارج از شرکت، رصد تکنولوژی و بازار برای شناسایی ارزش جدید - تشکیل تیم از افراد تخصصی بامهارت و دانش منحصربه فرد توسط نسل ۲
		آموزش و توجه بیشتر به کارکنان و نسل جدید توسط نسل ۱،
		اختصاص منابع لازم و به کارگیری منابع برای ایجاد ارزش جدید توسط نسل ۱
		- جستجوی حمایت های مالی و قابلیت های نوآورانه- استفاده از تکنولوژی شرکا توسط نسل ۱ -
		- بهره برداری از تکنولوژی نوین و ایجاد قابلیت های پشتیبانی فنی نسل ۱
		- هماهنگی شرکت و فعالیتهای مدیریت موثر منابع و ریسک در فرایند ایجاد ارزش توسط نسل ۱
		- تصمیم گیری برای تامین منابع و در توجیه پذیر بودن سرمایه گذاری تکنولوژی جدید توسط نسل ۱
	قابلیت های نسل ۱ و نقش نسل ۱ در ایجاد ارزش	- کاهش ریسک و هزینه ارزش جدید با استفاده از توان مدیریت درونی قوی و تجربه نسل ۱-
		استفاده از تخصص و تجارب خارج شرکت نسل ۲، مشارکت دادن نسل جدید-
		حمایت مدیران ارشد نسل ۱ در حوزه تخصصی و از ایده های نسل دوم بر اساس تجربه-
		تعادل بین کارایی و چابکی توسط نسل ۱
		توان مدیریت صحیح مشکلات-علاقه به مدیریت بهینه منابع مالی و غیرمالی-مهارت حل مساله
		پیاده سازی و استفاده بهینه منابع برای پاسخگویی به تغییرات توسط نسل ۱
		همراستایی عوامل داخلی و خارج شرکتی برای بهینه کردن ایجاد ارزش با مدیریت نسل ۱
		استفاده از دانش ضمنی نسل ۱ برای حل مساله
		یکپارچگی و تک قطبی بودن رهبری و توانایی نسل ۱ در ایجاد و ارائه ارزش جدید
		پایبندی نسل ۱ به کسب و کار دلیل علاقه به کار صنعت و حس مالکیت
		سطح تجربه و مهارت بیشتر نسل ۱ باتجربه تر- امکان گرفتن تصمیمات سریع توسط نسل ۱
		پشتکار، انگیزه و علاقه به نوآوری با پرورش نسل ۲
		هوشمندی بازار نسل ۲ و آمادگی تغییرات و چابکی نسل ۲
		توانایی کشف فناوری جدید و ایده فناورانه و ترویج تفکر خلاقانه،
		توانمندی تکنولوژی اطلاعات نسل ۲
		توان کسب مهارتهای جدید نسل ۲
		تحصیلات عالی و تلاش نسل ۲ برای تغییر رویه ها و ایجاد ارزش جدید
		قابلیت های نسل ۲ در استفاده از تخصص و تجارب خارج شرکت،
		ریسک پذیری و خوش بینی نسل ۲
		قابلیت انعطاف پذیری فناورانه نسل ۲- جستجوی ارزش با کشف ایده های فناورانه نسل ۲-
		قابلیت های نسل ۱ در ایجاد و ارائه ارزش جدید
		قابلیت های نسل ۲ در جستجو و خلق و ایجاد ارزش جدید
پیامدهای موثر در ارزش آفرینی	ارزش آفرینی دو نسلی	خلق ارزش جدید
	ایده پردازی	ایجاد ارزش دو نسلی و ارائه به مشتری
		جستجو برای یافت ارزش جدید
		ایده پردازی با مشارکت دو نسل
	ایجاد انعطاف و حل مسائل و تضادها	زمینه سازی ایجاد ارزش جدید
		حل تضادهای دونسل حل مساله

مفاهیم	مقوله ها	مقوله محوری
حل چالش مقاومت و ایجاد انعطاف در نسل ۱	مدیریت نوآورانه	
مشارکت دو نسل و مدیریت بهینه		
همفکری برای حل مساله توسط دو نسل		
ایجاد تعهد در دونسل برای تغییر		
پذیرش نسل ۲ در نقش مدیریتی	پذیرش نسل ۲	
تعاملات دونسل و تبادل دانش و ایده	تبادل ایده بین دونسل	

اجزای چارچوب مفهومی

در این بخش عوامل پیش زمینه یا عوامل موثر بر ارزش آفرینی، عوامل فرایند و نتایج ارزش آفرینی دو نسلی تبیین می شود. یافته ها اجزای چارچوب مفهومی را نشان می دهد که در این بخش تبیین شده است

پیش زمینه ارزش آفرینی دو نسلی (عوامل موثر بر ارزش آفرینی دو نسلی)

نتایج یافته های تحقیق در مورد عوامل موثر بر ارزش آفرینی دو نسلی از جنبه فرا سازه ۵ اهرم مدیریتی فعال کننده نوآوری (Crossan, 2010) عوامل موثر بر ارزش آفرینی دو نسلی به شرح زیر است:

- ایجاد چشم انداز بلندمدت

شرکت های خانوادگی چشم انداز ادامه کسب و کار برای نسل بعدی دارند. ایجاد قصد فعالیت در کسب و کار نسل بعدی با ایجاد چشم انداز تغییر در نسل ۱، ایجاد چشم انداز بلند مدت ادامه کسب و کار برای نسل جدید و اتخاذ اهداف نوآورانه توسط نسل ۲ و متخصصان در این زمینه مهم است.

- بکارگیری ساختار و سیستم های تشویق کننده نوآوری

اشتیاق و کار سخت نسل جدید تمایل بیشتر به ایجاد ارزش جدید منجر می شود. ورود نسل ۲ و متخصصان با ایده های جدید و ایجاد ساختار مشارکت دو نسلی در شرکت و همچنین پذیرش نسل ۲ در شرکت و مسئولیت دهی و ایجاد فرصت های شغلی برای نسل بعدی فعال، عامل ایجاد فضای خلاقانه بوده و از جمله عوامل موثر در این زمینه شناخته شد.

- بکارگیری منابع و قابلیت های جدید

ارتباط بین سرمایه اجتماعی و انسانی دو نسل و متخصصان با نوآوری وجود دارد. قابلیت های نسل ۲ در استفاده از تخصص و تجارب خارج شرکت و ظرفیت جذب وی، دانش فناوری اطلاعات نسل ۲ و متخصصان و دانش ضمنی نسل ۱ منبع مهم برای ارزش آفرینی دو نسلی است. اشتیاق و کار سخت نسل ۲، سرمایه انسانی دو نسل و متخصصان، اعتماد به توانمندی نسل ۲، تعاملات و سرمایه اجتماعی دو نسل و متخصصان، از جمله منابع مهم در این زمینه شناخته شد.

- ایجاد فرهنگ نوآورانه برای شرکت

ورود نسل جدید عامل ایجاد انگیزه و ریسک پذیری و انعطاف و تغییر الگوی فکری نسل ۱ است و نیز فرهنگ مساعد جذب و تبادل اطلاعات و گرایشات نوآورانه با ورود نسل جدید شکل می گیرد. اعتماد نسل ۱ بر توانمندی نسل جدید عامل پذیرش راحت تر ایده های نوآورانه وی می باشد. تاثیر منفی تعارضات بین دو نسل و کمبود انعطاف، مقاومت در تغییر و ریسک گریزی نسل ۱ و فرهنگ پدرسالارانه وجود دارد و همچنین نقش

مثبت انگیزه تغییر و ریسک پذیری، انعطاف و چابکی نسل جدید و فرهنگ نوآورانه نسل ۲ اهمیت دارد. تشویق ایده های جدید با ورود نسل ۲ همراه بوده و نسل ۲ در تقلیل ریسک گریزی نسل ۱ نقش دارد.

- بکارگیری یادگیری و مدیریت دانش

ورود نسل جوان دارای انگیزه و تخصص و دانش صریح و با ایده های جدید و نیز ظرفیت جذب نسل ۲، به عنوان پیشینه کلیدی انعطاف پذیری برای ایجاد ارزش جدید می باشد. تعامل و همکاری و تبادل نظر و نیز ادغام دانش بین دو نسل و ایجاد مکانیسم های یادگیری برای نسل دوم منفعل، تجمع، تبادل و یکپارچگی و انباشت دانش بین دو نسل و تسهیم دانش درون شرکتی نسل ۱، یادگیری و ظرفیت جذب و کسب دانش صریح نسل ۲ از خارج شرکت از جمله عوامل مهم ناشی از یادگیری و بکارگیری مدیریت دانش شناخته شد. شرکت ها با فراهم سازی این ۵ عامل، پیش زمینه های ارزش آفرینی را ایجاد می کنند.

