

Original Article (Qualitative)

eISSN: 2980-8359

# The conceptual model of two-generational business model innovation in family firms: Case study of family firms in the publishing industry

Maryam Vajdi Vahid<sup>1</sup> , Jahangir Yadollahi Farsi<sup>2</sup> , Kamal Sakhdari<sup>3</sup> ,  
Mehran Rezvani<sup>4</sup> 

1- PhD. student of Corporate Entrepreneurship department, Faculty of Entrepreneurship, University of Tehran, Iran,

2- Professor of new business Department, Faculty of Entrepreneurship, University of Tehran, Iran

3- Associate Professor of corporate Entrepreneurship Department, Faculty of Entrepreneurship, University of Tehran, Iran

4- Professor of Corporate Entrepreneurship Department, Faculty of Entrepreneurship, University of Tehran, Iran

**Receive:**

22 May 2024

**Revise:**

11 August 2024

**Accept:**

15 September 2024

**Abstract**

The purpose of the research is to explain the capabilities of two generations in business model innovation through value creation in family companies and to present a conceptual model. The research is developmental-applicable in terms of its purpose, with a descriptive-analytical nature, and of exploratory type. The statistical population was 1st and 2nd generation and experts from family companies in the publishing industry. Data were collected using interviews and the categories were coded and the findings were classified with MAXQDA version 2020 software. With the purposeful sampling method, the study of 5 companies was conducted with 13 interviews. Validation of research findings was done with theoretical triangulation and survey of experts. The results showed that 5 background factors including innovative joint vision, interaction and exchange of knowledge of two generations, creating flexibility in generation 1, synergy, cooperation and commitment of two generations and using capabilities of generation 2 and experts were identified. Regarding process factors, 3 important factors include 1st generation management capabilities, 2-generation value co-creation, and 2nd generation capabilities in creating new value were identified as important capabilities in the innovation process of the 2-generation business model from the aspect of value creation. In the context of business model innovation dimensions, 7 factors include the role of generation 2 in finding ideas and implementing new projects and communicating with customers and the role of generation 1 in allocating new resources, providing financial resources, structuring activities, managing risk and resources, supporting plans and communication with stakeholders was recognized as the capabilities of two generations in business model innovation.

**Keywords:**

Value creation, business model innovation, capabilities, family company, two-generation partnership

**Please cite this article as (APA):** Vajdi Vahid, M., Yadollahi Farsi, J., Sakhdari, K. and Rezvani, M. (2026). The conceptual model of two-generational business model innovation in family firms: Case study of family firms in the publishing industry. *Journal of value creating in Business Management*, 5(4), 64-94.



<https://doi.org/10.22034/jvcbm.2024.460682.1389>



Authors retain the copyright and full publishing rights.

Published by Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

**Publisher:** Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business

**Corresponding Author:** Maryam Vajdi Vahid

**Email:** [m.vajdivahid@gmail.com](mailto:m.vajdivahid@gmail.com)

## Extended Abstract

### Introduction

Family companies are companies in which family members play a role in the management and control of the company, and the continuity of generations is its important feature (Suman, 2020). The survival of the family business in the new generation depends on innovation, creativity and the ability to respond to changing conditions caused by the introduction of new technology. Some factors caused by the 1st and 2nd generation in business affect the innovation process. Business model innovation in family companies is influenced by the capabilities of two generations (Prabandari, 2024). Innovation may cause resistance in the first generation of family business (Weimann, 2020); therefore, it is necessary to explain the participation of two generations with their capabilities in business model innovation in family companies. In some studies, the arrival of the new generation is considered to be the cause of innovation and the driving force of these companies for innovation, but a limited number of researchers explained the connection between the arrival of the 2nd generation and innovation (Leppäaho, 2022). The capabilities of the 1st and 2nd generations have an impact on the innovation of family companies, and there is a need for more research in this field. Limited research has been done on the role of two generations in business model innovation (Moreno, 2021), therefore, the research answers the question: how the capabilities of the 1st and 2nd generations play a role in the innovation of the business model from the aspect of value creation in family companies?

