



Volume 7, Issue 2, 2026

A Conceptual Framework of Challenges and Remedies in Two-Generation Business Model Innovation within Family-Owned Enterprises

Maryam Vajdi Vahid^{*1} Jahangir Yadollahi Farsi² Kamal Sakhdari³ Mehran Rezvani⁴

1. PhD Student in Organizational Entrepreneurship, Faculty of Entrepreneurship, University of Tehran, Tehran, Iran. (Corresponding Author) Email: m.vajdivahid@gmail.com

2. Professor, Department of New Business, Faculty of Entrepreneurship, University of Tehran, Tehran, Iran.

3. Associate Professor, Department of Entrepreneurship, Faculty of Entrepreneurship, University of Tehran, Tehran, Iran.

4. Professor, Department of Organizational Entrepreneurship, Faculty of Entrepreneurship, University of Tehran, Tehran, Iran.

ARTICLE INFORMATION

Type of Article:

Original Research

Pages: 54-73

Corresponding Author's Info

Email:

m.vajdivahid@gmail.com

Keywords:

Business Model Innovation (BMI); Value Creation; Family Firms; Transgenerational Succession; Challenges and Solutions.

ABSTRACT

Business model innovation (BMI) represents a firm's rationale for seeking, creating, and delivering new value. Value creation in family firms faces significant challenges, particularly during the entry of the second generation (G2). Identifying the obstacles and solutions for transgenerational value creation is crucial. This study aims to identify barriers and solutions across three dimensions: firm and first-generation (G1) management, G2 entry factors, and value co-creation. This applied qualitative research employs a multiple case study method involving five family firms in the publishing industry. Data were collected through 13 semi-structured interviews with G1 members, G2 members, and industry experts. The collected data were systematically analyzed using the Gioia coding method to develop a comprehensive conceptual framework. The findings reveal that establishing a shared vision, resolving conflicts through interaction, exchanging knowledge, and fostering mutual trust are key solutions for value co-creation. Regarding G1 management, reducing risk aversion, enhancing flexibility, and transferring management to G2 are vital strategies. Furthermore, accepting active G2 members, empowering passive G2 members, and trusting G2's innovative ideas are recognized as effective solutions driven by G2's entry. This research provides a novel conceptual framework demonstrating how constructive transgenerational interaction and the strategic empowerment of G2 act as catalysts for BMI and long-term value creation.



This is an open access article under the CC BY license.

© 2026 The Authors.

How to Cite This Article: Vajdi Vahid, M.; Yadollahi Farsi, J.; Sakhdari, K. and Rezvani, M. (2026). A Conceptual Framework of Challenges and Remedies in Two-Generation Business Model Innovation within Family-Owned Enterprises. (e252724). Management, Economics and Entrepreneurship Studies, 7(2): 54-73. doi: 10.22034/jmek.2024.460765.1135



فصلنامه مطالعات مدیریت، اقتصاد و کارآفرینی

فصلنامه مطالعات مدیریت، اقتصاد و کارآفرینی

www.JMEK.ir

دوره ۷، شماره ۲، تابستان ۱۴۰۵

چارچوب مفهومی چالش‌ها و راهکارهای نوآوری مدل کسب‌وکار دو نسلی در شرکت‌های خانوادگی

مریم وجدی وحید^{۱*} جهانگیر یداله‌ی فارسی^۲ کمال سخدری^۳ مهران رضوانی^۴

۱. دانشجوی دکتری کارآفرینی سازمانی، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

۲. استاد گروه کسب و کار جدید، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

۳. دانشیار گروه کارآفرینی، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

۴. استاد گروه کارآفرینی سازمانی، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

چکیده

نوآوری مدل کسب‌وکار (BMI) به عنوان منطق یک شرکت برای خلق، ایجاد و ارائه ارزش جدید در نظر گرفته می‌شود. ایجاد ارزش جدید در شرکت‌های خانوادگی، به‌ویژه با ورود نسل دوم، با چالش‌های متعددی روبرو است. این پژوهش با هدف شناسایی موانع و راهکارهای حل چالش‌های ارزش‌آفرینی دو نسلی انجام شده است. این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت، کیفی است. برای بررسی چالش‌ها و راهکارها، از روش مطالعه موردی چندگانه در ۵ شرکت خانوادگی فعال در صنعت نشر استفاده شد. داده‌ها از طریق ۱۳ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با نسل اول، نسل دوم و متخصصان جمع‌آوری و با استفاده از روش کدگذاری گلیو تجزیه و تحلیل شدند. یافته‌ها نشان داد که موانع و راهکارها در سه بعد اصلی شامل «عوامل شرکت و مدیریت نسل اول»، «عوامل ناشی از ورود نسل دوم» و «عوامل هم‌آفرینی ارزش» دسته‌بندی می‌شوند. ایجاد چشم‌انداز مشترک، حل تعارضات از طریق تعامل، تبادل دانش، همکاری و اعتماد بین نسلی به عنوان راهکارهای خلق ارزش مشترک شناسایی شدند. همچنین، کاهش ریسک‌گریزی و ایجاد انعطاف در نسل اول، انتقال مدیریت، پذیرش و توانمندسازی نسل دوم (فعال و منفعل) از مهم‌ترین راهکارهای غلبه بر چالش‌ها بودند. تعامل سازنده بین دو نسل و توانمندسازی نسل دوم، کاتالیزوری برای نوآوری مدل کسب‌وکار و تضمین‌کننده تداوم و خلق ارزش در شرکت‌های خانوادگی است.

اطلاعات مقاله

نوع مقاله: پژوهشی

صفحات: ۷۳-۵۴

اطلاعات نویسنده مسؤول

ایمیل:

m.vajdivahid@gmail.com

سابقه مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۳/۰۳/۱۴۰۵

تاریخ ویرایش: ۲۶/۰۴/۱۴۰۵

تاریخ پذیرش: ۰۹/۰۵/۱۴۰۵

تاریخ انتشار: ۰۱/۰۶/۱۴۰۵

واژگان کلیدی:

نوآوری مدل کسب‌وکار، ارزش‌آفرینی، شرکت خانوادگی، نسل اول و دوم، چالش و راهکار.



۱- مقدمه

شرکت‌های خانوادگی به عنوان ستون فقرات بسیاری از اقتصادهای جهانی، با تلاش مستمر برای تضمین تداوم کسب‌وکار میان نسل‌ها متمایز می‌شوند (دی ماسیس، ۲۰۱۸). در محیط رقابتی و پرتحول امروزی، نوآوری مدل کسب‌وکار (BMI) به عنوان منطقی بنیادین برای جستجو، خلق و ارائه ارزش جدید به مشتریان، نقشی حیاتی در بقا و رشد این شرکت‌ها ایفا می‌کند. با این حال، فرآیند نوآوری در شرکت‌های خانوادگی نه تنها تحت تأثیر عوامل ساختاری و منابع درون‌سازمانی، بلکه به شدت متأثر از ویژگی‌ها، تعاملات و پویایی‌های حاکم بر نسل‌های مختلف مدیریت است. انتقال موفق کسب‌وکار به نسل دوم و مشارکت چندنسلی، از اهداف کلیدی و در عین حال چالش‌برانگیزترین مراحل در چرخه عمر این بنگاه‌ها محسوب می‌شود (هرناندز-پرلینز، ۲۰۲۰).

یکی از پیچیدگی‌های اصلی در مسیر نوآوری مدل کسب‌وکار، وجود تنش‌های پارادوکسیکال و تفاوت‌های بنیادین در نگرش نسل اول و نسل دوم است. نسل اول که اغلب بنیان‌گذاران شرکت هستند، به دلیل تجربه موفقیت‌های گذشته، ممکن است دچار وابستگی به مسیر شوند. این نسل معمولاً ریسک‌گریزتر بوده، تمایل کمتری به پذیرش سریع فناوری‌های دیجیتال دارد و نوآوری را بیشتر در قالب تغییرات تدریجی و سنتی در محصولات تعریف می‌کند (سیوینن، ۲۰۱۹؛ اردوغان، ۲۰۱۹). در مقابل، نسل دوم که اغلب با تحصیلات آکادمیک مدرن و تجربه کار در خارج از شرکت وارد کسب‌وکار می‌شود، پذیرش سریع‌تری از نوآوری داشته و پتانسیل بالایی برای هدایت شرکت به سمت تحولات دیجیتال و مدل‌های کسب‌وکار نوآورانه دارد. این تقابل دیدگاه‌ها می‌تواند منجر به مقاومت در برابر تغییر، کاهش سرمایه‌گذاری در پروژه‌های نوآورانه و ایجاد موانع رفتاری شود که رفتار نوآورانه سازمان را به شدت تحت تأثیر قرار می‌دهد (لپه‌آهو، ۲۰۲۲). بنابراین، تبیین دقیق این موضوع که ویژگی‌ها و

رفتارهای هر یک از نسل‌ها تا چه حد می‌تواند به عنوان محدودیت عمل کرده یا منجر به موفقیت در نوآوری مدل کسب‌وکار شود، از ضرورت‌های پژوهشی روز است (ویجایانتی، ۲۰۲۱).

با وجود اهمیت این موضوع، مرور پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که تحقیقات محدودی به طور خاص به نقش تعاملی نسل اول و دوم در فرآیند نوآوری مدل کسب‌وکار پرداخته‌اند (کامیسون-زورنوزا، ۲۰۲۰). اکثر مطالعات پیشین، موانع درون‌سازمانی خلق ارزش جدید را نادیده گرفته یا تنها بر یک نسل متمرکز شده‌اند (سلوک، ۲۰۲۰؛ آلايو، ۲۰۲۰).

محققان به ندرت چگونگی غلبه بر موانع ناشی از تعارضات نسلی و نقش قابلیت‌های دو نسل را در تسریع یا ممانعت از تحول دیجیتال تبیین کرده‌اند (سیلو، ۲۰۲۰؛ سولوک، ۲۰۲۲). شناسایی این موانع و ارائه راهکارهای عملی برای رفع آن‌ها، برای درک چرایی موفقیت یا شکست شرکت‌های خانوادگی در تغییر مدل کسب‌وکار، امری ضروری است.

بر این اساس، این پژوهش با هدف پاسخگویی به این سوال کلیدی طراحی شده است که: «چه عواملی مانع موفقیت نسل اول و دوم در ایجاد ارزش جدید می‌شود و چه راهکارهایی برای مقابله با این چالش‌ها وجود دارد؟» به بیان دیگر، این مطالعه به دنبال آن است که تبیین کند شرکت‌های خانوادگی دو نسلی چگونه با چالش‌های نوآوری مدل کسب‌وکار روبرو می‌شوند و جنبه‌های مثبت و منفی نقش هر یک از نسل‌ها در خلق ارزش جدید چیست.

این تحقیق با بهره‌گیری از رویکرد کیفی و مطالعه موردی چندگانه، و با استفاده از سازه «قابلیت‌های دو نسل»، تلاش می‌کند تا شکاف موجود در ادبیات موضوع را پر کند. نتایج این پژوهش نه تنها موانع ارزش‌آفرینی دو نسلی را شناسایی و تبیین می‌کند، بلکه با ارائه یک چارچوب مفهومی منسجم، مجموعه‌ای از راهکارهای عملی را برای غلبه بر این موانع، کاهش ریسک‌گریزی و توانمندسازی نسل‌ها ارائه می‌دهد تا

شرکت‌های خانوادگی بتوانند از پتانسیل‌های نهفته در تعامل دو نسل برای نوآوری و تداوم کسب‌وکار بهره‌برداری نمایند.