فرایند ارزش آفرینی دو نسلی

در این تحقیق برای تبیین عوامل فرایند ارزش آفرینی سازه قابلیت های نسل ۱ و ۲ در ارزش آفرینی به کار برده شده است. که در این بخش به تشریح این یافته ها می پردازیم.

- قابلیت های نسل ۲ در خلق و ایجاد ارزش جدید

نسل ۲ فعال مدام در جستجوی راه های جدید و یادگیری روش ها و ایده هایی جدید می باشد که می توان قابلیت های وی را به کار گرفت. نقش نسل ۲ با متخصصان بیشتر در خلق ارزش جدید و پیش بینی نوآوری در مواجهه با تغییرات محیط بوده و تجارب کاری و آموزشی نسل ۲ خارج از شرکت خانوادگی برای یافتن ایده ها و گرایش های جدید مهم است. نسل ۲ که دانش صریح برای تغییر ناشی از تکنولوژی جدید دارند، قادر به یافتن ایده های جدید است. ورود نسل جدید فعال با انگیزه و متخصصان، نقش اساسی در خلق ارزش جدید دارد. نسل ۲ با متخصصان غیرخانوادگی همکاری دارد و یادگیری و جذب دانش از بیرون شرکت داشته و نقش فعال در طراحی و راه اندازی پروژه های نوآورانه دارد و نسل ۲ متخصص فناوری و دارای انگیزه تغییر، عامل موفقیت در ایجاد ارزش جدید است. ایده های نوآورانه نسل ۲ در بکارگیری فناوری باعث ایجاد تغییراتی در کسب و کار خانوادگی می شود. نقش نسل ۲ و متخصصان در ارائه دانش و تخصص لازم به منظور بهینه شدن فعالیتها و ایجاد ارزش جدید بوده و نوآوری مدل کسب و کار نیاز به پیش بینی نیازهای جدید مشتریان در مواجهه با تغییرات محیط و خلق ارزش جدید توسط نسل ۲ دارد.

ایجاد روش های نوآورانه مانند ارتباط با مشتری توسط نسل ۲ بیشتر شده که با ورود نسل ۲ و استخدام متخصصان با دانش تخصصی متفاوت و به کارگیری دانش آنان و با تجربه نسل ۱ انجام می شود و زمینه تعامل با مشتری برای یافتن ایده های جدید فراهم می شود. نسل جدید با هوشیاری و جستجوی فعال برای ایجاد زمینه های نوآوری تلاش می کنند. نقش نسل ۲ با متخصصان در یافتن ایده های جدید و پیاده سازی آن، اغلب همراه با تیم متخصص می باشد. شناسایی و پیش بینی ایده های نوآورانه و پاسخ به نیازهای مشتری در مواجهه با تغییرات محیط توسط نسل ۲ و تیم متخصص با قابلیت های آنان انجام می گیرد.

برای استمرار نوآوری به طور مداوم شرکت ها باید در جستجوی نیازهای مشتری باشند که نسل ۲ و متخصصان در این زمینه نقش فعال دارند. یافته های حاصل از ارتباط با مشتری نسل جدید و یافتن ایده هایی

برای تغییر، ناشی از ادراک نسل ۲ است و به عنوان عامل تسهیل کننده برای خلق ارزش جدید عمل می کند. نقش نسل ۲ و متخصصان در جستجو و پیش بینی تغییرات و یافتن و اجرای ایده ها با توجه بیشتر بر نیازهای جدید مشتری می باشد. جستجو بیشتر توسط نسل ۲ با کسب دانش نیازهای مشتری و یادگیری انجام می شود.

خلق ارزش جدید با یکپارچگی دانش درون شرکتی و بیرونی توسط نسل ۲ و متخصصان انجام می شود. استفاده از تخصص و تجارب متخصصان خارج شرکت، شناسایی ایده های نوآورانه در مواجهه با ورود به محیط دیجیتال و خلق ارزش جدید و ایجاد آن با توجه بیشتر بر نیازهای مشتری از جمله قابلیت های نسل ۲ می باشد.

نقش نسل ۲ و متخصصان بهینه شدن خلق و ایجاد ارزش جدید با ارائه دانش و تخصص لازم می باشد. نسل جدید عامل خلق و ایجاد ارزش جدید بوده و تغییر ناشی از ادراک نسل ۲ با تجارب کاری و آموزشی خارج از شرکت خانوادگی است. ورود نسل جدید دارای تیم متخصص و با انگیزه نقش اساسی در خلق و ایجاد و ارائه ارزش جدید به مشتری دارد. ورود نسل ۲ و متخصصان خارج خانواده با انباشت دانش درون شرکتی و بیرونی و یادگیری مستمر همراه است.

نسل ۲ با هوشیاری و جستجوی فعال برای ایجاد زمینه نوآوری و یافتن نیازهای جدید مشتریان تلاش می کنند. جستجو بیشتر توسط نسل ۲ با کسب دانش و یادگیری و یافتن زمینه های خلق ارزش مانند سرویس های جدید به مشتری انجام می شود. ایجاد ارزش جدید نیاز به شناسایی و پیش بینی نیازهای مشتری در مواجهه با تغییرات محیط دارد که نسل ۲ به دلیل تمایل به جستجو و ظرفیت جذب بیشتر در این زمینه موفق تر عمل می کند. نسل ۲ زمانی می تواند در این زمینه موفق عمل کند که یادگیری و توجه بیشتر به نیازهای مشتریان داشته باشند. ظرفیت جذب و جستجوی نسل ۲ و متخصصان و یادگیری و کسب دانش تخصصی عامل کلیدی است که زمینه خلق ارزش جدید را فراهم می کند. برای استمرار نوآوری شرکت ها باید به طور مداوم در جستجوی ارزش جدید باشند که نسل ۲ و متخصصان در این زمینه نقش فعال دارند.

شرکت ها زمانی آمادگی تغییرات و چابکی دارند که نسل ۲ با گرایش نوآورانه و ریسک پذیری داشته باشند. دانش نسل بعدی برای خلق ارزش جدید مهم است. نسل جوان دارای انگیزه و تخصص و دانش صریح به دست آمده از خارج شرکت، با ایده های جدید می درخشد. دریافت اطلاعات خارج شرکتی از متخصصان و نسل ۲ و یادگیری مهارت های آنها در مقایسه با نسل قبلی بیشتر است. نسل ۲ در شرکت ها دارای تیمی متخصص بود که با ورودش به شرکت منشا ایجاد ارزش جدید شد. تیم متخصص به وی در ایده پردازی، جستجو و ایجاد روش های نوآورانه کمک می کنند. ریسک پذیری و گرایش به روش های جدید مانند فروش اینترنتی و یا دیجیتال سازی نشر دارند. نسل ۲ دارای قابلیت های یادگیری، به فکر تغییر مدل کسب و کار است. مشارکت نسل جدید مهارت هایی را برای شرکت ها فراهم می کند که در روندهای نوآورانه مهم است. ورود نسل جدید در شرکت منشا بینش و دانش جدید می شود.

نسل جدید یادگیری از منابع خارج شرکتی داشته و انعطاف دارند. نسل ۲ با دانش صریح متفاوت با نسل ۱ پذیرش آنی فناوری دیجیتال دارند. نسل ۲ وقتی فعال و توانمند است که آموزش های صریح خارج از شرکت

دریافت کرده باشد. شرکت هایی که توان انگیزش نسل جدید دارند، می توانند از توان نسل ۲ در ارزش آفرینی کمک گیرند و اگر توان انگیزش نسل ۲ نداشته باشند، نمی توانند نسل ۲ را وارد کسب و کار کنند.

قابلیت های نسل جدید منجر جستجوی راه های جدید می شود. با انتقال مدیریت به نسل جدید، ریسک پذیری افزایش می یابد. وارد شدن نسل جدید رابطه مثبت با تمایلات و رفتارهای نوآورانه دارد. نسل ۲ با تیمی از متخصصان نقش اساسی در یافتن ایده ها و راه اندازی آنها دارند. در مواردی که تجربه و سن نسل ۲ کم باشد، نسل ۱ مدیریت اجرای پروژه ها را برعهده می گیرد.

قابلیت های فناوری اطلاعات و به کارگیری تخصص و تجارب خارج شرکت، قابلیت انعطاف پذیری و خلق ایده های فناورانه و ایجاد زمینه همکاری با عوامل خارج شرکتی و تیم متخصص، جستجو و یافتن زمینه خلق ارزش جدید با دریافت اطلاعات کسب و کار خارج از روندهای سنتی؛ ارزیابی فرصت های نوآورانه در جهت پاسخ گویی به نیازهای مشتری، رصد تکنولوژی و بازار جدید، و تشکیل تیم از افراد متخصص با مهارت و دانش منحصر به فرد از جمله قابلیت های نسل ۲ در خلق و ایجاد ارزش جدید شناخته شدند. نسل ۲ با دریافت اطلاعات از خارج و تسهیم آن، عوامل تغییر را شناسایی و اجرا می کند. اغلب نسل ۲ و متخصصان ارزش جدید را از طریق بهره برداری از ایده های جدید و یادگیری از بازخوردها ایجاد می کند.