### Theoretical foundations

#### Family companies

Family companies are defined based on business continuity for the next generation (Hernández-Linares, 2017). Two generations affect innovation differently according to their experiences and knowledge (Kidwell, 2019). The special feature of the family company is the participation and interaction of two generations. The capabilities and characteristics of the 1st and 2nd generation of family companies have an impact on innovation, therefore, the participation of two generations and their relationships play a role in how to innovate the business model (Soluk, 2021).

#### Two-generation business model innovation

Business model innovation is defined as value creation by creating, making and providing new value to the customer (Saebi, 2017). In another definition, the dimensions of business model innovation are based on value creation structures, goals, management and decision-making, structuring activities, communication with customers and stakeholders, and provision and application of resources and capabilities (Clinton, 2018). The innovation of the two-generation business model in family companies is influenced by factors related to the company and the capabilities and characteristics of the 1st and 2nd generations. Chirico's research focused on value creation in family companies from the perspective of resources, knowledge and capabilities (Chirico, 2013). In Soluk's research, the relationship between family influence and business model innovation (BMI) was explained, but the role of two generations was not distinguished (Soluk, 2021). In Clinton's research, the innovation of the business model of family companies has been explained in several generations (Clinton, 2018). Limited researches have examined the innovation of the business model of family companies from the perspective of the capabilities of two generations. In the field of two or multigenerational value creation and business model innovation, previous research has been summarized in a few limited cases.

## Research method

Multiple case study method was used in this research. The research is developmental-applicable in terms of its purpose, and descriptive-analytical in terms of its nature, and of exploratory type. The statistical population of 1st and 2nd generation and experts of companies with innovation experience was from 5 companies in the publishing industry, which was selected by purposeful sampling. A semi-structured interview was used to collect information. First, the interview protocol was designed based on important analytical questions, what and how. Interviews with 1st and 2nd generation and experts were conducted until theoretical saturation was reached. Based on the findings of the interview, 139 concepts and 46 codes were found. Coding was done with MAXQDA software version 2020, a process method including the explanation of background factors, process and consequences was used to provide a conceptual model. To measure the internal validity and reliability of the findings, theoretical triangulation and survey of experts were used; and to measure the external validity, compatibility with theoretical perspectives was used. For the purpose of theoretical triangulation, other evidences were examined. The codes were evaluated by consensus of experts to complete the results. To maintain the validity of the research findings, a survey of 3 experts familiar with academic research in the field of entrepreneurship was conducted and the extracted codes were modified. Changes were made in the codes and in the conceptual model. Finally, the conceptual model was tested in practice by surveying the manager of a family company, whose views confirmed the findings of this research.

## Research findings

The components of the conceptual model were explained in a process method including the background factors, the two-generation value creation process and its consequences and its relationship with other dimensions of business model innovation. Creating the ability to accept new ideas and flexibility in the 1st generation, using the capabilities of the 2nd generation with the expert team and the commitment of the two generations, forming the goals and innovative joint vision of the two generations, creating a structure and system that encourages innovation with the entry of the 2nd generation and using the capabilities of the 2nd generation with the expert team, interaction and coordination, exchange of ideas, synergy and cooperation of two generations were identified as background factors. Generation 2 capabilities in creating and making new value, generation 1 management capabilities in value creation and co-creation of new value were identified as important factors in the two-generation value creation process. Capabilities of the 1st generation in using company resources and professionals with the entry of the active 2nd generation, the capabilities of the 1st generation in providing financial and non-financial resources, goals and innovative joint vision and the participation of the two generations, the capabilities of the 1st generation in structuring activities, the capabilities of the 1st generation in decision-making, risk and resource management, the capabilities of generation 2 in relation to customers and value creation and the capabilities of generation 1 in relation to stakeholders were identified as the capabilities of two generations in other dimensions of business model innovation. Creating a new two-generation value and offering it to the customer by the 2nd generation and specialists with the cooperation and management of the 1st generation, aligning with the needs of the customer in the digital environment, synchronizing the company with the digital space, innovation in customer service and providing digital services by implementing new publishing digitalization plans, sales processes and customer relations were recognized as outcomes. The findings of this research confirm the significant contribution of generation 2. The findings showed that generation 2 brings new ideas by learning from sources outside the company. The design and implementation of projects and ideas is the responsibility of the

energetic, innovative and creative young generation and the expert team. With the arrival of the 2nd generation and professionals, continuous learning was formed to create value with interactions and continuous review of customer satisfaction. The work and educational experiences of the 2nd generation outside the family business are important for finding new ideas. The younger generation has a greater ability to learn and is a technology expert and motivated to change, so it was successful in finding ideas and implementing innovative projects, and the management was the responsibility of the 1st generation. The role of the 2nd generation with professionals was to constantly search for ideas, pay more attention to customer needs, and create new value. Generation 2 is constantly learning ways to implement new designs.