۲. چارچوب نظری و پیشینه تحقیق

شرکت‌های خانوادگی بر اساس تداوم کسب‌وکار و تلاش برای انتقال آن به نسل‌های آتی تعریف می‌شوند و با پیچیدگی‌های ناشی از ورود نسل‌های جدید متمایز می‌گردند (هرناندز-لینارس، ۲۰۱۷؛ گامبو، ۲۰۱۵). نوآوری مدل کسب‌وکار (BMI) به عنوان منطق بنیادین یک شرکت در چگونگی جستجو، خلق، ارائه و کسب ارزش جدید برای مشتریان در نظر گرفته می‌شود (صائبی، ۲۰۱۷). این فرآیند شامل ایجاد منابع سودآوری جدید از طریق پیشنهاد مجموعه‌ای از ارزش‌های نوین است. با این حال، نوآوری مدل کسب‌وکار در شرکت‌های خانوادگی تنها تحت تأثیر عوامل ساختاری و منابع درون‌سازمانی نیست، بلکه به شدت متأثر از ویژگی‌ها، تعاملات و پویایی‌های حاکم بر نسل‌های مختلف مدیریت است. تحقیقات پیشین اغلب شرکت‌های خانوادگی را به دلیل انعطاف‌پذیری محدود و سازگاری کم با تغییرات، در برابر نوآوری مدل کسب‌وکار مقاوم می‌دانند (چیریکو، ۲۰۱۰). مطالعات نشان داده‌اند که در این بافتار، سرمایه اجتماعی می‌تواند رابطه‌ای مثبت با ایجاد قابلیت‌های ارزش‌آفرینی داشته باشد، در حالی که ساختارهای پدرسالارانه و وابستگی به مسیر، تأثیری منفی بر این فرآیند اعمال می‌کنند (چیریکو و همکاران، ۲۰۱۲؛ اشنایدر، ۲۰۱۴). بر اساس دیدگاه منابع و قابلیت‌ها، فراسازه پنج اهرم مدیریتی شامل چشم‌انداز، ساختار و سیستم‌ها، تخصیص منابع، فرهنگ سازمانی، و یادگیری و مدیریت دانش، برای فعال‌سازی فرآیندهای اصلی نوآوری ضروری است (کراسان، ۲۰۱۰). فقدان یا ضعف در این اهرم‌ها، چالش‌های جدی را در مسیر ارزش‌آفرینی ایجاد می‌کند.

نسل اول که اغلب بنیان‌گذاران شرکت هستند، به دلیل تجربه موفقیت‌های گذشته، ممکن است دچار وابستگی به مسیر و مقاومت در برابر تغییر شوند. این نسل معمولاً ریسک‌گریزتر

بوده، تمایل کمتری به پذیرش سریع فناوری‌های دیجیتال دارد و نوآوری را بیشتر در قالب تغییرات تدریجی و سنتی در محصولات تعریف می‌کند (سیوینن و همکاران، ۲۰۱۹؛ اردوغان و همکاران، ۲۰۱۹). فرهنگ وابسته به مسیر، ساختارهای کاری گذشته، کمبود بینش نسبت به فرصت‌های برون‌سازمانی و سبک مدیریتی نادرست یا پدرسالارانه، به عنوان موانع اصلی در برابر نوآوری مدل کسب‌وکار شناخته می‌شوند. نسل اول به دلیل ترس از شکست و دشواری سرمایه‌گذاری در پروژه‌های پرریسک، اغلب در برابر تغییرات محیطی واکنش کندی نشان می‌دهد. این ویژگی‌ها، از جمله کمبود انگیزه، چابکی پایین در تصمیم‌گیری و انعطاف‌پذیری محدود، به طور قابل‌توجهی پتانسیل نوآوری را در شرکت‌های خانوادگی کاهش می‌دهد. علاوه بر این، شرکت‌های خانوادگی در مقایسه با رقبای غیرخانوادگی، اغلب با محدودیت‌های مالی و کمبود سرمایه انسانی متخصص مواجه هستند. سبک نادرست مدیریت، فرهنگ پدرسالارانه و کم‌توجهی به فرصت‌های نوین، نسل اول را در موقعیتی قرار می‌دهد که علی‌رغم تمایل به تداوم کسب‌وکار برای نسل‌های آینده، در عمل مانع از تخصیص بهینه منابع برای تحول دیجیتال می‌شود.

در مقابل، ورود نسل دوم می‌تواند به عنوان کاتالیزوری برای تغییر و نوآوری عمل کند (میترو و همکاران، ۲۰۱۴). نسل دوم که اغلب با تحصیلات آکادمیک مدرن و تجربه کار در خارج از شرکت وارد کسب‌وکار می‌شود، پذیرش سریع‌تری از نوآوری داشته و پتانسیل بالایی برای هدایت شرکت به سمت تحولات دیجیتال دارد (تاکور و سینه‌ها، ۲۰۲۰). این نسل با ارائه ایده‌های جدید، ریسک‌پذیری بالاتر و گرایش به محیط‌های دیجیتال، می‌تواند وابستگی به مسیر نسل اول را کاهش دهد. با این حال، تحقیقات نشان می‌دهد که تفاوت در اهداف، ترجیحات ریسک‌پذیری و سبک‌های سرمایه‌گذاری می‌تواند منجر به تعارض و تضاد بین‌نسلی شود (کریزیو و همکاران، ۲۰۲۱).

تلاش می‌کند تا شکاف موجود در ادبیات موضوع را پر کرده و چارچوبی منسجم از چالش‌ها و راهکارهای ارزش‌آفرینی دو نسلی ارائه دهد.

۳. روش تحقیق

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت و رویکرد، در زمره پژوهش‌های کیفی قرار می‌گیرد. با توجه به پیچیدگی پویایی‌های بین‌نسلی و ماهیت اکتشافی سوال پژوهش مبنی بر شناسایی چالش‌ها و راهکارهای نوآوری مدل کسب‌وکار در شرکت‌های خانوادگی، راهبرد «مطالعه موردی چندگانه» به عنوان روش اصلی تحقیق انتخاب شد. استفاده از مطالعه موردی چندگانه، قدرت تحلیل و تعمیم‌پذیری تحلیلی را در مقایسه با مطالعه موردی تک‌حالتی به طور چشمگیری افزایش می‌دهد و امکان مقایسه الگوهای نوظهور در بافتارهای مختلف سازمانی را فراهم می‌سازد. این رویکرد به پژوهشگر اجازه می‌دهد تا شباهت‌ها و تفاوت‌های موجود بین شرکت‌های مختلف را شناسایی کرده و از این طریق، استحکام و اعتبار یافته‌های نهایی را به شکل قابل‌توجهی ارتقا دهد.

در این تحقیق، برای تبیین و تحلیل داده‌ها از دو لنز نظری اصلی بهره گرفته شد: نخست، فراسازه پنج اهرم مدیریتی شامل چشم‌انداز، ساختار و سیستم‌ها، تخصیص منابع، فرهنگ سازمانی، و یادگیری و مدیریت دانش و ایده‌پردازی که بر اساس دیدگاه منابع و قابلیت‌ها برای فعال‌سازی فرآیندهای اصلی نوآوری ضروری است (کراسان، ۲۰۱۰)؛ و دوم، سازه «قابلیت‌های دو نسل» که به عنوان چارچوب مفهومی محوری برای واکاوی تعاملات، موانع و راهکارهای ارزش‌آفرینی به کار گرفته شد. فقدان یا ضعف در این اهرم‌ها و قابلیت‌ها، چالش‌های جدی و مانع‌تراشی‌های ساختاری را در مسیر نوآوری مدل کسب‌وکار ایجاد می‌کند که نیازمند واکاوی دقیق است.

کمبود تعامل، عدم تمایل به جستجو و تبادل دانش، و ورود دیر هنگام یا انفعال نسل دوم، از جمله عواملی هستند که می‌توانند تداوم فرهنگ نوآورانه را محدود کنند. در مقابل، شرکت‌هایی که تعامل سازنده، اعتماد متقابل و هم‌افزایی بین دو نسل را تقویت می‌کنند، قادرند با ادغام دانش ضمنی نسل اول و دانش صریح و به‌روز نسل دوم، به هم‌افزایی ارزش دست یابند (روندی و همکاران، ۲۰۱۸). ظرفیت جذب نسل دوم و متخصصان غیرخانوادگی، به این شرکت‌ها کمک می‌کند تا فرآیندهای نوآورانه را ایجاد کرده و با چابکی بیشتری به نیازهای جدید مشتریان پاسخ دهند.

مرور ادبیات موضوع نشان می‌دهد که با وجود اهمیت حیاتی نوآوری مدل کسب‌وکار، تحقیقات محدودی به طور خاص به نقش تعاملی نسل اول و دوم در این فرآیند پرداخته‌اند (کامیسون-زورنوزا و همکاران، ۲۰۲۰). اکثر مطالعات پیشین، موانع درون‌سازمانی خلق ارزش جدید را نادیده گرفته یا تنها بر یک نسل متمرکز شده‌اند (سلوک و کامرلندر، ۲۰۲۰؛ آلیو و همکاران، ۲۰۲۰). محققان به ندرت چگونگی غلبه بر موانع ناشی از تعارضات نسلی و نقش قابلیت‌های دو نسل را در تسریع یا ممانعت از تحول دیجیتال تبیین کرده‌اند (سیلو و همکاران، ۲۰۲۰؛ سلوک و همکاران، ۲۰۲۱). شناسایی این موانع و ارائه راهکارهای عملی برای رفع آن‌ها، برای درک چرایی موفقیت یا شکست شرکت‌های خانوادگی در تغییر مدل کسب‌وکار، امری ضروری است (دلا پیانا و همکاران، ۲۰۱۹). برخی تحقیقات نشان داده‌اند که نسل دوم ممکن است نوآوری را کاهش دهد یا ریسک‌گریزتر باشد (فنینگر و همکاران، ۲۰۱۹)، در حالی که یافته‌های دیگر تأکید دارند که نسل دوم فعال، محرک اصلی تغییر است. این تناقض ظاهری نشان‌دهنده نیاز به بررسی عمیق‌تر نقش «فعال» یا «منفع‌ل» بودن نسل دوم و نحوه تعامل آن با نسل اول است. بنابراین، این پژوهش با بهره‌گیری از سازه «قابلیت‌های دو نسل»،

جامعه آماری این پژوهش شامل شرکت‌های خانوادگی فعال در صنعت نشر بود که تجربه تعامل دو نسل (نسل اول بنیان‌گذار و نسل دوم جانشین) و همچنین سابقه تلاش‌های موفق یا ناموفق در نوآوری مدل کسب‌وکار را داشتند. روش نمونه‌گیری در این مطالعه، «نمونه‌گیری هدفمند» از نوع معیارمحور بود. معیار اصلی برای تعیین حجم نمونه، دستیابی به «اشباع نظری» بود؛ به این معنا که جمع‌آوری داده‌ها تا زمانی ادامه یافت که مصاحبه‌های جدید، مفهوم، مقوله یا بینش جدیدی را به دانش محقق اضافه نکرد و داده‌ها به تکرار افتادند. بر این اساس، ۵ شرکت خانوادگی دو نسلی در صنعت نشر برای مطالعه موردی انتخاب شدند.