شرکت ها با مشارکت نسل ۲ با اعتماد به توانایی های وی با اشتیاق، سخت کوشی و هوشمندی نسل ۲، ارزش جدیدی ایجاد می کنند. آنها با تعهد به تغییر، هوشیاری و جستجوی فعال نسل ۲ و تخصیص منابع جدید متخصصان و با استفاده از سرمایه انسانی، تعاملات و سرمایه اجتماعی دو نسل و متخصصان در این زمینه موفق هستند. تغییرات با مشارکت دو نسل و تبادل دانش بین آنها و با ورود نسل ۲ همراه با قابلیت های فنی نوآورانه و قابلیت های مدیریتی نسل ۱ انجام می شود.

در شرکتها، علاقه نسل ۲ دارای تیم متخصص به فناوری منشا ایجاد ارزش جدید مانند ایجاد امکانات جدید در سایت فروش آنلاین شد. در شرکتها نسل دوم، متخصص فناوری اطلاعات و دارای تیم تخصصی بوده و با ورود آزمایشی به شرکت موجب راه اندازی پروژه هایی جدید مانند فعالیت در محیط دیجیتال شد. نسل ۲ یادگیری و جذب دانش از بیرون شرکت داشته و نقش فعال در طراحی و راه اندازی مدل جدید کسب و کار دارد. در چند مورد نسل ۲ متخصص فناوری بوده و انگیزه تغییر داشته و عامل موفقیت در ایجاد ارزش جدید می باشد. همکاری نسل ۲ در ایده پردازی، و ایجاد روش های نوآورانه به ویژه در بخش ارتباط با مشتری مانند ایجاد راه های جدید فروش اینترنتی موثر است.

قابلیت های مدیریتی نسل ۱ در ایجاد و ارائه ارزش جدید به مشتری

نقش نسل ۱ همکاری و حمایت در ایجاد و ارائه ارزش جدید است. حل مساله و پشتیبانی از ایده های جدید توسط نسل ۱ انجام می شود. تجربه نسل ۱ عامل مهم بوده و منجر به حل مساله و مدیریت ریسک ناشی از نوآوری مدل کسب و کار می شود. نسل ۱، مدیریت را برعهده داشته و نقش وی، رهبری با تصمیمات صحیح، اقدام به شیوه مناسب و به جریان آوردن منابع است. نسل ۱ در تامین منابع نقش کلیدی دارد و اغلب منابع و فرصت های مورد نیاز برای نسل بعدی را فراهم می کنند و به وی اعتماد دارد زیرا توجه به کارکنان به ویژه نسل ۲ در شرکت های خانوادگی بیشتر است. تصمیمات در زمینه سرمایه گذاری، همراستا کردن منابع نامشهود و مشهود با اهداف، استفاده بهینه منابع برای پاسخگویی به تغییرات، به کارگیری تجربه نوآوری و مدیریتی

صنعت، مدیریت ریسک و حل مساله، ایجاد زمینه دسترسی به سرمایه و اختصاص بودجه، تامین منابع با سرمایه‌گذاری، هماهنگی شرکت و مدیریت فعاليتها، اختصاص و به‌کارگیری و مدیریت موثر منابع و کاهش ریسک و هزینه با استفاده از توان مدیریتی و تجربه از جمله قابلیت‌های نسل ۱ در ایجاد ارزش جدید شناخته شد.

فاکتورهای مدیریتی و شرکتی مانند منابع و قابلیت‌ها در تصمیم‌گیری مهم است. شرکت‌های دارای قابلیت‌های فنی نوآورانه نسل ۲ و قابلیت مالی و ارتباطات و توان مدیریتی نسل ۱ تصمیم به نوآوری می‌گیرند. قابلیت‌های نسل ۱ منجر به تصمیمات درست در زمینه ایجاد ارزش جدید می‌شود. نسل ۱ شرایطی فراهم می‌کند که ایجاد ارزش جدید با ورود نسل ۲ را تسهیل کند.

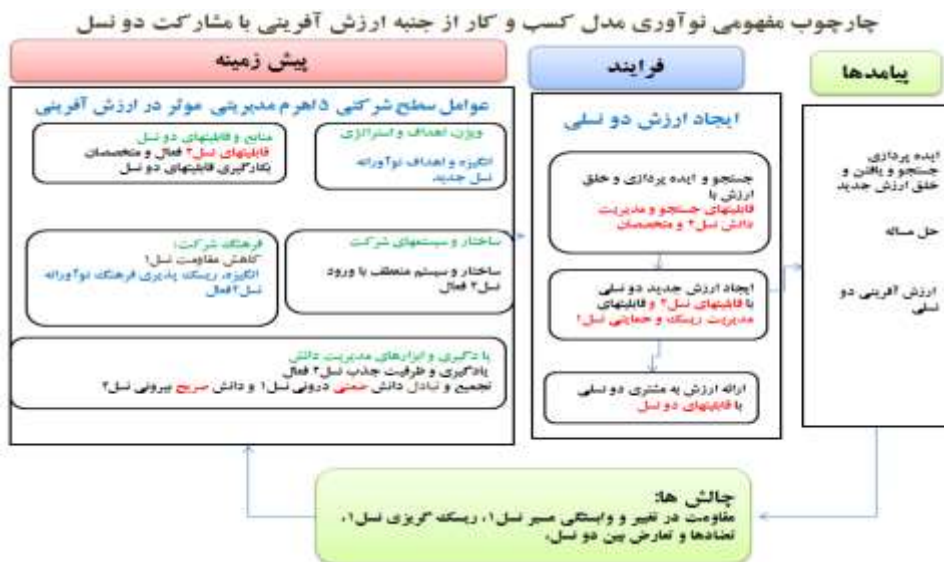
قابلیت نسل ۱ در اتخاذ تصمیمات؛ مدیریت ریسک و هماهنگی و همکاری با نسل ۲ و تامین منابع در ایجاد ارزش جدید می‌باشد. در این شرکتها مدیریت تیم برعهده نسل ۱ بوده و نسل ۲ طراحی و اجرا را بر عهده داشته است. نسل اول نقش مدیریت ریسک و تصمیم‌گیری در زمینه راه‌اندازی ایده‌ها داشته است. نقش نسل ۱ مدیریت در اجرا و فراهم‌آوری منابع و فرصت‌های مورد نیاز و حمایت و پشتیبانی از اجرای پروژه‌های نسل بعدی بوده است. نسل ۱ با تجربه کار سنتی؛ به مرور نسبت به تغییر منعطف شده و درک کرده که برای موفقیت باید مدل کسب و کار را تغییر دهد و فعالیت در فضای مجازی داشته و روش‌های جدید مانند فروش اینترنتی و حضور در محیط دیجیتال داشته باشد. نسل ۱ مزیت دریافت اطلاعات متخصصان و نسل ۲ از خارج شرکت و یافتن راه‌های نوآورانه ایجاد کانال عرضه جدید و ارائه محصول در محیط دیجیتال مانند دیجیتال سازی نشر را درک کرده است. دانش ضمنی نسل ۱ و مهارت به دست آوردن دانش خارج شرکتی توسط نسل ۲، منبعی استراتژیک می‌باشد. زمینه سازی ایجاد ارزش دو نسلی با یکپارچگی دانش و مشارکت نسل‌ها و ارتباطات بین نسل‌ها شکل می‌گیرد.

پیامدها

ایده پردازی، ایجاد و ارائه ارزش جدید به مشتری با مشارکت دو نسل با مدیریت بهینه امور شرکت و فعالیت‌های نوآورانه از جمله پیامدها شناخته شد.

چارچوب مفهومی

این تحقیق چارچوبی مفهومی برای درک خلق ارزش دو نسلی در کسب‌وکارهای خانوادگی ارائه می‌دهد. یافته‌ها نشان می‌دهد که ورود نسل دوم و ارتباط مؤثر برای خلق ارزش بسیار مهم است. این چارچوب، استفاده از منابع نسل دوم، چشم‌انداز بلندمدت، فرهنگ نوآورانه، انگیزه و ریسک‌پذیری نسل اول را به عنوان عناصر مهم برجسته می‌کند. شکل ۱ چارچوب نهایی یافته‌های تحقیق از جنبه ارزش‌آفرینی دو نسلی را نشان می‌دهد:



شکل ۵: چارچوب نهایی تحقیق در زمینه ارزش آفرینی دو نسلی (یافته‌های تحقیق)

یافته‌ها نشان می‌دهد به کارگیری نسل جدید با یادگیری و ظرفیت جذب عامل مهمی در ارزش آفرینی دو نسلی است. یادگیری مستمر و ایجاد ارزش جدید همراه با ورود نسل ۲ و متخصصان می‌باشد. نسل ۲ حس گری و ارزیابی دقیق اطلاعات محیطی دارد. ظرفیت جذب و جستجو و دانش صریح نسل ۲ و نیروهای متخصص و علاقه نسل ۲ به یافتن ایده‌های جدید عامل کلیدی است که منجر به یافتن ایده‌هایی برای خلق ارزش جدید می‌شود.