### Conclusion

This research has explained the role of the capabilities of two generations of family companies in business model innovation from the aspect of value creation. The presented conceptual model explains how two generations create new value. Based on the analysis of 5 case studies of family companies, a conceptual model was presented using the process method including background factors, process and consequences. The findings of this research show that cooperation and synergy between two generations, good relations and conflict resolution between them play important roles and are in line with previous researches. With the arrival of the new generation, they have the capacity to absorb, take risks and become familiar with communication technology, acquire knowledge and learn; and as a result, change the business model. The arrival of non-family experts and the exchange of knowledge between generations provide the basis for business model innovation. Acquiring clear knowledge, capacity to absorb, search and continuous learning by the second generation and experts and communicating with customers are important value creation factors. The innovative technical capabilities of generation 2, management capabilities and communication of generation 1 with stakeholders are important factors in creating new value. The results indicate that the creation of two-generation value is due to the capacity to absorb the second generation and the awareness of current technology. The results indicate that the arrival of the 2nd generation and non-family professionals with the capacity to absorb, take risks and be familiar with communication technology has a significant impact on changing the business model of family companies. Generation 2 and professionals familiar with information technology help to create new value. Employing experts to create new value by providing advice to two generations, providing the resources needed for the next generation and trusting the second generation and employing them with experts are some practical suggestions. In generation 1, the motivation for change should be created by generation 2 and experts so that generation 2 and experts can have the support of generation 1 to create and provide new value to the customer.

## مدل مفهومی نوآوری مدل کسب و کار دو نسلی در شرکت‌های خانوادگی: مورد مطالعه شرکت‌های خانوادگی صنعت نشر

مریم وجدی<sup>۱</sup>، جهانگیر یدالهی فارسی<sup>۲</sup>، کمال سخدری<sup>۳</sup>، مهران رضوانی<sup>۴</sup>

- ۱- دانشجوی دکتری گروه 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 سازمانی، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران
- ۴- استاد گروه کارآفرینی سازمانی، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

### چکیده

هدف از پژوهش تبیین قابلیت‌های دو نسل در نوآوری مدل کسب و کار از طریق ارزش آفرینی در شرکت‌های خانوادگی و ارائه مدل مفهومی می‌باشد. تحقیق از نظر هدف توسعه‌ای-کاربردی با ماهیت توصیفی-تحلیلی از نوع اکتشافی است. جامعه آماری نسل ۱ و ۲ و متخصصان شرکت‌های خانوادگی در صنعت نشر بود. با استفاده از مصاحبه داده‌ها جمع آوری شده و مقوله‌ها کدگذاری شده و یافته‌ها با نرم افزار MAXQDA نسخه ۲۰۲۰ طبقه بندی شد. با روش نمونه گیری هدفمند، مطالعه ۵ شرکت با ۱۳ مصاحبه انجام شد. اعتبارسنجی یافته پژوهش با مثلث سازی نظری و نظرسنجی از خبرگان انجام شد. نتایج نشان داد، ۵ عامل پیش زمینه شامل چشم انداز مشترک نوآورانه، تعامل و تبادل دانش دو نسل، ایجاد انعطاف در نسل ۱، هم افزایی، همکاری و تعهد دو نسل و بکارگیری قابلیت‌های نسل ۲ و متخصصان شناسایی شد. در مورد عوامل فرایند، ۳ عامل مهم قابلیت‌های مدیریتی نسل ۱، هم‌آفرینی ارزش دو نسلی و قابلیت‌های نسل ۲ در خلق و ایجاد ارزش جدید، به عنوان قابلیت‌های مهم در فرایند نوآوری مدل کسب و کار دو نسلی از جنبه ارزش آفرینی شناسایی شد. در زمینه ابعاد نوآوری مدل کسب و کار ۷ عامل شامل نقش نسل ۲ در ایده یابی و اجرای طرح‌های جدید و ارتباط با مشتریان و نقش نسل ۱ در تخصیص منابع جدید، تأمین منابع مالی، ساختار دهی فعالیتها، مدیریت ریسک و منابع، پشتیبانی، حمایت از طرح‌ها و ارتباط با ذینفعان؛ به عنوان قابلیت‌های دو نسل در نوآوری مدل کسب و کار شناخته شد.