ابزار اصلی گردآوری داده‌ها در این پژوهش، «مصاحبه نیمه‌ساختاریافته» بود. در مجموع، ۱۳ مصاحبه عمیق با ذی‌نفعان کلیدی انجام شد که شامل ۵ نفر از اعضای نسل اول، ۵ نفر از اعضای نسل دوم و ۳ نفر از خبرگان و متخصصان صنعت نشر و مدیریت شرکت‌های خانوادگی بود. پروتکل مصاحبه ابتدا با مرور دقیق پیشینه پژوهش و استخراج شاخص‌های کلیدی طراحی شد. سؤالات مصاحبه با تمرکز بر پرسش‌های «چیستی» و «چگونگی» تدوین گردیدند تا عمق تجربیات و درک مشارکت‌کنندگان از چالش‌ها و راهکارهای ارزش‌آفرینی دو نسلی به طور کامل آشکار شود. فرآیند گردآوری داده‌ها انعطاف‌پذیر بود؛ به طوری که پس از هر مصاحبه، در صورت نیاز و با مشورت خبرگان، سؤالات برای کاوش عمیق‌تر در مفاهیم نوظهور بازننگری و به‌روزرسانی می‌شدند. علاوه بر مصاحبه‌ها، از شواهد مستند و اسناد داخلی شرکت‌ها نیز برای غنی‌سازی داده‌ها و تقویت مثلث‌سازی استفاده شد.

برای تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی، از روش سیستماتیک و معتبر «کدگذاری گلیوا» (جیویا و همکاران، ۲۰۱۳) استفاده شد. این روش به دلیل شفافیت، سخت‌گیری روش‌شناختی و توانایی بالا در تبدیل داده‌های خام روایی به یک ساختار

مفهومی منسجم و قابل‌دفاع، در پژوهش‌های کیفی شهرت دارد. فرآیند تحلیل در چند مرحله نظام‌مند انجام پذیرفت: در مرحله نخست، مفاهیم مرتبه اول (کدهای باز) مستقیماً از واژگان و عبارات مشارکت‌کنندگان استخراج شدند. در مرحله دوم، این مفاهیم اولیه از طریق مقایسه مستمر و تحلیل مضمون، در قالب مضامین مرتبه دوم (مقولات محوری) دسته‌بندی و پالایش شدند. در نهایت، مضامین مرتبه دوم در ابعاد کلان و انتزاعی‌تری که بازتاب‌دهنده چارچوب نظری پژوهش بودند، تجمیع گردیدند. این فرآیند تکرارشونده به محقق اجازه داد تا الگوهای پنهان در تعاملات دو نسل، موانع سازمانی و راهکارهای هم‌آفرینی ارزش را به دقت شناسایی و تبیین کند.

به منظور اطمینان از صحت، دقت و قابلیت اعتماد یافته‌ها، معیارهای اعتمادپذیری (روایی و پایایی) در پژوهش کیفی به دقت رعایت شدند. برای سنجش «روایی بیرونی»، یافته‌های حاصل از مصاحبه‌ها به طور مستمر با مبانی نظری و ادبیات موجود مقایسه شد تا از همسویی منطقی و نظری آن‌ها اطمینان حاصل گردد. «روایی درونی» و «پایایی» پژوهش نیز از طریق بازبینی یافته‌ها توسط مشارکت‌کنندگان و نظرسنجی از خبرگان مستقل تأیید و تصدیق شد. علاوه بر این، از راهبرد «مثلث‌سازی نظری» بهره گرفته شد؛ بدین صورت که داده‌های حاصل از مصاحبه‌های چندگانه با یافته‌های سایر منابع اسنادی و مطالعات موردی مشابه مقایسه و تقاطع‌گیری شدند تا هرگونه سوگیری احتمالی کاهش یافته و اعتبار نهایی چارچوب مفهومی استخراج‌شده به طور کامل تضمین گردد. این رویکرد جامع روش‌شناختی، بستری مستحکم برای ارائه یک چارچوب مفهومی بومی و کاربردی در زمینه نوآوری مدل کسب‌وکار دو نسلی فراهم آورد.

۴. یافته‌ها

در سطح تحلیل شرکت، فراسازه ۵ اهرم مدیریتی فعال‌کننده نوآوری (کراسان، ۲۰۱۰)، برای تجزیه و تحلیل انتخاب شدند.

یافته‌ها نشان داد که شرکت‌های خانوادگی دارای سه دسته موانع می‌باشد که عبارت است از: ۱) موانع شرکتی و مدیریتی (نسل ۱، ۲) عوامل ناشی از ورود نسل ۲، و ۳) موانع هم‌آفرینی ارزش. در این بخش یافته‌های چالش‌های ارزش‌آفرینی و راهکارهای شرکت‌های خانوادگی ارائه شده است.

۱- چالش‌ها

ارزش‌آفرینی در شرکت‌های خانوادگی ناشی از عوامل مرتبط با شرکت و عوامل مدیریتی نسل ۱، عوامل ناشی از ورود نسل ۲ و عوامل ناشی از ایجاد ارزش مشترک بین دو نسل تبیین می‌شود. چالش‌ها در این سه محور تبیین شده است.

۱-۱- **چالش‌های مدیریتی شرکت و نسل ۱:** کمبود منابع، سبک نادرست مدیریت، تغییرات مدیریتی ضعیف، در این شرکت‌ها وجود دارد و چالش‌ها بیشتر به دلیل مقاومت نسل ۱ در برابر تغییر و وابستگی به مسیر وجود دارد. تخصیص نادرست نقش‌ها بین دو نسل و سبک‌های مدیریت سنتی بر خلق ارزش جدید تأثیر منفی می‌گذارد. شرکت‌های خانوادگی با فرهنگ پدرسالارانه و نقش غالب نسل ۱ نمی‌خواهند ارزش جدیدی خلق کنند. نسل ۱ به دلیل ریسک‌گریزی و توجه کم به فرصت‌ها نقش منفی در تغییر دارد. نسل ۱ نسبت به خلق ارزش ریسک‌گریز است، به شرطی که ایده‌های جدید جذابی داشته باشد. نسل ۱ به دلیل انگیزه کم، چابکی در تصمیم‌گیری و انعطاف کمتری دارد و نمی‌خواهد مدل کسب و کار را تغییر دهد. کمبود درک فرصت‌ها و پذیرش فناوری جدید، مقاومت در برابر تغییر و ریسک‌گریزی نسل ۱ از چالش‌های مهم می‌باشد.

۱-۲- **چالش‌های نسل ۲ غیرفعال:** عدم ورود نسل ۲ و متخصصان به شرکت دلیل شکست شرکت خانوادگی در تغییر مدل کسب و کار است. شرکت‌های خانوادگی با نقش غالب نسل ۱ یا انفعال و عدم ورود نسل ۲ شکست می‌خورند. توانایی

کم برخی نسل ۲ منفعل مانعی هستند که در برخی از شرکت‌ها وجود دارد.

۱-۳- **چالش‌های ایجاد ارزش مشترک:** تعامل محدود بین نسل ۱ و ۲ مانع از نوآوری می‌شود. ناتوانی و کمبود تمایل به جستجو، اشتراک و تبادل دانش مانع موفقیت است. کمبود تعامل و تبادل دانش و تضاد بین دو نسل از چالش‌های هم‌آفرینی ارزش است.

کمبود تعامل بین نسل ۱ و ۲ ممکن است تداوم فرهنگ نوآورانه را محدود کند. نسل ۱ شرکت‌های خانوادگی به دلیل بی‌انگیزگی، کمتر چابک و انعطاف‌پذیر هستند و نمی‌خواهند مدل کسب و کار را تغییر دهند. کمبود تمایل نسل ۲ به مداخله در شرکت عامل کلیدی در شکست است. همچنین شکست به دلیل ناتوانی اعضای خانواده و کمبود تمایل به جستجو، اشتراک و تبادل دانش بین دو نسل است.

۲- راهکارها

راهکارهای حل چالش‌های نسل ۱ و شرکت، همچنین راهکارهای حاصل از ورود نسل ۲ و ایجاد مشترک ارزش یا هم‌آفرینی ارزش دو نسل، در این بخش تبیین شده است.

۲-۱- **ارزش خلق مشترک دو نسل (هم‌آفرینی ارزش دو نسل):** تعامل، همکاری، هم‌افزایی و به اشتراک گذاری دانش و ایده بین دو نسل به عنوان عوامل مهم در موفقیت آنها در خلق مشترک ارزش شناخته شده است. روابط بین نسلی و اعتماد بین دو نسل، تعهد به کسب و کار خانوادگی، مشارکت نسل ۱ در آموزش جانشین و تبادل دانش بین نسل‌ها عامل هم‌افزایی بین نسل ۱ و ۲ است. تبادل دانش صریح نسل ۲ فعال و تجربیات و دانش ضمنی نسل ۱ زمینه‌ای را برای ایجاد ارزش مشترک دو نسل فراهم می‌کند.

انگیزه دادن و تشویق نسل ۱ برای افزایش توانایی پذیرش ایده‌های نوآورانه بسیار مهم است. ایجاد ارزش مشترک بین دو نسل در نتیجه تعامل و حل تعارض بین دو نسل و یادگیری و

تبادل دانش می باشد. تعامل دو نسل، حل تعارضات و تبادل دانش بین دو نسل به عنوان راهکارهای مهم خلق مشترک ارزش شناسایی شدند.

اعتماد بین نسل ۱ و ۲ و همچنین انگیزه، تعهد و علاقه دو نسل به کسب و کار خانوادگی ظرفیت نوآوری را افزایش می دهد. تعاملات دو نسلی انگیزه تغییر را افزایش می دهد. کسب اطلاعات و تعاملات، ریسک گریزی نسل ۱ را کاهش می دهد و انگیزه نسل ۱ را برای نوآوری افزایش می دهد. تجمع و تبادل دانش بین دو نسل و ظرفیت جذب نسل ۲ به شرکت ها در ایجاد روند نوآورانه موثر است.

شرکت ها در ایجاد ارزش جدید با تعامل نسل ۱ و ۲ موفق تر 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 متخصصان و اعتماد به جانشینان، فضای خلاقانه ای ایجاد می کند که منجر به یافتن ایده های جدید می شود.