جانشینی نسل ۲ به عنوان کاتالیزور تغییر و نوآوری عمل می‌کند. گرایش ریسک‌پذیری نسل ۲ عامل آمادگی تغییرات و ایجاد ارزش جدید است. نسل جدید با اشتیاق و کار سخت تمایل بیشتری به ایجاد ارزش جدید دارند. ایجاد ارزش دو نسلی ناشی از ظرفیت جذب نسل ۲ و آگاهی از تکنولوژی جدید وی می‌باشد. خلق و ایجاد ارزش جدید توسط نسل ۲ با قابلیت‌های وی و رهبری یکپارچه و تخصیص منابع نسل ۱ انجام می‌شود. ورود نسل ۲ با قابلیت‌های آنان همراه با مشارکت نسل ۱، بر ایجاد ارزش جدید موثر است.

ایجاد ارزش دو نسلی ناشی از آگاهی، توجه و جستجو و خلق ارزش جدید توسط نسل ۲ فعال، رهبری یکپارچه و تعهد و توان اتخاذ تصمیمات سریع و تخصیص منابع نسل ۱ می‌باشد. ورود نسل ۲ با یکپارچگی دانش درون شرکتی و بیرونی به عنوان عامل تسهیل‌کننده خلق و ایجاد ارزش جدید عمل می‌کند. خلق و ایجاد ارزش دو نسلی توسط نسل ۲ و تامین منابع و هماهنگی شرکت و فعالیت‌ها توسط نسل ۱ انجام می‌شود. خلق و ارزیابی ایده‌های مدل کسب و کار جدید توسط نسل ۲ و متخصصان خارج خانواده انجام می‌شود و پیاده‌سازی آن توسط نسل ۲ با مدیریت نسل ۱ انجام می‌شود. تحلیل عوامل داخلی شرکت توسط نسل ۱ و عوامل خارج شرکتی توسط نسل ۲ و متخصصان انجام می‌شود.

ایجاد ارزش جدید تحت تأثیر مشارکت دو نسلی است. نسل ۲ به تدریج، ایده‌های لازم برای ایجاد ارزش جدید ارائه می‌دهند. وجود متخصصان غیرخانوادگی، تداوم نسل‌ها و ارتباطات بین دو نسل، عوامل محرک می‌باشد. وقتی که هماهنگی و انسجام بین دو نسل وجود دارد، تعامل دو نسل تأثیر مثبتی در این زمینه دارد. تعاملات و سرمایه اجتماعی با روابط و اعتماد به جانشینان و منابع انسانی (اعضای خانواده و غیر خانواده) فضای خلاقانه ایجاد می‌کند.

تعامل، همکاری و مشارکت دو نسل و ورود نسل ۲ و متخصصان در شرکت، انگیزه تغییر نسل ۲، تعهد به کسب و کار خانواده، تدبیر نسل ۱ و گرایش‌های نوآورانه نسل جدید، برنامه ریزی و انگیزه ادامه کسب و کار برای نسل بعدی، ایجاد چشم انداز، ساختار و فرهنگ نوآورانه با ورود نسل ۲ فعال و متخصصان آشنا با فناوری اطلاعات، ایجاد فضای مساعد تبادل دانش و نوآوری، تعامل و حل تعارض و تضادهای نسل ۱ و ۲، پذیرش دانش جدید نسل ۲ فعال توسط نسل ارشد، الگوهای ارتباطی مناسب دو نسل، تصمیم‌گیری مشارکتی و اعتماد نسل قبلی به نسل جدید، از جمله عوامل زمینه ساز شناخته شد.

نقش مشارکتی دو نسل در ایجاد ارزش جدید مشاهده شد. نسل ۲ و متخصصان با همکاری نسل ۱ معمولاً به ایجاد ارزش جدید می‌پردازند. فعالیت‌های نوآورانه نسل ۲ در بکارگیری تکنولوژی جدید موثر می‌باشد. نسل ۲ با تیم متخصص وارد شرکت شده و تمایل بیشتر وی به ریسک‌پذیری عامل پرداختن به ایده‌های جدید است. همچنین طراحی و اجرای پروژه‌ها بر عهده نسل ۲ و تیم متخصص می‌باشد و نسل دوم به دنبال یادگیری و جستجوی ایده‌های جدید برای خلق و ایجاد ارزش جدید می‌باشد.

فعالیت‌های نوآورانه نسل ۲ در بکارگیری تکنولوژی جدید موثر است. نسل ۲ با تیم متخصص وارد شرکت شده و تمایل بیشتر نسل جوان به ریسک‌پذیری منجر به خلق ارزش جدید می‌شود. نسل دوم به دنبال یادگیری و جستجوی ایده‌های جدید برای ایجاد و ارائه ارزش جدید می‌باشد و طراحی و اجرای پروژه‌ها بر عهده نسل ۲ و تیم متخصص بوده است.

جستجو و یکپارچگی دانش درون شرکتی و بیرونی و یافتن زمینه تغییر و نیز خلق ارزش جدید توسط نسل ۲ و تأمین منابع و هماهنگی شرکت و فعالیتها توسط نسل ۱ عامل ایجاد ارزش دو نسلی است. جستجوی مداوم ایده‌های حل مسئله و ابتکار برای خلق ارزش جدید توسط نسل ۲ انجام می‌شود. نسل ۲ علاقه زیادی به یافتن راه حل‌ها و ایده‌های جدید برای کسب و کار دارد.

با ورود نسل جدید، چابکی، هوشمندی و سازگاری، تشویق ایده‌های جدید، آموزش و کسب دانش آکادمیک و همچنین تجربه کاری خارج شرکتی اتفاق می‌افتد. ورود نسل جدید با ریسک‌پذیری، انعطاف و چابکی و واکنش بیشتر در مقابل ذینفعان همراه است. ارتباطات نسل ۱ و ۲ و تعاملات آنان منجر به تطابق با نوآوری می‌شود. شرکت‌ها با تعامل دو نسل در ایجاد ارزش دو نسلی موفق‌ترند. نسل ۲ و متخصصان خارج شرکتی عامل اساسی در بهینه شدن فرایندهای نوآورانه با ارائه دانش جدید و تخصص می‌باشد. همچنین هم‌فکری برای حل مساله توسط دو نسل و به کارگیری دیدگاه‌های متخصصان، اعتماد به نسل ۲ و پذیرش وی در نقش مدیریتی در شرکت، ایجاد تعهد در دو نسل برای مشارکت در تغییر، تعاملات و تبادل دانش و ایده بین دو نسل به عنوان عوامل مهم موثر در ارزش‌آفرینی دو نسلی شناخته شد.

نقش نسل ۲ با متخصصان در جستجوی مداوم برای یافتن ایده ها با توجه بیشتر بر نیازهای مشتری و خلق ارزش جدید می باشد. نسل ۲ فعال نقش حس گری و ارزیابی دقیق نیازهای مشتری داشته و علاقه زیاد برای خلق ارزش جدید دارد. ورود نسل جدید فعال با انگیزه و متخصصان، نقش اساسی در خلق ارزش جدید دارد. شناسایی فرصت های تکنولوژیک ناشی از ادراک نسل ۲ با تجارب کاری و قابلیت های فنی و تیم متخصص می باشد. کسب دانش صریح، ظرفیت جذب و جستجو و یادگیری مستمر توسط نسل ۲ و متخصصان موجب شناسایی عوامل تغییر و اجرای آن می باشد. تمایل و تلاش فعال نسل ۲ و متخصصان آشنا به فناوری اطلاعات با توان بیشتر جستجوی فعال و توان اکتشافی شناختی عامل خلق ارزش جدید می باشد.

ارزش جدید با ورود نسل ۲ با قابلیت هایش همراه با مشارکت نسل ۱ ایجاد می شود. خلق ارزش جدید با توان نسل ۲ و متخصصان و قابلیت های حمایتی نسل ۱ شکل می گیرد. نقش نسل ۱ در هماهنگی، تخصیص منابع، سرمایه گذاری و حمایت از پروژه های جدید و مدیریت موثر منابع و ریسک و همچنین همکاری با نسل ۲ در ایجاد و ارائه ارزش جدید به مشتری می باشد. پیاده سازی تغییر با مشارکت دو نسل با قابلیت های فنی نوآورانه نسل ۲ و قابلیت های مدیریتی نسل ۱ انجام می شود.