تاریخ دریافت: ۰۲ خرداد ۱۴۰۳

تاریخ بازنگری: ۲۱ مرداد ۱۴۰۳

تاریخ پذیرش: ۲۵ شهریور ۱۴۰۳

### کلید واژه‌ها:

ارزش آفرینی<sup>۱</sup>،  
نوآوری مدل کسب و کار<sup>۲</sup>،  
قابلیت‌ها<sup>۳</sup>،  
شرکت خانوادگی<sup>۴</sup>،  
مشارکت دو نسلی<sup>۵</sup>

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): وجدی، مریم، یدالهی فارسی، جهانگیر، سخدری، کمال و رضوانی، مهران. (۱۴۰۴). مدل مفهومی نوآوری مدل کسب و کار دو نسلی در شرکت‌های خانوادگی: مورد مطالعه شرکت‌های خانوادگی صنعت نشر. فصلنامه ارزش آفرینی در مدیریت کسب و کار. ۵(۴). ۹۴-۶۴.



<https://doi.org/10.22034/jvcbm.2024.460682.1389>



Authors retain the copyright and full publishing rights.  
Published by Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

ناشر: مرکز پژوهشی مطالعات مدیریت منابع و کسب و کار دانش محور

نویسنده مسئول: مریم وجدی

ایمیل: m.vajdivahid@gmail.com

<sup>1</sup> Value Creation

<sup>2</sup> Business Model Innovation

<sup>3</sup> Capabilities

<sup>4</sup> Family Firm

<sup>5</sup> Two-generational involvement

## مقدمه

شرکت‌های خانوادگی شرکت‌هایی هستند که اعضای خانواده در مدیریت و کنترل شرکت نقش دارند و تداوم نسل‌ها ویژگی مهم آن است (Suman, ۲۰۲۰). مشارکت دو نسلی در بسیاری از تعاریف کسب و کار خانوادگی وجود دارد و انتقال کسب و کار به نسل ۲ از اهداف کلیدی کسب و کار خانوادگی است (Hernández-Perlines, ۲۰۲۰). ویژگی خاص شرکت‌های خانوادگی داشتن منابع خاص مانند نسل‌ها و تعاملات آنان می‌باشد (Soluk, ۲۰۲۱). بقای کسب و کار خانوادگی در نسل جدید به نوآوری، خلاقیت و توانایی پاسخگویی به تغییر شرایط محیطی بستگی دارد. محققان نشان دادند که برخی عوامل ناشی از نسل قبلی و جدید در کسب و کار بر فرآیند نوآوری تأثیر می‌گذارد. به عنوان مثال با یک تغییر مانند ورود نسل جدید نیز ممکن است، رفتار نوآورانه در شرکت تغییر کند و گرایش‌ها نوآورانه ایجاد شود (Alonso, ۲۰۱۸). نوآوری مدل کسب و کار در شرکت خانوادگی تحت تأثیر قابلیت‌های دو نسل می‌باشد (Prabandari, ۲۰۲۴). لذا ضروری است در شرکت‌های خانوادگی، مشارکت دو نسل با قابلیت‌هایشان در نوآوری مدل کسب و کار در شرکت‌های خانوادگی تبیین شود.