۲-۲- حل چالش های شرکت و مدیریت نسل ۱: شرکت های موفق از ویژگی های مثبت بهره می برند، تضاد بین دو نسل را حل می کنند و در نسل ۱ انعطاف پذیری ایجاد می کنند. یادگیری از دیدگاه شناختی عامل درک جذابیت و امکان پذیری ایده های جدید نسل ۱ است. با ورود نسل ۲، شرکت های موفق فرهنگ نوآورانه ایجاد کرد که تعهد دو نسل را برای تغییر مدل کسب و کار تضمین می کند. نسل ۲ فعال این پتانسیل را دارد که وابستگی مسیر را کاهش دهد و به عنوان یک کاتالیزور برای نوآوری و تغییر عمل کند. ایجاد انعطاف پذیری در نسل ۱ که از طریق تعامل و اعتماد به دست می آید، توانایی پذیرش تغییر در نسل ۱ را ایجاد می کند. در این شرایط شرکت ها از قابلیت های پشتیبانی، سرمایه گذاری، مدیریت ریسک و تامین منابع نسل ۱ در نوآوری مدل کسب و کار (BMI) بهره می برند. آنها با موفقیت فرهنگ را تغییر می دهند و ریسک گریزی نسل ۱ را کاهش می دهند.

ایجاد چشم انداز مشترک، فرهنگ نوآورانه، کاهش ریسک گریزی نسل ۱ با ورود نسل ۲ و تغییر ساختار و سیستم ها با انتقال مدیریت به نسل ۲ به عنوان راهکارهای مدیریتی و شرکتی شناخته شد. ایجاد انعطاف پذیری، توانایی پذیرش تغییر در نسل ۱، انگیزه و توانایی ریسک پذیری نسل ۱ باعث می شود که شرکت ها از پشتیبانی نسل ۱ بهره ببرند و سرمایه گذاری کنند، ریسک را مدیریت کنند، و با نسل ۲ در ایجاد و ارائه ارزش جدید برای مشتری هماهنگی و همکاری کنند. نقش مسلط نسل ۱ در شرکت به عنوان مانعی برای ایجاد ارزش جدید عمل می کند. گرایش نوآورانه نسل ۲ عامل موفقیت و پدرسالاری نسل ۱ مانعی برای تغییر است. به دلیل کمبود انگیزه، نسل ۱ چابکی در تصمیم گیری کمتری دارد و نمی خواهد ارزش جدیدی خلق کند. کمبود منابع کافی، تسلط نسل ۱ در فعالیت های شرکت مانع از ایجاد ارزش جدید می باشد. کسب و کارهای خانوادگی موفق کمتر درگیری و تضادهای خانوادگی دارند. نسل ۱ محافظه کار است و با وجود تفاسیر فراوان به سنت پای بند است. تعامل با نسل ۲ و کسب اطلاعات به شرکت ها کمک می کند تا چالش های نوآوری را حل کنند. هرچه انعطاف پذیری نسل ۱ کمتر باشد، تغییر مدل کسب و کار بیشتر به قابلیت های نسل ۲ بستگی دارد.

نحوه مدیریت و تصمیم گیری شرکت ها با ورود نسل ۲ تغییر می کند. شرکت ها با پذیرش نسل جدید فعال و آموزش دیده و انتقال مدیریت به نسل ۲ فعال و همچنین تخصیص منابع جدید با به کارگیری نسل ۲ فعال، ساختار را تغییر می دهند. در شرکت های خانوادگی، سطح بالای اعتماد بین نسل ۱ و ۲ منجر به پذیرش آسان تر ایده های نوآورانه نسل ۲ می شود.

۲-۳- ورود نسل ۲: با ورود نسل ۲ و متخصصان غیر خانوادگی، رفتار نوآورانه تغییر می کند. اعتماد و روابط دو نسلی و تبادل دانش، تعهد به کسب و کار خانوادگی و مشارکت نسل ۱ در آموزش نسل ۲ برای موفقیت بسیار مهم است. ورود نسل ۲ فعال با ریسک پذیری، انعطاف پذیری، چابکی و

سازگاری با محیط دیجیتال می‌شود. با ورود نسل ۲، چابکی در تصمیم‌گیری به دست آمد. اگر نسل ۲ نیازهای جدید مشتریان را درک کند و به آن توجه بیشتری کند، در خلق ارزش جدید موفق خواهد بود. در شرکت‌هایی که نسل ۲ وارد آموزش‌های تخصصی به‌ویژه فناوری اطلاعات شد، با اعتماد نسل ۱ به وی و با تعهد بالای نسل ۲ و تیم متخصص، توانست در راه‌اندازی پروژه‌های جدید موفق شود.

نسل ۱ نقش انگیزش برخی نسل ۲ منفعل در ابتدا برای ورود به شرکت داشت. مکانیسم‌های یادگیری که والدین برای نسل ۲ ایجاد می‌کنند، قصد و انگیزه جانشین منفعل را برای ادامه فعالیت در شرکت خانوادگی افزایش می‌دهد. پذیرش ایده‌ها و اعتماد به نسل ۲ فعال و به‌کارگیری و توانمندسازی نسل ۲ غیرفعال به عنوان راه حل‌های مهم شناخته شده است. اجتماعی شدن و توانمندسازی نسل ۲ منفعل به عنوان کارآفرین بسیار مهم است. در شرکت‌های موفق، چشم‌اندازی برای آینده نسل ۲ ایجاد شد و به آنها قدرت داد تا نقش خود را از طریق آزمون و خطا پیدا کنند. برگزاری جلسات و مذاکره با متخصصان، اجازه دادن به نسل ۲ برای یافتن راه حل‌های جدید و پذیرش مسئولیت تصمیمات بخشی از روش‌های نسل ۱ برای توانمندسازی نسل ۲ منفعل است. توانمندسازی نسل ۲ منفعل با آموزش و انگیزش با ایجاد چشم‌انداز برای ادامه کسب و کار توسط نسل ۱ و ایجاد آمادگی ورود به شرکت و فعال شدن نسل ۲ به عنوان راه حل‌هایی با پشتیبانی نسل ۱ شناخته شد.

۳- کدگذاری یافته‌ها

بر اساس یافته‌های مطالعه موردی، کدگذاری یافته‌ها انجام شده و تغییرات لازم مورد بررسی قرار گرفت. در بخش پیوست کدگذاری چالش‌ها و سپس راهکارها در جدول ۳ و ۴ ارائه شده است. جدول ۱ نتایج کدگذاری را به عنوان چالش‌ها و راه حل‌ها خلاصه می‌کند.

پاسخگویی بیشتر به نیازهای مشتری عامل مهمی برای ایجاد ارزش جدید است. ظرفیت جذب نسل ۲ عامل مهمی در افزایش آمادگی برای نوآوری مدل کسب و کار (BMI) است. نسل ۲ توانایی بیشتری در یادگیری دارد. اگر نسل ۲ متخصص فناوری و محرک تغییر باشد، می‌تواند در خلق ارزش جدید موفق باشد. ارتباطات و جنبه‌هایی مانند روابط مبتنی بر اعتماد، همکاری، تصمیم‌گیری مشارکتی و اعتماد بین نسل ۱ و ۲ به عنوان عوامل مهم شناخته شده است. نسل ۱ معتقد است که با ورود نسل ۲ و متخصصان آشنا با فناوری اطلاعات می‌توانند نوآورتر شوند.

اگر نسل ۲ فعال و توانمند باشد و در خارج از شرکت آموزش صریح دریافت کند، به سمت روش‌های جدید مانند فروش اینترنتی یا تبلیغات در محیط دیجیتال گرایش دارد. نسل ۲ فعال علاقه زیادی به یافتن راه حل‌ها و ایده‌های جدید برای پیشبرد کسب و کار دارد و ریسک‌پذیر است. اگر نسل ۲ متخصص فناوری باشد و انگیزه تغییر داشته باشد، در خلق ارزش جدید موفق است. نسل ۲ با ورود زودهنگام 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 برای انطباق با محیط دیجیتال می‌شود.

نسل ۲ رویکرد متفاوتی در مقابل فعالیت‌های سنتی خانوادگی ایجاد می‌کند و مایل به یادگیری راه‌های جدید هستند و با اعتماد نسل ۱ به نسل ۲، شرکت‌ها موفق هستند. این امر تأیید می‌کند که مهارت‌های حرفه‌ای نسل ۲ در مواجهه با چنین چالش‌هایی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

نسل ۲ اگر متخصص فناوری باشد و انگیزه تغییر داشته باشد، در خلق ارزش جدید موفق است. ورود زودهنگام نسل ۲ مشتاق و متعهد، با آموزش خارج از شرکت و کسب دانش تخصصی فناوری اطلاعات، منجر به ایده‌های جدیدی برای

جدول ۱- نتایج نهایی کدگذاری

ابعاد	مقوله	مفهوم
عوامل بازدارنده نسل ۲ منفعل	نسل جدید منفعل و آموزش ندیده	کمبود انگیزش نسل ۲
		منفعل برای ورود به کسب و کار
	چالش و عوامل بازدارنده نسل ۱	چالش های نسل ۲ منفعل
		ریسک گریزی نسل ۱
چالش های شرکتی و مدیریتی نسل ۱	چالش و عوامل بازدارنده نسل ۱	کمبود دانش نسل ۱
		کمبود انگیزه نسل ۱
	موانع زمینه و بازدارنده شرکت	کمبود انعطاف نسل ۱
		کمبود منابع مالی
فرهنگ پدرسالارانه	موانع زمینه و بازدارنده شرکت	سبک مدیریتی و ساختار نادرست
		کمبود یادگیری و مدیریت دانش
	فرهنگ پدرسالارانه	کمبود منابع مالی و غیر مالی
		منابع شرکت
چالش های هم آفرینی ارزش دو نسلی	فرهنگ پدرسالارانه	فرهنگ کمبود انعطاف در تغییر نسل ۱
		موانع تغییر نسل ۱
	موانع همکاری	فرهنگ مقاومت در تغییر نسل ۱
		ریسک گریزی نسل ۱
راهکارهای هم آفرینی ارزش دو نسلی	موانع همکاری	کمبود انعطاف نسل ۱
		کمبود تبادل دانش دو نسل
	تضادها و تعارض بین نسل ها،	کمبود همکاری بین دو نسل
		کمبود تعاملات دو نسل
راهکارهای هم آفرینی ارزش دو نسلی	تضادها و تعارض بین نسل ها،	تعارض بین دو نسل
		تضادها بین نسل ها،
	کمبود تبادل دانش دو نسل	کمبود یادگیری و مدیریت دانش
		کمبود تعاملات و تبادل دانش بین دو نسل
راهکارهای هم آفرینی ارزش دو نسلی	ایجاد زمینه مشارکت دو نسلی	حل تضادها و تعارض بین دو نسل
		تعامل دو نسل، اعتماد
	همکاری و اعتماد بین دو نسل	اعتماد
		هم افزایی دو نسل
راهکارهای هم آفرینی ارزش دو نسلی	حل تضادها	حل تضادها و موانع بین دو نسل
		تعامل دو نسل
		حل تضادها و موانع بین دو نسل
		تعامل دو نسل