نسل جدید با یادگیری از منابع خارج شرکتی وارد شده و انعطاف دارد. تعاملات دو نسل با پیامدهایی برای ایجاد ارزش جدید همراه است. ورود نسل جدید دارای ریسک پذیری، انعطاف پذیری، چابکی و واکنش بیشتر در مقابل نیازهای مشتری، زمینه ساز تغییر است. هوشمندی و همگام شدن با تغییر با چابکی و تشویق ایده های جدید با ورود نسل جدید ایجاد می شود.

شرکت هایی که نسل ۲ با ظرفیت جذب مشارکت داشته باشند، نوآوری در مدل کسب و کار دارند. ورود نسل جدید با تمایل بیشتر به یادگیری و اکتساب و بهره برداری دانش و اعتماد نسل قبلی به نسل جدید اهمیت دارد. انباشت دانش درون شرکتی نسل ۱ و دانش بیرون شرکتی نسل ۲ عامل موفقیت ارزش آفرینی است. نسل ۲ برای ایجاد ارزش جدید با فرهنگ ریسک گریز و مقاومت نسل ۱ برخورد می کند. یادگیری مستمر و ایجاد ارزش جدید با ورود نسل ۲ و متخصصان همراه است. هر چه تضادها کمتر و اتحاد و اعتماد و مدیریت صحیح بیشتر باشد، در غلبه بر موانع موفق تر هستند تبادل دانش دو نسل و ظرفیت جذب نسل ۲ زمینه را برای نوآوری مدل کسب و کار فراهم می کند و منجر به ایجاد ارزش جدید می شود. یادگیری مستمر نسل ۲ و متخصصان خارج خانواده و کسب دانش ضمنی از نسل ۱ عامل مهم در ایجاد ارزش جدید می باشد.

امکان برخورداری نسل ۲ از دانش، مهارتها و کسب تجربه در خانواده و از نسل ۱ با ظرفیت بالای تعامل بین نسل ۱ و ۲، جذب و تبادل دانش، ورود نسل جدید با ریسک پذیری و آشنایی با فناوری ارتباطاتی و هوشبازی و جستجوی فعال، اکتساب دانش و دسترسی به منابع اطلاعاتی به روز و توانایی نسل ۲ برای جذب اطلاعات خارج شرکت، به عنوان پیش زمینه انعطاف پذیری شرکت ها شناخته شد. یکپارچگی دانش و ظرفیت جذب به ویژه توسط متخصصان غیرخانوادگی و نسل ۲ در ایجاد گرایش نوآورانه این شرکت ها موثر است.

یافته های تحقیق نشان می دهد که ورود نسل جدید، ارتباط بین دو نسل و ایجاد انگیزه و تعهد به تغییر در نسل ۱ عامل مهمی در ارزش آفرینی دو نسلی است. نسل ۲ به دلیل ریسک پذیری و یادگیری خارج شرکتی، مبنایی را برای ایجاد ارزش جدید فراهم می کند.

نتایج نشان می‌دهد نسل ۱ این شرکت‌ها برای ریسک کردن و سرمایه‌گذاری جدید چالش دارند. فعالیت‌های نوآورانه نسل ۲ در به کارگیری تکنولوژی جدید با تشویق و پشتیبانی از ایده‌های جدید توسط نسل ۱ به موفقیت این شرکت‌ها منجر می‌شود. در تمامی شرکت‌ها نسل ۲ با تیم متخصص وارد شرکت شده و نسل جوان‌تر تمایل بیشتری به ریسک‌پذیری دارند. در شرکت‌هایی که نسل دوم از کودکی وارد شرکت شده است، نسل دوم مشتاق و متعهد می‌باشد. در شرکت‌های خانوادگی اعتماد نسل ۱ به نسل ۲ منجر به پذیرش راحت‌تر ایده‌های نوآورانه می‌شود. نسل ۲ به طور متعهدانه به فعالیت‌های طراحی و اجرای پروژه‌های نوآورانه می‌پردازد. نسل ۲ تیم متخصص حرفه‌ای دارد و مدام در حال یادگیری روش‌ها و ایده‌هایی برای ایجاد ارزش جدید است. نسل ۲ با تعدادی از متخصصان غیر خانوادگی همکاری دارد و نسبت به نسل ۱ بیشتر دانش تخصصی مانند فناوری اطلاعات دارند.

در شرکت‌هایی که نسل ۲ وارد آموزش‌های تخصصی به ویژه در فناوری اطلاعات شده‌اند، با اعتمادی که نسل ۱ به وی دارد و با تعهد بالای نسل ۲ با تیم متخصص توانسته‌اند، در راه‌اندازی پروژه‌های جدید موفق عمل کنند. نسل ۲ که دانش تخصصی برای تغییر ناشی از تکنولوژی جدید دارند، قادر به یافتن ایده‌های جدید است. در شرکت‌هایی که نسل دوم دارای تخصص فناوری اطلاعات را وارد می‌کنند، در ایجاد تغییر مانند راه‌اندازی فروش اینترنتی موفق‌تر عمل می‌کنند. به عنوان مثال نسل دوم همواره به دنبال یادگیری و خلق ارزش جدید بوده و ایده‌های جدید را همراه با تخمین هزینه و زمان ارائه می‌دهد و نسل اول در زمینه راه‌اندازی آن تصمیم می‌گیرد. مدیریت تیم بر عهده نسل ۱ بوده و نسل ۲ مراحل طراحی و اجرا را بر عهده داشته است. نسل ۲ با یادگیری در عمل و از منابع خارج شرکت توانسته ایده‌های جدید را مطرح کند. نسل ۱ نقش انگیزشی برای ورود نسل ۲ به شرکت داشته و مدیریت بر عهده نسل ۱ بوده است. طراحی و اجرای پروژه‌ها بر عهده نسل ۲ و تیم متخصص بوده و نقش ایده‌پردازی به نسل جوان داده شده و نسل جوان پر انرژی و با ابتکار و خلاق بوده است.

تجربه قبلی و قدرت رهبری و قابلیت‌های نسل ۱ رابطه مثبت با نتایج نوآورانه دارد. از دانش ضمنی نسل ۱ و متخصصان خارج خانواده برای حل مساله استفاده می‌کنند. شرکت‌ها با تعامل نسل ۱ و ۲ در ایجاد ارزش جدید موفق‌ترند. نقش نسل ۲ خلق و ایجاد ارزش جدید و نقش نسل ۱، مدیریت و مشارکت در ایجاد و ارائه ارزش جدید به مشتری با کنترل منابع درون شرکتی و بیرونی می‌باشد. تامین منابع، مشارکت و همکاری با نسل ۲ و همچنین هماهنگی شرکت و فعالیتها در ایجاد و ارائه ارزش جدید توسط نسل ۱ انجام می‌شود. ایجاد ارزش دو نسلی ناشی از آگاهی و توجه و تلاش برای خلق و ایجاد ارزش جدید نسل ۲، رهبری یکپارچه، تعهد و توان اتخاذ تصمیمات سریع و تخصیص منابع نسل ۱ می‌باشد.

در این شرکت‌ها گروه‌های کاری منبع مهمی است. زیرا می‌توانند منابع را به کار گیرند و شرایط خاصی برای تغییر فراهم می‌کنند. نسل ۱ با نوآوری چالش‌هایی دارند، کمبود آشنایی با دانش فنی و تکنولوژی جدید و کمبود ظرفیت جذب و تجربه نسل ۱ مهم‌ترین چالش شرکت‌ها در نوآوری مدل کسب و کار می‌باشد. ولی ظرفیت جذب نسل ۲ در ایجاد گرایش نوآورانه به این شرکت‌ها کمک می‌کند. نسل ۱ با اطلاعاتی که از تعاملات با نسل ۲ به دست می‌آورند، انگیزه لازم را کسب کرده و به ایجاد ارزش جدید می‌پردازند. نسل اول تمایل کمتری به سرمایه‌گذاری در نوآوری دارد، اما توان بالای مدیریت در پیاده‌سازی طرح‌های تغییر دارند. نسل ۱

توان پاسخ به تغییرات محیطی به دلیل ریسک گریزی و ترس از شکست ندارند، ولی تمایل به سرمایه گذاری برای نسل بعدی دارند.