نوآوری ممکن است باعث ایجاد مقاومت در نسل ۱ کسب و کار خانوادگی شود (Weimann, ۲۰۲۰). نسل ۱ ویژگی وابستگی مسیر دارد و تمایلی به پذیرش فناوری دیجیتال ندارد (Feninger, ۲۰۱۹). نسل ۱ به دلیل دشواری فعالیتها در کسب و کار خانوادگی، برای ریسک پذیری و سرمایه گذاری چالش دارد که ممکن است مانع موفقیت در نوآوری مدل کسب و کار شود (Lorenzo, ۲۰۲۲). نسل ۱ تمایلی به پذیرش فناوری‌های دیجیتال ندارد، ولی نسل جوان فناوری را راحت‌تر می‌پذیرد (Batt, ۲۰۲۰). ورود نسل جدید به عنوان یکی از رویدادهای مهم مطرح می‌شود و ممکن است مسیر استراتژیک شرکت را تغییر دهد و در برخی موارد منجر به نوآوری شود (Soluk, ۲۰۲۱). در برخی پژوهش‌ها، ورود نسل جدید را عامل نوآوری می‌دانند و نسل ۲ محرک این شرکت‌ها برای نوآوری می‌باشد، ولی تعداد محدودی از محققان ارتباط ورود نسل جدید را با نوآوری را تبیین کرده‌اند (Leppäaho, ۲۰۲۲). قابلیت‌های نسل ۱ و ۲ بر نوآوری شرکت‌های خانوادگی تأثیر گذار است که نیاز به تحقیقات بیشتر در این زمینه وجود دارد. تبیین تعاملات دو نسل و قابلیت‌هایشان در فرایندهای مانند نوآوری مدل کسب و کار پیشنهاد شده است (Aparicio, ۲۰۲۱). پیشنهاد شده تحقیق شود که چگونه با قابلیت‌های نسل ۱ و ۲ می‌تواند تغییر در مدل کسب و کار ایجاد کنند (Soluk, ۲۰۲۲). همچنین ارتباط نوآوری مدل کسب و کار و ایفای نقش نسل ۱ و ۲ تبیین شود و اینکه چگونه مشارکت دو نسلی، آن را تحت تأثیر قرار می‌دهد (Bürigel, ۲۰۲۳). تبیین شود که چگونه شرکت‌های خانوادگی با قابلیت‌های دو نسل، نوآوری مدل کسب و کار ایجاد می‌کنند (Alradhi, ۲۰۲۲). پژوهش‌های قبلی کسب و کار خانوادگی مبتنی بر دیدگاه منبع و دانش بوده و فقط در سه مورد بر ارزش آفرینی چند نسلی متمرکز بوده است. پژوهش‌های محدودی در مورد نقش دو نسل در نوآوری مدل کسب و کار انجام شده است (Moreno, ۲۰۲۱). لذا ضروری است پژوهش در زمینه تبیین نوآوری مدل کسب و کار شرکت‌های خانوادگی از جنبه ارزش آفرینی با قابلیت‌های دو نسل انجام شود.

بنابراین هدف این پژوهش تبیین نقش قابلیت‌های دو نسل در نوآوری مدل کسب و کار شرکت‌های خانوادگی است. با توجه به ورود نسل ۲ به این شرکت‌ها، این پژوهش به تبیین ویژگی‌های نوآوری مدل کسب و کار دو نسلی از جنبه ارزش آفرینی و عوامل پیش زمینه، فرآیند و پیامدها در یک مدل مفهومی می‌پردازد. یافته‌ها عواملی را تبیین می‌کند که باعث

ایجاد ارزش جدید دو نسلی می‌شوند. این پژوهش تبیین می‌کند که چگونه دو نسل با قابلیت‌هایشان نوآوری مدل کسب و کار ایجاد می‌کنند. لذا مدل مفهومی ارائه شد که نوآوری کسب و کار از جنبه ارزش آفرینی با ورود نسل ۲ همراه با مشارکت نسل ۱ را تبیین می‌کند. این پژوهش به این سؤال پاسخ می‌دهد که قابلیت‌های دو نسل چگونه در نوآوری مدل کسب و کار از جنبه ارزش آفرینی در شرکت‌های خانوادگی نقش دارد؟