ابعاد	مقوله	مفهوم
ایجاد زمینه مشارکت دو نسلی	تعاملات و تبادل دانش بین دو نسل	ایجاد زمینه مشارکت دو نسلی
		جذب، تجمع و تبادل دانش بین دو نسل
	ایده پردازی و زمینه سازی ایجاد ارزش بین نسلی	یادگیری و جذب و یکپارچگی دانش دو نسل
		ایجاد زمینه ایده پردازی و استفاده از مدیریت دانش
بکار گیری یادگیری و مدیریت دانش	هم افزایی دو نسل	ایده پردازی نسل ۱ و ۲
		جذب، تجمع و تبادل دانش و ایده پردازی بین دو نسل
	تبادل و ترکیب دانش	تبادل و ترکیب دانش
		اجماع و تعهد جمعی
راهکارهای شرکت و مدیریت نسل ۱	تبادل دانش و ایده پردازی نسل ۱ و ۲	همکاری و اعتماد بین دو نسل
		نسل
	ایجاد زمینه ایده پردازی و استفاده از مدیریت دانش	به کارگیری یادگیری و جذب و یکپارچگی دانش دو نسل
		ایجاد زمینه ایده پردازی و استفاده از مدیریت دانش
ایجاد فرهنگ نوآورانه و ریسک پذیری با ورود نسل ۲	ایجاد فرهنگ نوآورانه	تغییر فرهنگ تغییر فرهنگ
		با ورود نسل ۲ با ریسک پذیری و متخصصان
	ایجاد فرهنگ مساعد جذب و تبادل اطلاعات	ایجاد فرهنگ مساعد جذب و تبادل اطلاعات
		ایجاد فرهنگ مساعد جذب و تبادل اطلاعات
ایجاد ویژن مشترک نوآورانه دو نسل	ایجاد ویژن مشترک نوآورانه دو نسل	ایجاد ویژن، اهداف و استراتژی نوآورانه با ورود نسل ۲
		ایجاد دید بلندمدت با ورود نسل ۲
	ایجاد ساختارها و تخصیص منابع جدید	تغییر ساختار و سیستم ها با انتقال مدیریت به نسل جدید
		تخصیص منابع جدید
حل چالش های نسل ۱	حل چالش های نسل ۱	مدیریت موثر منابع و ریسک
		ایجاد آمادگی تغییر نسل ۱ و تمایل و انعطاف در نسل ۱
	ایجاد انعطاف پذیری در نسل ۱ با ورود نسل دوم	فعال به شرکت
		کاهش ریسک گریزی نسل ۱ با ورود نسل جدید و متخصصان
ایجاد انگیزش در نسل ۱	ایجاد انگیزش در نسل ۱	ایجاد انگیزش در نسل ۱
		ایجاد انگیزش در نسل ۱
	ایجاد انگیزش در نسل ۱	ایجاد انگیزش در نسل ۱
		ایجاد انگیزش در نسل ۱

نسل دوم از راهکارهای مهم موفقیت شرکت‌های خانوادگی است.

۴- چارچوب مفهومی

بر اساس یافته‌های کدگذاری شده مطالعه موردی، چارچوب مفهومی تبیین شد. ابعاد چارچوب مفهومی راهکارهایی برای حل چالش‌های خلق ارزش دو نسل است. در این بخش، اجزای چارچوب مفهومی، به عنوان عوامل پیش زمینه، ارزش آفرینی دو نسلی، راهکارها و نتایج تبیین شده است. بنابراین سه عامل تعیین کننده در خلق ارزش دو نسل و راه حل‌ها و مولفه‌های چارچوب مفهومی به تفصیل تبیین شد.

۱. **عوامل پیش زمینه:** کاهش تسلط نسل ۱ و ایجاد فرهنگ نوآورانه در شرکت، تعهد و فعالیت جمعی، سرمایه اجتماعی و اعتماد، به عنوان عوامل پیش زمینه شناخته شدند. نسل ۱ شرکت‌های خانوادگی ریسک کمتری دارند، اما با ورود نسل ۲، اطلاعات ارزش جدیدی به دست می‌آوردند. کسب اطلاعات آمادگی برای نوآوری مدل کسب و کار (BMI) را افزایش می‌دهد.

۲. **فرآیند نوآوری مدل کسب و کار از طریق خلق ارزش دو نسل و راهکارها:** شرکت‌های خانوادگی با ورود نسل ۲ و عوامل شرکت و مدیریت نسل ۱ مانند ساختار دهی فعالیت‌ها، تغییر سبک مدیریت، ارائه منابع جدید و ایجاد چشم‌انداز مشترک نوآورانه، نوآوری مدل کسب‌وکار ایجاد می‌کنند. در این قسمت سه عامل به تفصیل توضیح داده شد.

۱-۲. **ورود نسل ۲ فعال و توانمندسازی نسل ۲ غیرفعال:** نسل دوم فعال دارای اهداف نوآورانه و ایجادکننده فضای خلاقانه در شرکت است و این ویژگی با ریسک‌پذیری، تمایل به یادگیری خارج از شرکت و علاقه به یافتن راه‌حل‌ها و ایده‌های جدید همراه است. ظرفیت جذب نسل دوم فعال و متخصصان، به شرکت‌ها در ایجاد فرایندهای نوآورانه کمک می‌کند. ورود نسل دوم و متخصصان با دانش و یادگیری

ابعاد	مقوله	مفهوم
راهکارهای ناشی از ورود نسل ۲	ورود نسل دوم فعال به شرکت	به کارگیری نسل ۲ فعال و منعطف
		ایجاد انعطاف با ورود نسل ۲ انتقال مدیریت به نسل جدید به کارگیری نسل ۲ فعال اعتماد به نسل ۲ و پذیرش نسل ۲ در شرکت ورود نسل ۲ فعال و منعطف و به کارگیری نسل ۲
	توانمندسازی نسل ۲ منفعل	انگیزش نسل ۲، آموزش منفعل
		نسل ۲ منفعل
		ایجاد آمادگی در نسل ۲ منفعل برای ورود به شرکت

منبع: یافته‌های پژوهش

نسل اول نیرویی کلیدی است که می‌تواند رفتارهای نوآورانه را ترویج یا مهار کند. مقاومت در برابر تغییر، وابستگی مسیر، فرهنگ پدرسالارانه و تمایل پایین به پذیرش سریع فناوری‌های دیجیتال از چالش‌های عمده شرکت‌های خانوادگی است. همچنین، کمبود انگیزه نسل دوم منفعل، توجه ناکافی به جانشین‌پروری و آموزش ناکافی نسل دوم، به‌ویژه در نتیجه ورود دیر هنگام وی به شرکت، از دیگر موانع نوآوری محسوب می‌شود. در این بخش، نتایج کدگذاری راهکارها ارائه می‌شود. یافته‌ها نشان داد شرکت‌های خانوادگی موفق، معمولاً تعارضات خانوادگی کمتری دارند و اعضا از تجربه و تصمیم‌های مدیر ارشد حمایت می‌کنند. در این شرکت‌ها، نسل اول با نسل دوم درباره ضرورت استفاده از روش‌های جدید و فناوری‌های دیجیتال توافق داشته و برای آن سرمایه‌گذاری می‌کند. همچنین، حمایت از نسل دوم و متخصصان در اجرای پروژه‌های جدید، زمینه نوآوری مدل کسب‌وکار را فراهم می‌کند. بنابراین، کاهش تعارضات، پذیرش تغییر، سرمایه‌گذاری دیجیتال و توجه به جانشین‌پروری و آموزش

دانش و انسجام بین نسل‌ها، به‌ویژه با ورود نسل دوم، زمینه یادگیری و تبدیل دانش به قابلیت‌های نوآوری مدل کسب‌وکار را فراهم می‌کند. نتایج نشان داد شرکت‌هایی که نسل اول و دوم در آن‌ها از طریق تعامل و ریسک‌پذیری به جست‌وجو، ایجاد و ارائه ارزش جدید به مشتری می‌پردازند، موفق‌تر هستند. تعاملات بین‌نسلی نیز انگیزه تغییر و توانایی انطباق با نیازهای مشتریان در محیط دیجیتال را افزایش می‌دهد.

ادغام و اشتراک دانش، همکاری هم‌زمان دو نسل و تبادل ایده‌ها از سازوکارهای اصلی ایجاد ارزش جدید است. این فرایند مستلزم بهره‌گیری از قابلیت‌های نسل اول، نسل دوم و متخصصان غیرخانوادگی است. اشتیاق و سخت‌کوشی نسل دوم، تمایل به ایجاد ارزش، تعهد مشترک دو نسل، مدیریت مشارکتی و کارگروهی، به‌عنوان کاتالیزورهای تغییر شناسایی شد. همفکری، حل مسئله و مشارکت دو نسل و متخصصان نیز برای تحقق این فرایند ضروری است. اعتماد نسل اول به قابلیت‌های نسل دوم فعال و واگذاری تدریجی مدیریت به وی، زمینه هم‌افزایی و تغییر مدل کسب‌وکار را تقویت می‌کند.

تداوم نسل‌ها، ارتباطات بین‌نسلی، ورود نسل دوم و متخصصان غیرخانوادگی نیز از عوامل مؤثر بر تغییر مدل کسب‌وکار است. ادغام دانش و ظرفیت جذب نسل دوم و متخصصان فنی به ایجاد فرایندهای نوآورانه کمک می‌کند.

۳. نتایج: ایجاد آمادگی نسل اول برای تغییر و فراهم‌سازی زمینه خلق ارزش جدید به‌عنوان نتایج اصلی شناسایی شد. یافته‌های پژوهش در شکل ۱ در قالب یک چارچوب مفهومی تبیین شده است.

شکل ۱ راهکارهای شناسایی شده برای حل چالش‌ها را از سه جنبه (۱) خلق مشترک (هم‌آفرینی) ارزش، (۲) به کارگیری نسل ۲ و (۳) عوامل شرکت و مدیریت نسل ۱ نشان می‌دهد. یافته‌ها نشان داد که حل چالش‌های نسل ۱ و شرکت و ورود نسل جدید زمینه ارزش‌آفرینی دو نسلی را فراهم می‌کند. بنابراین، شرکت‌ها زمانی موفق می‌شوند که بر چالش‌های نسل ۱ و

کسب‌شده از خارج شرکت، انعطاف‌پذیری، درک سریع فرصت‌ها و چابکی شرکت را افزایش داده و زمینه سازگاری با تغییرات و خلق ارزش جدید را فراهم می‌کند.

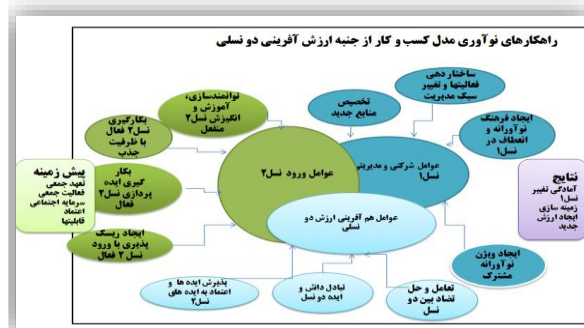
ریسک‌پذیری و گرایش‌های نوآورانه نسل دوم از عوامل مهم ایجاد انگیزه و آمادگی برای تغییر است. با انتقال مدیریت به نسل دوم، تحمل ریسک افزایش یافته و آمادگی شرکت برای تغییر و ارزش‌آفرینی تقویت می‌شود. ترکیب دانش صریح نسل دوم فعال و متخصصان نیز به ایجاد ایده‌های جدید کمک می‌کند؛ زیرا نسل دوم به‌طور مستمر در جست‌وجوی روش‌های جدید، یادگیری و بهره‌گیری از ایده‌هاست.