اغلب نسل ۱ خانواده نقش منفی در نوآوری شرکت به دلیل ریسک گریزی و کم توجهی به فرصت های بیرونی دارد. نسل ۲ برای ایجاد تغییر با ریسک گریزی و مقاومت در تغییر نسل ۱ برخورد می کند. تعاملات بین نسلی در این شرکت ها، انگیزه تغییر برای نوآوری مدل کسب و کار به منظور تطابق با نیازهای مشتریان در فضای دیجیتال را بالا می برد. ظرفیت جذب و یادگیری و کسب دانش در مورد روش های جدید کسب و کار و فناوری های جدید نسل ۲ و انتقال آن به نسل ۱ از طریق تعامل، از دید شناختی به نسل ۱ منجر به درک جذابیت و پذیرش امکان پذیری اجرای ایده های جدید در نسل ۱ می شود.

برای استمرار نوآوری به طور مداوم شرکت ها باید در جستجو و یادگیری برای خلق و ایجاد ارزش جدید باشند که نسل ۲ و متخصصان در این زمینه نقش فعال دارند. یادگیری مستمر و خلق ارزش جدید با ورود نسل ۲ و متخصصان غیرخانوادگی همراه است و نقش نسل ۱ بیشتر سرمایه گذاری و مدیریت در ایجاد ارزش جدید است. شرکت ها با قابلیت های دو نسلی و با استفاده از منابع و دانش با ورود نسل جدید و متخصصان ایجاد چشم انداز تغییر در نسل اول به منظور مقابله با ریسک گریزی نسل ۱، زمینه دستیابی به نتایج نوآورانه را فراهم می کنند.

نسل ۲ با یادگیری و ظرفیت جذب به ایده پردازی برای نوآوری در مدل کسب و کار می پردازند. نسل ۲ و متخصصان با دریافت و تسهیم اطلاعات از خارج شرکت، عوامل تغییر را شناسایی کرده و به اجرا در می آورند. نسل ۱ و ۲ معمولاً به تدریج با یادگیری از تجربه و تلفیق دانش بیرونی و درون شرکتی، نوآوری مدل کسب و کار ایجاد می کنند. با تغییر نسل، تغییر عمده در ذهنیت ها ایجاد می شود که عامل مهمی در تغییر مدل کسب و کار می باشد.

نقش مسلط و پدرسالاری نسل ۱ مانعی برای ارزش آفرینی می باشد. تغییر در رفتار نوآورانه شرکت با ورود نسل ۲ با گرایش نوآورانه عامل تسریع ارزش آفرینی است. نقش کلیدی ارتباطات و تعامل بین دو نسل و متخصصان در خلق و ایجاد ارزش جدید مشاهده شد.

موفقیت شرکت در نوآوری از تعامل بین نسل ها حاصل می شود. دانش، مهارت و کسب تجربه نسل ۲ در خانواده و از نسل ۱ با ظرفیت تعامل و یادگیری بیشتر بین دو نسل و با فراهم شدن محیط مشارکتی مناسب برای تبادل دانش تحقق یافته است. شرکت ها نیاز به آگاهی، به اشتراک گذاری و مدیریت دانش دو نسل دارند. وقتی دانش بین نسل ها تبادل می شود، نقش اساسی در انعطاف پذیری و خلق ارزش دارد. ورود متخصصان غیرخانوادگی، تداوم نسل ها و ارتباطات بین آنها محرک BMI شناخته شد. شرکت هایی که قصد واگذاری کنترل شرکت به نسل ۲ را ترویج می کنند، سطح بالاتری از نوآوری دارند. یادگیری مستمر و ارزش آفرینی با ورود نسل ۲ و متخصصان همراه است. انباشت دانش داخل شرکتی نسل ۱ و دانش خارج شرکتی نسل ۲ منجر به خلق و ایجاد ارزش جدید می شود. ادغام دانش دو نسل به طور منحصر به فردی، شرکت ها را به مشارکت سیستماتیک در نوآوری می رساند. تجارب انباشته شده توسط نسل ها در شرکت به عنوان مبنایی برای نوآوری مهم است.

نسل ۲ و نیروهای متخصص غیرخانواده، همراه با تجربه عملی و آزمون و خطا عامل ایجاد ارزش جدید می باشد. شرکت ها با تعامل نسل ۱ و ۲ در خلق، ایجاد و ارائه ارزش جدید موفق تر هستند. نقش نسل ۲ با متخصصان بیشتر در یافتن ایده های جدید و پیاده سازی آن، اغلب با یک تیم متخصص بوده و نقش نسل ۱ بیشتر سرمایه گذاری برای ایجاد و ارائه ارزش جدید است. ارتباط بین تعاملات نسل ۱ و ۲ و نوآوری مدل کسب و کار وجود دارد. وقتی که هماهنگی و تبادل دانش و انسجام بین نسل ها وجود دارد، ورود نسل جدید عامل جذب دانش و تبدیل به قابلیت هایی برای نوآوری مدل کسب و کار می باشد. نسل ۱ و ۲ معمولاً به تدریج با یادگیری از تجربه و تلفیق دانش بیرون و درون شرکتی، نوآوری مدل کسب و کار ایجاد می کنند. مشارکت دو نسل گسترش کسب دانش و تجربه و نوآوری را ممکن می کند.

درک تغییرات نیازهای مشتری و خلق ارزش با ورود نسل ۲ و پیاده سازی تغییر با مدیریت نسل ۱ همراه است. نقش نسل ۲ خلق و ایجاد ارزش جدید و نقش نسل ۱ مدیریت و حمایت ایجاد آن با کنترل منابع درون شرکتی و بیرونی و مدیریت سایر جنبه ها می باشد. خلق ارزش جدید با توجه بیشتر بر نیازهای مشتری توسط نسل ۲ و ایجاد ارزش جدید با تامین منابع و حمایت و هماهنگی شرکت و فعاليتها توسط نسل ۱ انجام می شود. نقش نسل ۲ با متخصصان در جستجو و یافتن ایده هایی برای خلق ارزش جدید می باشد. توان اکتشافی شناختی نسل دوم و متخصصان آشنا به فناوری اطلاعات عامل خلق و ایجاد ارزش جدید است و نقش نسل ۱ بیشتر در حمایت از ایجاد ارزش جدید با مدیریت پروژه های جدید و سرمایه گذاری می باشد.

قابلیت های نسل ۲ در خلق، ایجاد و ارائه ارزش جدید برای مشتری، و ارتباط با مشتری نسل ۲ به عنوان نقش نسل ۲ در ارزش آفرینی دو نسلی شناخته شده است. یافته های این تحقیق مشارکت قابل توجه نسل ۲ را تایید می کند.

ادغام دانش داخل و خارج شرکتی، یافتن ایده جدید و ایجاد زمینه تغییر توسط نسل ۲، تامین منابع و هماهنگی فعالیت های شرکتی نسل ۱ از عوامل ایجاد ارزش دو نسلی است. ایجاد ارزش جدید به قابلیت های نسل ۱ و متخصصان خارج از خانواده متکی است. لذا واگذاری مسئولیت به نسل های آینده عامل انعطاف پذیری است. شرکت هایی که قادر به یکپارچگی دانش جدید هستند، می توانند قابلیت های نسل ۱ و ۲ را به کارگیرند. استفاده از نسل ۲ فعال گام مهمی در جهت یکپارچگی دانش در شرکت ها است. محیط مشارکتی برای تبادل دانش، به ویژه دانش ضمنی دو نسل و متخصصان عامل موفقیت این شرکت ها است.

مشارکت نسل ۲ فعال می تواند منجر به راه حل های موثرتر برای مشکلات، خلاقیت و نوآوری شود. تغییر عمده در ذهنیت ها با ورود نسل جدید، عامل تغییر مدل کسب و کار است همچنین شرکت ها برای موفقیت در خلق و ایجاد ارزش جدید باید از قابلیت های نسل ۲ فعال و متخصصان با ظرفیت جذب و توان اجرایی بهره مند شوند، تا شرایط ریسک پذیری در شرکت ایجاد کنند و از انگیزه تغییر و تعامل با مشتری نسل ۲ و قابلیت های وی و متخصصان در خلق و ایجاد ارزش جدید بهره مند شوند.