## مبانی نظری

### شرکت‌های خانوادگی

شرکت‌های خانوادگی بر مبنای تداوم کسب و کار برای نسل بعدی تعریف می‌شوند (Hernández-Linares, 2017). از دو یا چند نسل تشکیل می‌شوند که ارتباط بین آنها در شرکت یکی از مهمترین عوامل در شکل دادن به اهداف، استراتژی‌ها و رفتارهای آنها است (Gamble, 2020). فرآیندها و پیامدهای نوآوری تحت تأثیر دو نسل می‌باشد و نسل اول و بعدی در تمایل و توانایی برای پیگیری فرآیندهای نوآورانه تفاوت دارند (Koentjoro, 2020). ماهیت شرکت‌های خانوادگی، ترکیبی از خانواده و کسب و کار است. شرکت خانوادگی با ورود نسل جدید به گونه‌ای متفاوت عمل می‌کنند. دو نسل با توجه به تجارب و دانش خود به طور متفاوتی بر نوآوری تأثیر می‌گذارند (Kidwell, 2019). ویژگی خاص شرکت خانوادگی ناشی مشارکت و تعامل دو نسل می‌باشد. قابلیت‌ها و ویژگی‌های نسل ۱ و ۲ شرکت‌های خانوادگی بر نوآوری تأثیر گذار است. لذا مشارکت دو نسل و روابط آنان در چگونگی نوآوری مدل کسب و کار نقش دارد (Soluk, 2021).

### نوآوری مدل کسب و کار دو نسلی

نوآوری مدل کسب و کار به عنوان ارزش آفرینی با خلق، ایجاد و ارائه ارزش جدید به مشتری تعریف می‌شود (Saebi, 2017). در تعریفی دیگر ابعاد نوآوری مدل کسب و کار، مبتنی بر سازه‌های ارزش آفرینی، اهداف، مدیریت و تصمیم‌گیری، ساختاردهی به فعالیتها، ارتباط با مشتری و ذینفعان و تأمین و به کارگیری منابع و قابلیت‌ها می‌باشد (Clinton, 2018). نوآوری مدل کسب و کار دو نسلی در شرکت‌های خانوادگی تحت تأثیر عوامل مرتبط با شرکت و قابلیت‌ها و ویژگی‌های نسل ۱ و ۲ می‌باشد. قابلیت‌های دو نسل، توانمندی‌های نسل ۱ و ۲ در خلق، ایجاد و ارائه ارزش جدید به مشتری تعریف شده است (Soluk, 2021).

### پیشینه پژوهش

پژوهش چیریکو از دیدگاه مبتنی بر منابع و دانش و قابلیت‌ها بر ارزش آفرینی در شرکت خانوادگی تمرکز داشت چیریکو به نقش قابلیت‌ها در ایجاد ارزش چند نسلی پرداخت. همچنین نشان داد تعاملات در بین نسل‌ها در شرکت خانوادگی پیامدهایی برای ایجاد ارزش جدید دارد (Chirico, 2013). پژوهش باروس نشان داد بین تبادل دانش یادگیری دو نسل و نوآوری ارتباط وجود دارد و ورود نسل ۲ را به عنوان عامل نوآوری در نظر گرفته است و نشان داد که با ورود نسل ۲ و متخصصان، دانش و تخصص لازم برای نوآوری را فراهم می‌شود. (Barros, 2021). پژوهش سلوک نشان داد که ورود نسل ۲ به شرکت رابطه مثبتی با تمایلات و رفتارهای نوآورانه دارد و ارتباط بین نفوذ خانواده و نوآوری مدل

کسب و کار (BMI) تبیین شده ولی نقش دو نسل متمایز نشد (Soluk,2021). پژوهش کالابرو نشان داد که تعاملات دو نسل برای نوآوری شرکت‌های خانوادگی مهم است. مشارکت دو نسل و تعاملات آنان در نوآوری تأثیر می‌گذارد. ارتباط بین دو نسل نقش مهم در تصمیم‌گیری و سبک مدیریت در فرایندهای نوآورانه دارد (Calabrò,2020). در پژوهش کلیتون ایجاد نوآوری مدل کسب و کار شرکت‌های خانوادگی در چند نسل تبیین شده است و نشان داد که هر نسل مهارت‌های مختلفی دارد که در فرایندهای نوآورانه به کار می‌رود (Clinton,2018). جدول ۱ تحقیقات پیشین نوآوری مدل کسب و کار در شرکت‌های خانوادگی بر اساس ابعاد چارچوب وتن نشان می‌دهد:

جدول ۱ پژوهش‌های پیشین نوآوری مدل کسب و کار در شرکت‌های خانوادگی بر اساس ابعاد چارچوب وتن (Whetten,2014)

نویسنده مقاله	هدف	تئوری مبنا	روش تحقیق	سطح تحلیل	سازه	چگونه
(Clinton,2018)	نوآوری مدل کسب و کار چند نسلی	نوآوری	مطالعه موردی	شرکت خانوادگی چند نسلی	ابعاد مدل کسب و کار (منابع، فرایند، شرکت، مالی، ذینفعان و ارزش)	ایجاد مدل کسب و کار در شرکت‌های کارآفرین چند نسلی (TEFs <sup>1</sup> ) را تبیین می‌کند. در نتیجه یافته‌ها و مدل نظری بینش‌های جدیدی را در مورد رابطه بین ابعاد مدل کسب و کار (منابع، امور مالی، زیرساخت، ذینفعان و ارزش) برای شرکت‌ها در بین نسل‌های مختلف ارائه داده است.
(Memili, 2015)	خلق و ایجاد ارزش چند نسلی	مبتنی بر دانش	مطالعه موردی	شرکت خانوادگی	دانش نسلی جدید	خلق و ایجاد ارزش چند نسلی شرکت‌های خانوادگی با استفاده از دیدگاه مبتنی بر دانش (KBV <sup>2</sup> ) در کسب و کار خانوادگی بررسی شده و هر دو مرحله خلق و ایجاد ارزش جدید را تبیین می‌کند.
Morgan, ۲۰۲۰	نوآوری مدل کسب و کار	قابلیت‌های پویا	کمی	شرکت خانوادگی	قابلیت‌ها	رابطه بین قابلیت‌ها و نوآوری مدل کسب و کار در کسب و کار خانوادگی تبیین شد. نتایج نشان داد که نقش ایجاد تغییرات و پرورش نسل جدید بر موفقیت کسب و کار خانوادگی قابل توجه است.
(Hernández-Perlines, 2020)	قابلیت‌های نوآوری	قابلیت‌های پویا	مطالعه موردی	شرکت	قابلیت‌های نسل‌ها	در این تحقیق تجزیه و تحلیل چگونگی نقش چند نسل بر ظرفیت نوآوری انجام

<sup>1</sup> Transgenerational entrepreneurial firms

<sup>2</sup> Knowledge Based View

نویسنده مقاله	هدف	تئوری مبنا	روش تحقیق	سطح تحلیل	سازه	چگونه
	چند نسلی					شد و عوامل موفقیت کسب و کار خانوادگی تبیین شد. نتیجه گرفته شد که ظرفیت نوآوری در کسب و کارهای خانوادگی نسل دوم بالاتر از نسل اول است.
(Soluk, 2020)	بررسی نوآوری مدل کسب و کار	قابلیت‌های پویا	کیفی	شرکت - خانوادگی	قابلیت‌های نسل‌ها	نسل جدید در شرکت می‌توانند تجربیات و بینش و دانش جدید را به ارمغان بیاورند تا نوآوری را ارتقا دهد. شرکت‌ها با ورود نسل جدید، با ظرفیت جذب، ریسک پذیری و آشنایی با فناوری ارتباطاتی، کسب دانش و یادگیری و در نتیجه تغییر مدل کسب و کار دارند.
(Chirico, 2013)	ایجاد ارزش چند نسلی	قابلیت‌های پویا	کیفی	شرکت‌های خانوادگی	قابلیت‌های نسل‌ها	انگیزه‌ها و ارتباطات شرکتی، روابط نسل‌ها در ایجاد ارزش جدید مؤثر بوده و عوامل محدودکننده خانوادگی و تضادها مانع آن است.