در مقابل، انفعال و بی‌میلی نسل دوم می‌تواند موجب شکست در جست‌وجوی فرصت‌های جدید شود. رفتار و حمایت نسل اول، آموزش و ایجاد انگیزه، و شکل‌گیری نگرش بلندمدت نسبت به تداوم کسب‌وکار، نقش مهمی در تمایل نسل دوم برای ورود به شرکت و تبدیل آن به نسلی فعال و نوآور دارد.

۲-۲. عوامل شرکت و مدیریت نسل ۱: کاهش تعارضات بین دو نسل، کاهش نقش منفی فرهنگ پدرسالارانه، مقاومت و ریسک‌گریزی نسل اول، از عوامل مهم ایجاد انعطاف‌پذیری در شرکت‌های خانوادگی است. افزایش آمادگی و انعطاف‌پذیری و کاهش ریسک‌گریزی نسل اول، از طریق کسب اطلاعات و تعامل با نسل دوم فعال تقویت می‌شود. نسل دوم نیز باید بتواند با فرهنگ ریسک‌گریز و مقاومت نسل اول در برابر تغییر مقابله کند. ایجاد چشم‌انداز مشترک برای تغییر، از عوامل مهم شرکت است. شرکت‌های خانوادگی با هدف بقای کسب‌وکار برای نسل‌های آینده فعالیت می‌کنند و نسل دوم با انتقال چشم‌انداز نوآورانه خود به نسل اول، زمینه تغییر را فراهم می‌سازد. حضور نسل دوم حرفه‌ای و متخصصان غیرخانوادگی نیز به ایجاد ارزش جدید و محیط کاری منعطف کمک می‌کند.

۳-۳. هم‌آفرینی ارزش: شکل‌گیری چشم‌انداز نوآورانه مشترک، تعامل و تبادل دانش، هم‌افزایی و همکاری دو نسل از عوامل مهم هم‌آفرینی ارزش شناسایی شد. هماهنگی، تبادل

شرکت غلبه کنند و نسل جدید فعال را وارد شرکت کنند. سپس می‌توانند با همکاری و استفاده از قابلیت‌های دو نسل، ارزش جدیدی خلق کنند.



شکل ۱- چارچوب مفهومی راهکارهای ارزش آفرینی دو نسلی (یافته‌های تحقیق)

جدول ۲ تبیین یافته‌های مهم چالش‌ها و راهکارها را نشان می‌دهد:

جدول ۲- مولفه‌های چالش‌ها و راهکارهای خلق ارزش دو نسل

اجزای چالش‌ها و راه حل‌های خلق ارزش دو نسل	
چالش‌های ناشی از به کارگیری نسل ۲	کمبود انگیزه نسل ۲ منفعل کمبود آموزش و قابلیت‌های غیرفعال نسل ۲
راه حل‌ها	جانشینی، آموزش و انگیزه موفق نسل ۲ غیرفعال ایجاد انگیزه، حمایت، دادن استقلال، مسئولیت و هویت به نسل ۲ تشویق نسل ۲ برای ورود اولیه به کسب و کار توانمندسازی و آموزش نسل ۲ منفعل، ورود نسل ۲ فعال با تحصیلات عالی و استفاده از توانمندی‌های نسل ۲ و متخصصان به کارگیری روندهای یادگیری و ظرفیت جذب نسل ۲ فعال و متخصصان استفاده از دانش و تجربه صریح نسل ۲ فعال به کارگیری انگیزه‌های نسل ۲ و حرفه‌ای‌ها که باعث تغییر می‌شوند
چالش‌های خلق مشترک ارزش دو نسلی	تعارضات خانوادگی مانع جذب دانش و تغییر می‌شود

اجزای چالش‌ها و راه حل‌های خلق ارزش دو نسل	
تضاد بین نسل‌ها	راه حل‌های خلق مشترک دو نسل به اشتراک گذاری اطلاعات، تبادل دانش و تجربه بین دو نسل اعتماد و تعامل بین دو نسل حل تعارض با تعامل بین نسل‌ها به اشتراک گذاری اطلاعات بین دو نسل و توافق تجمع و انباشت دانش ضمنی داخلی نسل ۱ و دانش صریح خارج شرکتی نسل ۲ ایده پردازی با تبادل دانش و تجربه بین دو نسل
چالش‌های مدیریتی نسل ۱ و چالش‌های شرکت	کمبود درک جذابیت و امکان سنجی ارزش جدید در نسل ۱ وابستگی مسیر و موانع تغییر نسل ۱ ریسک‌گریزی نسل ۱ فرهنگ پدرسالار و مقاومت نسل ۱ در برابر تغییر
راهکارهایی برای ایجاد تغییرات در نسل ۱ و در شرکت	ایجاد انعطاف‌پذیری در نسل ۱ ایجاد چشم‌انداز، تغییر ساختار و فرهنگ و تخصیص منابع تغییر سبک، ساختار و سیستم‌های مدیریت با انتقال مدیریت به نسل ۲ کاربرد ابزارهای یادگیری و مدیریت دانش تخصیص منابع جدید با ورود متخصصان نسل ۲ و غیر خانواده ایجاد فرهنگ نوآورانه با ورود نسل ۲ و متخصصان

منبع: یافته‌های پژوهش

شکل ۲ جزئیات چالش‌ها و راهکارهای نوآوری مدل کسب و کار را از طریق خلق ارزش دو نسل مرتبط با سه عامل (۱) ایجاد مشترک ارزش، (۲) به کارگیری نسل ۲ و (۳) عوامل شرکت و مدیریت نسل ۱ را نشان می‌دهد.

شکل ۲ چالش‌ها و راهکارهای سه عامل اصلی خلق ارزش شامل خلق مشترک ارزش، ورود نسل دوم و عوامل شرکتی و مدیریتی نسل اول را نشان می‌دهد. برای هر عامل، چالش‌ها و راهکارهای مرتبط بر اساس نتایج کدگذاری نهایی تبیین شده است.

حل مسئله نسل اول، زمینه تعامل مؤثر دو نسل و خلق ارزش جدید را فراهم می‌کند.

تحلیل نهایی یافته‌های پژوهش: چالش‌ها و راه‌حل‌های ارزش‌آفرینی در این پژوهش با تمرکز بر سه عامل اصلی شامل (۱) خلق مشترک (هم‌آفرینی) ارزش میان دو نسل، (۲) ورود نسل دوم به شرکت و (۳) شرکت و عوامل مدیریتی نسل اول بررسی شد. نتایج نشان داد که ایجاد ارزش جدید در کسب‌وکارهای خانوادگی مستلزم بهره‌گیری از قابلیت‌های نسل دوم و دانش و تخصص متخصصان خارج از خانواده است. هماهنگی، تبادل دانش و انسجام میان دو نسل، همراه با ورود نسل دوم و انگیزه آن برای یادگیری، زمینه شکل‌گیری قابلیت‌های لازم برای نوآوری مدل کسب‌وکار را فراهم می‌کند. همچنین، یادگیری از منابع خارج از شرکت، ادغام و اشتراک دانش، همکاری هم‌زمان دو نسل و تبادل ایده‌ها، به ایجاد ارزش جدید منجر می‌شود. انتقال تدریجی مدیریت به نسل دوم نیز می‌تواند زمینه افزایش ریسک‌پذیری و انعطاف‌پذیری شرکت را فراهم کند.

نتایج نشان داد شکست برخی شرکت‌های خانوادگی در نوآوری ممکن است ناشی از کمبود توانایی یا تمایل به ایجاد و اشتراک دانش میان دو نسل باشد. ناآشنایی با دانش فنی و فناوری‌های جدید و پایین‌بودن ظرفیت جذب نسل اول از چالش‌های مهم نوآوری مدل کسب‌وکار است. برخی ویژگی‌های نسل اول نیز می‌تواند بر ایجاد ارزش جدید اثر منفی داشته باشد. ریسک‌گریزی، توجه محدود به فرصت‌های بیرونی و ترس از شکست موجب مقاومت نسل اول در برابر تغییر و کاهش توانایی پاسخگویی به تحولات محیطی می‌شود. با این حال، نسل اول معمولاً با هدف حفظ و موفقیت کسب‌وکار برای نسل‌های آینده، تمایل به سرمایه‌گذاری بر نسل دوم دارد. بنابراین، ورود نسل دوم می‌تواند اطلاعات، دانش و دیدگاه‌های جدیدی در اختیار نسل اول قرار دهد و زمینه کاهش ریسک‌گریزی و پذیرش تغییر را فراهم کند. ورود نسل دوم و



شکل ۲- چالش‌ها و راهکارهای ارزش‌آفرینی دو نسل (یافته‌های تحقیق)

ورود نسل دوم از عوامل مهم ایجاد ایده‌های جدید و تغییر مدل کسب‌وکار است. تعامل، روابط و اعتماد میان دو نسل، فضای خلاقانه‌تری برای پذیرش ایده‌های نوآورانه ایجاد می‌کند. نتایج نشان داد که نوآوری در شرکت‌های موفق با ورود نسل دوم و همکاری متخصصان تحقق یافته است. نسل دوم فعال و توانمند، با کسب دانش و آموزش‌های خارج از شرکت، ریسک‌پذیری و گرایش به روش‌های جدید، به‌ویژه دیجیتالی‌شدن، می‌تواند به‌عنوان کاتالیزوری برای نوآوری و تغییر در کسب‌وکار خانوادگی عمل کند. در مقابل، واردنشدن نسل دوم یا انفعال آن، از عوامل کلیدی شکست در نوآوری است. بنابراین، آموزش، توانمندسازی و ایجاد انگیزه برای مشارکت نسل دوم در کسب‌وکار ضروری است. در شرکت‌های موفق، نسل دوم فعال همراه با تیمی متخصص وارد شرکت شده و با حمایت نسل اول، پروژه‌های نوآورانه و ارزش جدید ایجاد کرده است. اعتماد بالا میان دو نسل، هم‌افزایی میان بنیان‌گذار و نسل دوم و توافق بر سر اهداف، پذیرش ایده‌های جدید را تسهیل می‌کند. همچنین، افزایش انعطاف‌پذیری نسل اول، تمایل آن به سرمایه‌گذاری و حمایت از ایده‌های نوآورانه را افزایش می‌دهد.