نسل ۲ فعال علاقه زیادی به یافتن راه حل ها و ایده های جدید دارد. اگر نسل ۲ فعال و توانمند باشد و در خارج از شرکت آموزش صریح دریافت کند، به سمت روش های جدید هدایت می شود. اگر نسل ۲ متخصص فناوری باشد و انگیزه تغییر داشته باشد، در خلق ارزش جدید موفق خواهد بود. نسل ۲ با ورود زود هنگام تمایل بیشتری به ریسک دارد، و مشتاق و متعهد است. آموزش خارج از شرکت و کسب دانش تخصصی فناوری

اطلاعات نسل ۲ منجر به ایده‌های جدیدی می‌شود. نسل ۲ رویکرد متفاوتی در مقابل فعالیت‌های سنتی پیشنهاد می‌کند و مایل به یادگیری راه‌های جدید است. کسب اطلاعات و تعاملات، ریسک‌گریزی نسل ۱ را کاهش می‌دهد و انگیزه وی را برای نوآوری افزایش می‌دهد. تجمیع و تبادل دانش بین دو نسل و ظرفیت جذب نسل ۲ در ایجاد روندهای نوآورانه موثر است و شرکتها با تعامل نسل ۱ و ۲ موفق‌تر هستند. نسل ۱ موفق نظرات خود را در مورد موفقیت و ادامه کسب و کار خانوادگی با نسل ۲ به اشتراک گذاشت. سطح بالای روابط بین دو نسل و اعتماد به جانشینان، فضای خلاقانه‌ای ایجاد می‌کند که منجر به یافتن ایده‌های جدید می‌شود. ایجاد ارزش دو نسلی نتیجه آگاهی، توجه، جستجو توسط نسل ۲ فعال، رهبری یکپارچه و تعهد به ادامه کسب و کار و توانایی تصمیم‌گیری سریع و تخصیص منابع نسل ۱ است.

بحث و نتایج

این تحقیق با بررسی تعامل بین قابلیت‌های نسل ۱ و G2 در زمینه خلق ارزش و BMI، به دنبال پرداختن به این شکاف‌های موجود در تحقیقات قبلی است. این مطالعه با اتخاذ یک رویکرد مطالعه موردی چندگانه، به دنبال ارائه درک دقیقی از عواملی است که نوآوری را در شرکت‌های خانوادگی فعال و محدود می‌کنند. مطالعات اخیر در کشور، مانند مطالعات عسگری و محمدی (عسگری و محمدی، ۱۳۹۹)، بر اهمیت سرمایه اجتماعی در عملکرد شرکت‌های خانوادگی تمرکز کرده‌اند. یافته‌های این تحقیق با سایر تحقیقات بین‌المللی که بر نقش «خانواده» تأکید دارند، همسو است (Daspit, 2019). با این حال، سازوکارهای خاصی که از طریق آنها این منابع برای نوآوری مدل کسب و کار (BMI) در زمینه پویایی‌های بین‌نسلی به کار گرفته می‌شوند، در تحقیقات قبلی هنوز به خوبی بررسی نشده‌اند.

بینش‌هایی را در مورد نقش تعاملات و ظرفیت جذب، تبادل و یکپارچگی دانش نسل ۱ و ۲ و متخصصان برای ارزش آفرینی ارائه شد. تجزیه و تحلیل نقش نسل ۱ و ۲ با تعاملات و تبادل دانش بین آنان و ظرفیت جذب در کسب و یکپارچگی دانش مورد نیاز برای ایجاد ارزش جدید انجام شد. قابلیت‌های نسل اول و دوم، و چگونگی تأثیر آنها از نظر ایجاد ارزش جدید برای مشتری و ارتباط ارزش آفرینی با سایر ابعاد نوآوری مدل کسب و کار تبیین شد. نقش نسل اول و دوم و نوآوری مدل کسب و کار (BMI) از جنبه ارزش آفرینی تبیین شد. این تحقیق با ارائه درک دقیقی از تعامل بین قابلیت‌های نسلی و BMI در صنعت نشر، به افزودن پیشینه نظری و عملی موجود در این زمینه کمک می‌کند. این پژوهش، با ارائه یک چارچوب مفهومی برای تبیین فرآیند ارزش آفرینی دو نسلی در شرکت‌های خانوادگی، گامی در جهت پر کردن شکاف‌های موجود در دانش ما در این زمینه برداشته است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهند که تعامل مؤثر بین نسل اول و دوم، بهره‌گیری از قابلیت‌های نسل جدید در زمینه فناوری‌های نوین، و ایجاد یک فرهنگ سازمانی نوآورانه، از جمله عوامل کلیدی در موفقیت شرکت‌های خانوادگی در فرآیند نوآوری مدل کسب و کار است.

۵. اهرم مدیریتی فعال‌کننده نوآوری، به عنوان عوامل پیش‌زمینه، با توجه به ویژگی خاص این شرکت‌ها شناسایی شد. ۵ عامل استفاده از منابع سرمایه اجتماعی و انسانی نسل ۲ و متخصصان، ایجاد چشم‌انداز بلندمدت برای ادامه کسب و کار برای نسل بعدی، ایجاد فرهنگ نوآورانه، ایجاد انگیزه و ریسک‌پذیری در نسل ۱، استفاده از ساختارها و سیستم‌های تشویق‌کننده نوآوری، استفاده از نسل ۲ در شرکت و پذیرش نظرات وی و مشارکت دو نسل و استفاده از یادگیری و مدیریت دانش، به عنوان عوامل مؤثر در ایجاد ارزش دو نسلی

شناخته شدند. همچنین تجمیع و ادغام دانش ضمنی درون شرکتی نسل ۱ و دانش صریح بیرون شرکتی و ظرفیت جذب نسل ۲ و متخصصان و تبادل و یکپارچگی دانش بین دو نسل به عنوان عوامل یادگیری و مدیریت دانش موثر در ارزش آفرینی دو نسلی شناخته شد.

این تحقیق با برجسته کردن نقش حیاتی همکاری بین نسلی و تعامل بین قابلیت‌های نسل ۱ و G2، به درک نوآوری مدل کسب‌وکار (BMI) در شرکت‌های خانوادگی کمک می‌کند. یافته‌ها نشان می‌دهند که اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌های BMI نه تنها به ایده‌های نوآورانه و تخصص فناوری G2، بلکه به تجربه مدیریتی، مهارت‌های تخصیص منابع و قابلیت‌های مدیریت ریسک نسل ۱ نیز نیاز دارد. نتایج نشان داد که تعامل و همکاری بین دو نسل (نسل ۱ و نسل ۲) نقش کلیدی در خلق ارزش و نوآوری مدل کسب‌وکار دارد. قابلیت‌های نسل ۲ در یادگیری، جستجوی ایده‌های جدید و اجرای پروژه‌ها به همراه حمایت و مدیریت نسل ۱، عامل موفقیت در این فرآیند بودند. همچنین، ورود نسل ۲ با تخصص فناوری اطلاعات و انگیزه تغییر، شرکت‌ها را به سمت دیجیتالی‌سازی و ارائه مدل‌های کسب‌وکار جدید سوق داد.

این چارچوب مفهومی به درک بهتر فرآیند نوآوری مدل کسب‌وکار در شرکت‌های خانوادگی و نقش‌های مختلف هر نسل در این فرآیند کمک می‌کند. مشارکت‌های کلیدی این تحقیق به شرح زیر است:

- اهمیت نسل ۲ را به عنوان کاتالیزوری برای نوآوری در شرکت‌های خانوادگی نشان داد.
- مکانیسم‌های خاصی را که از طریق آنها همکاری بین نسل ۱ و نسل ۲ منجر به موفقیت BMI می‌شود، شناسایی کرد.

• بر نقش چشم‌انداز و اهداف مشترک در همسوسازی تلاش‌های هر دو نسل تأکید کرد.

یافته‌های کلیدی حاصل از تحقیق به شرح زیر است:

- نسل دوم به عنوان کاتالیزور نوآوری: ورود نسل دوم محرک مهمی برای نوآوری مدل کسب و کار (BMI) در شرکت‌های خانوادگی است. نسل دوم اغلب دیدگاه‌های جدید، تخصص فناوری و تمایل به ریسک‌پذیری را به ارمغان می‌آورد.

• همکاری و هم‌افزایی بین نسل‌ها: موفقیت نسل اول (نسل ۱) به همکاری مؤثر بین نسل اول (نسل ۱) و نسل دوم متکی است. ترکیب تجربه نسل اول و دانش جدید نسل دوم، هم‌افزایی ایجاد می‌کند.

• چشم‌انداز و اهداف مشترک: درک مشترک از اهداف شرکت و چشم‌انداز مشترک برای نوآوری برای همسوسازی تلاش‌های هر دو نسل ضروری است.

• قابلیت‌های مدیریتی نسل اول: قابلیت‌های مدیریتی نسل اول، به ویژه در تخصیص منابع، مدیریت ریسک و تصمیم‌گیری، نقش مهمی در حمایت از ابتکارات نوآورانه نسل دوم ایفا می‌کند.

• دانش خارجی و ظرفیت جذب: توانایی نسل دوم در دسترسی و جذب دانش خارجی، همراه با دانش داخلی نسل اول، ظرفیت شرکت را برای نوآوری افزایش می‌دهد.