نسل اول به دلیل ریسک‌گریزی و توجه محدود به فرصت‌های جدید، در برخی موارد مانعی برای نوآوری است؛ با این حال، کسب اطلاعات جدید از طریق نسل دوم می‌تواند آمادگی آن برای تغییر را افزایش دهد. تشخیص توانایی نسل دوم در جست‌وجوی فرصت‌ها، همراه با استفاده از تجربه و مهارت‌های

تعهد آن به تغییر، به‌ویژه در صورت برخورداری از ریسک‌پذیری، اشتیاق، سخت‌کوشی و انگیزه یادگیری، شرکت را برای مواجهه با تغییرات محیطی آماده می‌کند. نسل دوم فعال می‌تواند تجربیات، بینش‌ها و دانش جدید را وارد شرکت کرده و نوآوری را ترویج کند. در صورتی که نسل دوم از توانایی یادگیری، دانش فناوری و انگیزه کافی برای تغییر برخوردار باشد، قابلیت بیشتری برای خلق ارزش جدید خواهد داشت. همکاری نسل دوم با نسل اول و متخصصان بیرونی نیز موجب ترکیب تجربه عملی با دانش جدید شده و از طریق همکاری، آزمون و خطا و اجرای ایده‌های جدید، زمینه خلق ارزش را فراهم می‌کند. یافته‌ها نشان داد که ورود نسل دوم، همراه با ظرفیت جذب، دانش اکتسابی، ریسک‌پذیری و آشنایی با فناوری‌های ارتباطی و دیجیتال، تأثیر قابل‌توجهی بر تغییر مدل کسب‌وکار شرکت‌های خانوادگی دارد. کسب دانش و یادگیری از محیط بیرونی، علاوه بر کمک به حل چالش‌های نوآوری، کیفیت تصمیم‌گیری درباره نوآوری را افزایش داده و ریسک تصمیمات جدید را کاهش می‌دهد. در برخی شرکت‌ها، نسل اول از طریق یادگیری تجربی و تعامل با نسل دوم، به‌تدریج انعطاف‌پذیرتر شده و حتی به پذیرش روش‌هایی مانند فروش آنلاین و فعالیت در فضای مجازی روی آورده است.

تعامل و همکاری دو نسل از مهم‌ترین عوامل ایجاد ارزش جدید شناسایی شد. شرکت‌هایی که نسل اول و دوم در آنها تعامل، همکاری، تبادل ایده و اجماع بیشتری دارند، از قابلیت نوآوری بالاتری برخوردارند. نسل دوم و متخصصان بیرونی با ارائه دانش و تخصص جدید، به بهینه‌سازی فعالیت‌ها و شناسایی و اجرای ایده‌های نوآورانه کمک می‌کنند. همچنین، تعهد مشترک دو نسل به موفقیت پروژه‌های جدید، حل تعارضات و موانع را تسهیل می‌کند. یکپارچه‌سازی دانش نسل اول و دوم موجب شکل‌گیری ایده‌های جدید، انباشت دانش و افزایش سازگاری شرکت با تغییرات محیطی می‌شود. از این

منظر، تعاملات بین‌نسلی نه‌تنها به تبادل دانش، بلکه به افزایش انگیزه برای انطباق با محیط دیجیتال و ایجاد ارزش جدید منجر می‌شود.

در این فرایند، نسل اول همچنان نقش کلیدی در تصمیم‌گیری دارد و اعتماد آن به نسل دوم و تعهد مشترک به موفقیت پروژه‌های جدید، اهمیت زیادی دارد. با این حال، کمبود آگاهی نسل اول از محیط دیجیتال و ارتباط محدود با شرکت‌ها و متخصصان خارج از خانواده، موجب تأخیر در پذیرش تغییر مدل کسب‌وکار می‌شود. ریسک‌گریزی و توجه محدود به ایده‌های جدید نیز می‌تواند نقش منفی در فرایند تغییر داشته باشد. از این‌رو، تشویق نسل اول برای افزایش توانایی پذیرش ایده‌های نوآورانه ضروری است. نتایج نشان داد نسل اول زمانی نوآوری را بهتر می‌پذیرد که هم تمایل و هم توانایی لازم برای تغییر وجود داشته باشد. تعامل با نسل دوم و کسب اطلاعات جدید، ریسک ادراک‌شده را کاهش داده و انگیزه نسل اول برای ایجاد ارزش جدید را افزایش می‌دهد.

برای موفقیت در نوآوری، شرکت‌ها از منابع جدید نسل دوم و متخصصان غیرخانوادگی استفاده کرده و با ایجاد اهداف انگیزشی و چشم‌انداز بلندمدت، زمینه مشارکت بیشتر نسل دوم را فراهم می‌کنند. انتقال مدیریت به نسل دوم می‌تواند ساختارها و سیستم‌های شرکت را تغییر داده و فرهنگ ریسک‌پذیری را تقویت کند. کاهش نقش غالب نسل اول و افزایش مشارکت نسل دوم نیز انعطاف‌پذیری، آمادگی برای تغییر و چابکی شرکت را افزایش می‌دهد. بنابراین، ورود نسل دوم فعال و ریسک‌پذیر می‌تواند به‌عنوان یکی از محرک‌های اصلی نوآوری و ارزش‌آفرینی در کسب‌وکارهای خانوادگی عمل کند.

در مقابل، نسل دوم غیرفعال لزوماً فاقد ظرفیت نوآوری نیست؛ بلکه آموزش و توانمندسازی می‌تواند آن را به نسلی فعال و انگیزه‌مند تبدیل کند. مکانیسم‌های یادگیری، آموزش و کسب

تجربه، نسل دوم را از انفعال خارج کرده و توانایی آن را برای یادگیری و مشارکت در تغییر افزایش می‌دهد. شرکت‌ها می‌توانند با توانمندسازی نسل دوم، از قابلیت‌های آن برای شناسایی نیازهای جدید مشتریان و پاسخگویی به تغییرات محیطی استفاده کنند. در مقابل، اگر نسل دوم وارد شرکت نشود یا انگیزه و فرصت لازم برای مشارکت در آن را پیدا نکند، انتقال موفق کسب‌وکار و نوآوری مدل کسب‌وکار با مشکل مواجه خواهد شد. بنابراین، فقدان نسل دوم فعال، آموزش‌دیده و توانمند، در کنار ضعف تعامل و تبادل دانش بین دو نسل، از عوامل مهم شکست در تغییر مدل کسب‌وکار و خلق ارزش جدید است.

۵. بحث و نتیجه‌گیری

نتایج پژوهش نشان داد که ورود نسل دوم فعال به کسب‌وکار خانوادگی و حل چالش‌های نسل اول از عوامل مهم زمینه‌ساز ایجاد ارزش مشترک و نوآوری میان دو نسل است. در این راستا، آموزش و توانمندسازی نسل دوم منفعل، حل تعارضات بین دو نسل، کاهش ریسک‌گریزی و افزایش انعطاف‌پذیری نسل اول می‌تواند به غلبه بر موانع نوآوری کمک کند. نسل دوم فعال، به‌ویژه در صورت برخورداری از آموزش و توانمندی کافی، می‌تواند به‌عنوان کاتالیزوری برای نوآوری، تغییر و ایجاد ارزش جدید در کسب‌وکار خانوادگی عمل کند.

یافته‌ها همچنین بر اهمیت تعامل، همکاری و هم‌افزایی میان نسل اول و دوم تأکید دارد. حل تعارضات، تقویت همبستگی و انسجام خانوادگی، استفاده از تخصص متخصصان بیرونی و فراهم کردن زمینه تعامل آنان با نسل دوم، از عوامل مؤثر در توسعه قابلیت‌های نوآورانه است. ورود نسل دوم با انگیزه بیشتر برای یادگیری، کسب دانش و بهره‌برداری از آن، می‌تواند چابکی و موفقیت شرکت را افزایش دهد. همچنین، تخصیص منابع جدید با مشارکت نسل دوم فعال، افزایش ریسک‌پذیری، شکل‌گیری چشم‌اندازهای نوآورانه و ایجاد ارزش مشترک میان

دو نسل، از عوامل مؤثر بر نوآوری مدل کسب‌وکار و ارزش‌آفرینی شناسایی شد.

از دیگر یافته‌های مهم پژوهش، نقش ظرفیت جذب نسل دوم و دسترسی آن به منابع اطلاعاتی و دانش به‌روز در افزایش انعطاف‌پذیری کسب‌وکار خانوادگی است. شرکت‌ها می‌توانند با تشویق نسل اول به پذیرش نوآوری و حمایت از ایده‌های نسل دوم، توانایی خود را برای پاسخگویی به تغییرات محیطی افزایش دهند. در واقع، کسب‌وکارهای خانوادگی زمانی قادر به ایجاد ارزش جدید و سازگاری مؤثر با تغییرات خواهند بود که بتوانند دانش و قابلیت‌های دو نسل را با یکدیگر ادغام کنند.

با توجه به محدودبودن تحقیقات پیشین درباره موانع و محرک‌های نوآوری مدل کسب‌وکار در شرکت‌های خانوادگی، این پژوهش تلاش کرد نقش دو نسل را در فرایند نوآوری و ارزش‌آفرینی تبیین کند. یافته‌ها از سه منظر اصلی شامل (۱) عوامل شرکتی و مدیریتی نسل اول، (۲) ایجاد ارزش مشترک و هم‌آفرینی میان دو نسل و (۳) به‌کارگیری و توانمندسازی نسل دوم در شرکت، چالش‌ها و راهکارهای ارزش‌آفرینی را تبیین می‌کند. بر این اساس، مدیریت صحیح موانع و ایجاد شرایط مناسب برای همکاری دو نسل، یکی از عوامل حیاتی موفقیت نوآوری در کسب‌وکارهای خانوادگی است.

یافته‌های پژوهش با برخی مطالعات پیشین نیز همخوانی دارد. برخی تحقیقات نشان داده‌اند که نسل دوم کسب‌وکارهای خانوادگی به دلیل انفعال و بی‌میلی، در جست‌وجوی فرصت‌های جدید با شکست مواجه می‌شود (دوه، ۲۰۱۳). نتایج حاضر نشان می‌دهد که این وضعیت می‌تواند ناشی از غیرفعال‌بودن نسل دوم، کمبود توانمندسازی و ضعف انگیزه برای ورود به کسب‌وکار خانوادگی باشد. چنانچه نسل دوم وارد شرکت نشود، امکان تعامل سازنده، تجمع و تبادل دانش میان دو نسل کاهش یافته و انعطاف‌پذیری شرکت نیز محدود می‌شود. در مقابل، فراهم کردن فرصت برای یادگیری فناوری، کسب دانش صریح از منابع خارج از شرکت و حمایت از

تعامل و تبادل ایده میان نسل‌ها می‌تواند به حل چالش‌های نوآوری و ایجاد قابلیت‌های جدید منجر شود. با این حال، مقایسه نتایج با پیشینه پژوهش نشان‌دهنده وجود دیدگاه‌های متفاوت درباره میزان نوآوری نسل اول و دوم است. یافته‌های حاضر نشان می‌دهد که نسل دوم، به‌ویژه به دلیل تمایل به یادگیری، کسب دانش خارج از شرکت و ریسک‌پذیری، می‌تواند زمینه مناسبی برای ارزش‌آفرینی فراهم کند؛ هرچند این نتیجه با برخی مطالعات پیشین در تعارض است.

در مجموع، نوآوری مدل کسب‌وکار در شرکت‌های خانوادگی نه صرفاً به حضور یک نسل، بلکه به کیفیت تعامل، میزان توانمندسازی، ظرفیت جذب دانش، اشتراک منابع و آمادگی دو نسل برای همکاری و پذیرش تغییر وابسته است. از این رو، شرکت‌های خانوادگی باید با ایجاد سازوکارهای مناسب برای انتقال و تبادل دانش، آموزش نسل دوم، حمایت از ایده‌های نوآورانه و مدیریت تعارضات بین‌نسلی، ظرفیت خود را برای نوآوری و ارزش‌آفرینی افزایش دهند.

برای تحقیقات آتی، پیشنهاد می‌شود این موضوع با نمونه‌های بزرگ‌تر، در کشورهای مختلف و در محیط‌های کسب‌وکاری متفاوت بررسی شود. همچنین، مطالعه چگونگی تغییر مدل کسب‌وکار و ارزش‌آفرینی شرکت‌های سنتی توسط دو نسل، تأثیر انگیزه‌های نسل اول بر نوآوری مدل کسب‌وکار (BMI)، تمایل و توانایی نسل اول و دوم برای نوآوری و میزان آمادگی کسب‌وکارهای خانوادگی برای پیگیری فرایندهای نوآورانه، می‌تواند مسیرهای مناسبی برای پژوهش‌های آینده فراهم کند.

فهرست منابع

Alayo, M., Maseda, A., Iturralde, T., & Aparicio, G. (2020). The impact of generational involvement on knowledge creation in family firms. *Journal of Knowledge Management*, 24(6), 1315–

ایده‌های نسل دوم و متخصصان بیرونی، می‌تواند به افزایش انعطاف‌پذیری و نوآوری منجر شود.

در خصوص تفاوت نسل‌ها از نظر ریسک‌پذیری و نوآوری نیز یافته‌های پژوهش با بخشی از ادبیات موجود ارتباط دارد. برخی محققان معتقدند نسل دوم نسبت به نسل اول ریسک‌گریزتر است و در نتیجه، سطح نوآوری در انتقال از نسل اول به نسل دوم کاهش می‌یابد (ورنر، ۲۰۱۸). همچنین، ماناسرا (۲۰۲۰) نشان داده است که میزان نوآوری در نسل‌های مختلف متفاوت بوده و نسل اول در برخی شرایط نوآورتر است. در مقابل، نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که نوع و میزان فعالیت نسل دوم اهمیت تعیین‌کننده‌ای دارد. شرکت‌هایی که از نسل دوم متعهد، فعال و علاقه‌مند به یادگیری و کسب دانش خارج از شرکت برخوردارند، به دلیل ظرفیت جذب بالاتر، موفقیت بیشتری در نوآوری و خلق ارزش دارند؛ در حالی که نسل دوم منفعل، به دلیل ظرفیت جذب پایین و ضعف تبادل دانش با نسل اول، توان کمتری در خلق ارزش جدید دارد.

این یافته با پژوهش‌هایی که کاهش توانایی نوآوری یا افزایش ریسک‌گریزی نسل دوم پس از بنیان‌گذار را گزارش کرده‌اند نیز قابل مقایسه است (فنینگر، ۲۰۱۹). نتایج حاضر نشان می‌دهد که ورود نسل دوم منفعل و کمتر آموزش‌دیده، همراه با ظرفیت جذب ضعیف و تبادل دانش محدود میان دو نسل، می‌تواند پیامدهای نوآورانه را کاهش دهد. در مقابل، نسل دوم فعال، آموزش‌دیده، انگیزه‌مند و ریسک‌پذیر، در صورت برخورداری از ظرفیت جذب مناسب، می‌تواند به موفقیت شرکت در خلق ارزش جدید کمک کند. بنابراین، به‌کارگیری و توانمندسازی نسل دوم فعال را می‌توان گامی مهم در حل چالش‌های ارزش‌آفرینی و نوآوری در کسب‌وکارهای خانوادگی دانست.

همچنین، یافته‌های پژوهش با مطالعاتی که بر مزایای همکاری چند نسل در کسب‌وکارهای خانوادگی تأکید دارند، همسو است.

- in family firms: Is paternalism an "asset" or a "liability"? *Family Business Review*, 25(3), 318–338.
<https://doi.org/10.1177/0894486511426284>
- Cillo, P., Verona, G., & Vicari, S. (2020). The interlink between resources and capabilities: Towards a theoretical frame for the development of dynamic capabilities. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 17(1), 1–18.
<https://doi.org/10.1504/IJLIC.2020.104974>
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154–1191.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x>
- De Massis, A., Frattini, F., Pizzurno, E., & Cassia, L. (2018). Tracing the roots of innovativeness in family SMEs: The effect of family functionality and socioemotional wealth. *Journal of Product Innovation Management*, 35(4), 609–628.
<https://doi.org/10.1111/jpim.12448>
- DellaPiana, B., Vecchi, A., Marino, V., & D'Arco, M. (2019). How do family firms grow? The strategic goals of innovation and internationalization. *International Journal of Business and Management*, 14(2), 1–15.
<https://doi.org/10.5539/ijbm.v14n2p1>
- Diaz-Moriana, V., Lumpkin, G. T., Clinton, E., Kammerlander, N., & Craig, J. (2018). Innovation motives in family firms: A transgenerational view. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(2), 240–263.
1336. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2019-0615>
- Batt, C., Cleary, P., Hiebl, M., Quinn, M., & Rikhardsson, P. (2020). The digitalization of family firms. In A. Calabrò (Ed.), *A research agenda for family business: A way ahead for the field* (pp. 247–260). Edward Elgar Publishing.
https://doi.org/10.4337/9781788974073_00021
- Camisón-Zornoza, C., Forés-Julián, B., Puig-Denia, A., & Camisón-Haba, S. (2020). Effects of ownership structure and corporate and family governance on dynamic capabilities in family firms. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16(4), 1393–1426.
<https://doi.org/10.1007/s11365-020-00646-5>
- Casprini, E., De Massis, A., Di Minin, A., Frattini, F., & Piccaluga, A. (2017). How family firms execute open innovation strategies: The Loccioni case. *Journal of Knowledge Management*, 21(6), 1459–1485.
<https://doi.org/10.1108/JKM-11-2016-0515>
- Chabaud, D., Hannachi, M., & Yezza, H. (2021). Succession and strategic renewal in family firms. In *Strategic Renewal in Family Firms* (pp. 155–172). Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9781003022527-10>
- Chirico, F., & Nordqvist, 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.
<https://doi.org/10.1177/0266242610370402>
- Chirico, F., Nordqvist, M., Colombo, G., & Mollona, E. (2012). Simulating dynamic capabilities and value creation

- Hernández-Linares, R., Sarkar, S., & López-Fernández, M. C. (2018). How does family involvement affect innovation in family firms? *European Journal of Innovation Management*, 21(2), 203–226. <https://doi.org/10.1108/EJIM-04-2017-0042>
- Hernández-Perlines, F., Ribeiro-Soriano, D., & Rodríguez-García, M. (2021). Transgenerational innovation capability in family firms. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 27(1), 1–25. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-08-2019-0497>
- Hidroğlu, D. (2021). Family businesses: Business models and strategies. *Journal of International Business Studies*, 12(1), 1–15.
- Kryeziu, L., Coskun, R., & Krasniqi, B. (2021). Social networks and family firm internationalisation: Cases from a transition economy. *Review of International Business and Strategy*, 31(4), 533–553. <https://doi.org/10.1108/RIBS-03-2021-0052>
- Leppäaho, T., & Ritala, P. (2022). Surviving the coronavirus pandemic and beyond: Unlocking family firms' innovation potential across crises. *Journal of Family Business Strategy*, 13(1), 100440. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2021.100440>
- Manasrah, A. (2020). The impact role of dynamic capabilities in enhancing the performance of family business: Quantitative evidence from the Jordanian construction industry sector. *Academy of Management Journal*, 63(1), 1–25. <https://doi.org/10.1177/1042258718803051>
- Duh, M. (2014). Family business succession as knowledge creation process. *Kybernetes*, 43(3/4), 386–401. <https://doi.org/10.1108/K-08-2013-0172>
- Erdogan, I., Rondi, E., & De Massis, A. (2019). Managing the tradition and innovation paradox in family firms: A family imprinting perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 44(5), 955–983. <https://doi.org/10.1177/1042258719839712>
- Feninger, M., Kammerlander, N., & De Massis, A. (2019). Family business innovation: A circular process model. In *Research Handbook on Entrepreneurship and Innovation* (pp. 243–264). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781788970181.00017>
- Gamble, J., Clinton, E., & Diaz-Moriana, V. (2021). Broadening the business model construct: Exploring how family-owned SMEs co-create value with external stakeholders. *Journal of Business Research*, 130, 646–657. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.03.034>
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Gumbo, M. (2015). Family business: A review of the literature. *Journal of Business and Management*, 17(5), 1–10.

- Soluk, J., Miroshnychenko, I., Kammerlander, N., & De Massis, A. (2021). Family influence and digital business model innovation: The enabling role of dynamic capabilities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 45(4), 867–905. <https://doi.org/10.1177/1042258721998946>
- Thakur, V., & Sinha, S. (2020). Influence of family socio-emotional wealth on strategic decision making in Indian family firms. *International Journal of Management Concepts and Philosophy*, 13(2), 153–172. <https://doi.org/10.1504/IJMCP.2020.109355>
- Weimann, V., Gerken, M., & Hülsbeck, M. (2020). Business model innovation in family firms: Dynamic capabilities and the moderating role of socioemotional wealth. *Journal of Business Economics*, 90(3), 369–399. <https://doi.org/10.1007/s11573-019-00958-x>
- Werner, A., Schröder, C., & Chlosta, S. (2018). Driving factors of innovation in family and non-family SMEs. *Small Business Economics*, 50(1), 201–218. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9884-4>
- Wijayanti, A., Kamalrudin, M., Sidek, S., & Hendra Titisari, K. (2021). A business transformation model to enhance the sustainability of small sized family businesses. *Problems and Perspectives in Management*, 19(1), 185–197. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(1\).2021.16](https://doi.org/10.21511/ppm.19(1).2021.16)
- Strategic Management Journal, 19(3), 1–15.
- Mitter, C., Duller, C., Feldbauer-Durstmüller, B., & Kraus, S. (2014). Internationalization of family firms: The effect of ownership and governance. *Review of Managerial Science*, 8(1), 1–29. <https://doi.org/10.1007/s11846-012-0093-x>
- Rondi, E., De Massis, A., & Kotlar, J. (2018). Unlocking innovation potential: A typology of family business innovation postures and the critical role of the family system. *Journal of Family Business Strategy*, 10(4), 100236. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2017.12.001>
- Saebi, T., Lien, L., & Foss, N. J. (2017). What drives business model adaptation? The impact of opportunities, threats and strategic orientation. *Long Range Planning*, 50(5), 567–581. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.06.006>
- Schneider, S., & Spieth, P. (2013). Business model innovation: Towards an integrated future research agenda. *International Journal of Innovation Management*, 17(01), 1340001. <https://doi.org/10.1142/S136391961340001X>
- Sievinen, H., Ikäheimonen, T., & Pihkala, T. (2019). Strategic renewal in a mature family-owned company – A resource role of the owners. *Long Range Planning*, 53(2), 101828. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.01.001>
- Soluk, J., & Kammerlander, N. (2020). Digital transformation in family-owned Mittelstand firms: A dynamic capabilities perspective. *European Journal of Information Systems*, 30(6), 676–711. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1857666>