از منظر عملی، نتایج این پژوهش می‌تواند به عنوان یک ابزار مهم برای شرکت‌های خانوادگی باشد. بنابراین، انتظار می‌رود که این پژوهش به مدیران شرکت‌های خانوادگی کمک کند تا درک کنند که چگونه می‌توانند نتایج خود را در نوآوری با ترویج هم‌افزایی بین نسل‌ها به حداکثر برسانند. شرکت‌های خانوادگی

موفق که دارای تعارضات خانوادگی کمتری هستند، در کسب و کار خود موفق بوده اند و سایر اعضا نظر مدیر نسل ارشدی را می پذیرند که تجربه و سن بالاتر دارد.

موانع ناشی از کمبود انگیزه، مقاومت در تغییر و انعطاف پذیری کم نسل ۱، کمبود آگاهی، ریسک گریزی و وابستگی مسیر نسل ۱، تضادها و تعارض بین دو نسل از جمله عوامل بازدارنده شناخته شدند. ایجاد چشم انداز، انگیزش و انعطاف پذیری در نسل ۱، بکارگیری ظرفیت جذب دانش نسل ۲ با تعاملات و تبادل و یکپارچگی دانش بین دو نسل، تغییر سبک مدیریت، ایجاد ساختار و سیستم های منعطف با ورود نسل جدید و ایجاد فرهنگ نوآورانه با ورود نسل ۲ و متخصصان و یادگیری و به کارگیری مدیریت دانش از جمله عوامل موثر در حل چالش ها و به عنوان راهکارهای ارزش آفرینی دو نسلی شناخته شدند.

منابع

- Alonso, A. (2018). Innovation, dynamic capabilities and family firms operating in an emerging economy. *Journal for International Business and Entrepreneurship Development*, 11 . (۳)
- Alonso, K. (2020). Knowledge and the family firm through generations: a knowledge-based approach in various geographic contexts. *Knowledge Management Research and Practice*.
- Alradhi, T. A.-A. (2020). The Impact of Succession Planning on Product and Service Innovation at Family Businesses in Yemen. *Journal of Impact; Vol. 1, No. 1, ISSN 2708-9479*.
- Aparicioa, ,. (2021). Family Business Research in the Last Decade. A Bibliometric Review. *European Journal of Family Business* 11, , 33-44.
- Aprizal, S. U. (2018). Ami Fitri Utami FIRMS' DYNAMIC CAPABILITIES: A CASE OF INDONESIAN TELECOMMUNICATION COMPANY. *The Winners*. ,
- Arcese, G. (2020). Innovative drivers for family business models in tourism. *Journal of Family Business Management*© Emerald Publishing Limited 2043-6238.
- Arregle, J.-L. F. (2021). FAMILY FIRM INTERNATIONALIZATION: PAST RESEARCH AND AN AGENDA . *Journal of International Business Studies*.
- Asgari, N., & Mohammadi, M. (2020). The role of social capital in the performance of family firms [Special issue]. *Faslname-ye Modiriyat-e Farda*, 19(62), 75–94. [in Persian]
- Barros, ,. (2021). Organizational Capabilities for Family Firm Sustainability: The Role of Knowledge Accumulation and Family Essence. *Sustainability* ,13, 5607 .
- Barros, C. (2021). Organizational Capabilities for Family Firm Sustainability: The Role of Knowledge Accumulation and Family Essence. *Sustainability* ,13, 5607 .
- Braga, V. A. (2017). "The innovation and internationalisation processes of family businesses",. *Review of International Business and Strategy*, Vol. 27 Issue: 2, , 231-247.
- Calabrò1, A. ,. (2021). The role of human capital on family firm innovativeness: the strategic leadership role of family board members . *International Entrepreneurship and Management Journal* 17: , 261–287.

- CHARÃO, G. (2017). FERREIRA ABSORPTIVE CAPACITY: AN ANALYSIS IN THE CONTEXT OF BRAZILIAN FAMILY FIRMS. *1 RAM, REV. ADM. MACKENZIE (Mackenzie Management Review)*, 18(1) • SÃO PAULO, SP • JAN./FEB. .
- Chaudhary, S. D. (2021). Managing the Tradition and Innovation Paradox in Family Firms: A Family Imprinting Perspective. *FIIB Business Review* 10(4) , 393–403.
- Chirico, F. M. (2010). Dynamic capabilities and trans-generational value creation in family firms: The role of organizational culture. *International Small Business Journal* 28(5) , 487–504.
- Chirico, S. (2016). Knowledge internalization and product development in family firms: when relational and affective factors matter. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 40(1) , 201–229.
- Crossan. (2010). din A Multi-Dimensional Framework of Organizational. *Journal of Management Studies* , 47:6.
- Danaeifard, H., Alvani, S. M., & Azar, A. (2014). *Qualitative research methodology in management: A comprehensive approach*. Saffar Publications. [in Persian]
- Daspit, J. J. (2019). How Familiness Affects Innovation Outcomes via Absorptive Capacity: A Dynamic Capability Perspective of the Family Firm . *Journal of Family Business Strategy Volume 10, Issue 2* , 133-143.
- Feninger, K. M. (2019). Family business innovation:A circular process model. In: Family firms and Institutional contexts. *Edward Elgar*, . ISBN 9781788970174 , 187–209.
- Ferreira, C. G. (2017). ABSORPTIVE CAPACITY: AN ANALYSIS IN THE CONTEXT OF BRAZILIAN FAMILY FIRMS RAM. *Revista de Administração Mackenzie*, vol. 18, núm. 1, enero-febrero, , 174-204.
- Gamble, C. (2020). Broadening the business model construct: Exploring how family-owned SMEs co-create value with external stakeholders. *Journal of Business Research* .
- Gamble, C. (2020). Broadening the business model construct: Exploring how family-owned SMEs co-create value with external stakeholders. *Journal of Business Research* .
- Gioia,. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods* 2013 16: 15.
- Gumbo, C. (2015). Gumbo Clever 2015 Knowledge Transfer and Family Business Sustainability in VaZezuru Entrepreneurship model: an Explorative study of Botswana VaZezuru Sub-culture European Knowledge Transfer and Family Business Sustainability in VaZezuru. *European Journal of Business and Management*.
- Kallmuenzer, A. (2018). Strategic decision-making in family firms: an explorative study,. *European J. International Management*, Vol. 12, Nos. 5/6. ,
- Koentjoro, S. G. (2020). Managing Knowledge, Dynamic Capabilities, Innovative Performance, and Creating Sustainable Competitive Advantage in Family Companies: A Case Study of a Family Company in Indonesia . *Open Innov. Technol. Mark. Complex*.6, 90; doi:10.3390/joitmc6030090.

- Magrelli, V. (2022). intersubjective perspective on managing temporal orientations in family firm succession. *Strategic Organization* , Vol. 20(1) , 164–199.
- Memili, E. F. (2015). Value Creation and Value Appropriation in Innovation Process in Publicly-Traded Family Firms. *Management Decision*, 53(9) , 1921-1952.
- Paloma, A. (2020). The Dynamics between Innovation and Internationalization for SMEs – six Case Studies’ Analysis of their Strategic Decision-Making Processes evento online 14-2020. *2nd GUNi International Conference on SDGs: Higher Education & Science Take Action*.
- PAULO, S. S. (2017). Absorptive capacity: an analysis in the context of Brazilian family firms . *Mackenzie Management Review*, 18. (1)
- Pearson, K. B. (2008). An exploratory study of family member characteristics and involvement: effects on entrepreneurial behavior in the family firm. *Family Business Review*, 21(1) , 1-14.
- Rahmani, A., & Kazemi, M. (2018). The role of organizational learning in innovation. *Journal of Management Studies for Improvement and Transformation*, 27(89), 141–164. [in Persian]
- Singh, R. a. (2017). A resource dependency framework for innovation and internationalization of family businesses Evidence from India. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies Vol. 9 No. 2* , 207-231.
- Soluk, J. K. (2021). Family influence and digital business model innovation: The enabling role of dynamic capabilities. *Entrepreneurship Theory & Practice*. ,
- Wijayanti, A. M. (2021). A business transformation model to enhance the sustainability of small sized family businesses. *Problems and Perspectives in Management*, 19(1), 185-197. doi:10.21511/ppm.19. (1)
- Woodfield, H. (2022). Sharing knowledge across generations and its impact on innovation. *Wine Business Journal* 5 (1) , 88-103.
- Worch, G. H. (2012). Absorptive capacity, learning processes and combinative capabilities as determinants of strategic innovation. *European Management Journal*, 30(1) , 57–73.
- Zehrer, A. a. (2018). Family entrepreneurial resilience – an intergenerational learning approach. *Journal of Family Business Management Emerald Publishing Limited* 2043-6238 DOI 10.1108/JFBM- , 09--037.
- Zornoza, I. C.-&-J.-D.-H. (2020). Effects of ownership structure and corporate and family governance on dynamic capabilities in family firms . *International Entrepreneurship and Management Journal*.