یافته‌ها نشان داد ورود نسل ۲ به شرکت عامل مهمی برای نوآوری است. پژوهش‌های محدودی آن را از منظر قابلیت‌های دو نسل مورد بررسی قرار داده‌اند. در زمینه ارزش آفرینی دو یا چند نسلی و نوآوری مدل کسب و کار، پژوهش قبلی در چند مورد محدود خلاصه شده است. محققان لزوم پژوهش در زمینه نقش نسل‌ها و قابلیت‌های آنها در نوآوری مدل کسب و کار پیشنهاد کردند. در حالی که پژوهش‌های قبلی کسب و کار خانوادگی مبتنی بر دیدگاه مبتنی بر منابع، دانش و قابلیت‌ها بود، قابلیت‌های دو نسل در نوآوری مدل کسب و کار تبیین نشده و پژوهش در مورد پیش زمینه، فرایند و پیامدهای نوآوری مدل کسب و کار دو نسلی به ویژه از جنبه ارزش آفرینی انجام نشده است. پژوهش‌های قبلی نادیده گرفتند که چگونه قابلیت‌های نسل ۱ و ۲ در شرکت‌های خانوادگی، نوآوری مدل کسب و کار ایجاد می‌کند. لذا شکافی در دانش این زمینه وجود دارد. لذا در این پژوهش مدل مفهومی نوآوری مدل کسب و کار از جنبه ارزش آفرینی دو نسلی، به روش فرایندی شامل عوامل پیش زمینه، فرآیند و پیامدها و ویژگی‌های اساسی آن تبیین می‌شود.

## روش پژوهش

در این پژوهش از روش مطالعه موردی چندگانه استفاده شد. برای تبیین عوامل پیش زمینه در سطح تحلیل شرکتی فراسازه ۵ اهرم مدیریتی فعال کننده نوآوری به کار برده شده که شامل ۱- چشم انداز و اهداف ۲- ساختار و سیستم‌ها

۳- تخصیص منابع ۴- فرهنگ شرکت ۵- یادگیری و مدیریت دانش و ایده پردازی بود (Crossan, ۲۰۱۰). این سازه‌ها عواملی هستند که نوآوری را در شرکت‌ها فعال می‌کنند. سازه‌های قابلیت‌های دو نسل، ابعاد نوآوری مدل کسب و کار و ارزش آفرینی برای تبیین نوآوری مدل کسب و کار دو نسلی از جنبه ارزش آفرینی استفاده شد (Soluk, ۲۰۲۱). برای ابعاد نوآوری مدل کسب و کار از سازه‌های اهداف، مدیریت و تصمیم‌گیری، ساختاردهی به فعالیتها، ارتباط با مشتری و ذینفعان و تأمین منابع مالی و به کارگیری منابع و قابلیت‌ها استفاده شد (Clinton, ۲۰۱۸). تحقیق از نظر هدف توسعه‌ای-کاربردی است و از نظر ماهیت توصیفی-تحلیلی از نوع اکتشافی است. ابتدا پروتکل مصاحبه بر اساس سازه‌ها طراحی شد. پروتکل استخراج سؤالات اصلی در تحلیل‌ها (چه و چگونه) در مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته به کار گرفته شد. سؤالات بعد از مصاحبه با نظرسنجی خبرگان تغییر یافت. بر اساس پروتکل استخراج شده، مطالعه موردی انجام شد و مصاحبه با نسل ۱ و ۲ و متخصصان تا رسیدن به اشباع نظری انجام شد. انجام مصاحبه‌های نیمه ساخت یافته ابتدایی با دو نسل و متخصصان و تغییر سؤالات مصاحبه‌ها برای اعتبار بیشتر مصاحبه‌های بعدی بر اساس نظرات خبرگان انجام شد. لذا نسل ۱ و ۲ و متخصصان شرکت‌های دارای تجربه نوآوری از ۵ شرکت در صنعت نشر، جامعه آماری بود که به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شد. انتخاب مصاحبه‌شوندگان از شرکت‌های خانوادگی دو نسلی دارای تجربه نوآوری مدل کسب و کار در صنعت نشر بود. معیار انتخاب، شرکت‌های خانوادگی دو نسلی دارای تجربه نوآوری مدل کسب و کار بود. مصاحبه با ۱۳ نفر از دو نسل و متخصصان فناوری اطلاعات آگاه در کسب و کار دیجیتال در این شرکت‌ها انجام شد. با تحلیل یافته‌های حاصل از مصاحبه با دو نسل و متخصصان در مورد رویدادهای ارزش آفرینی، جمع‌آوری اطلاعات انجام شد و در عین حال از شواهد موجود نیز استفاده شد.

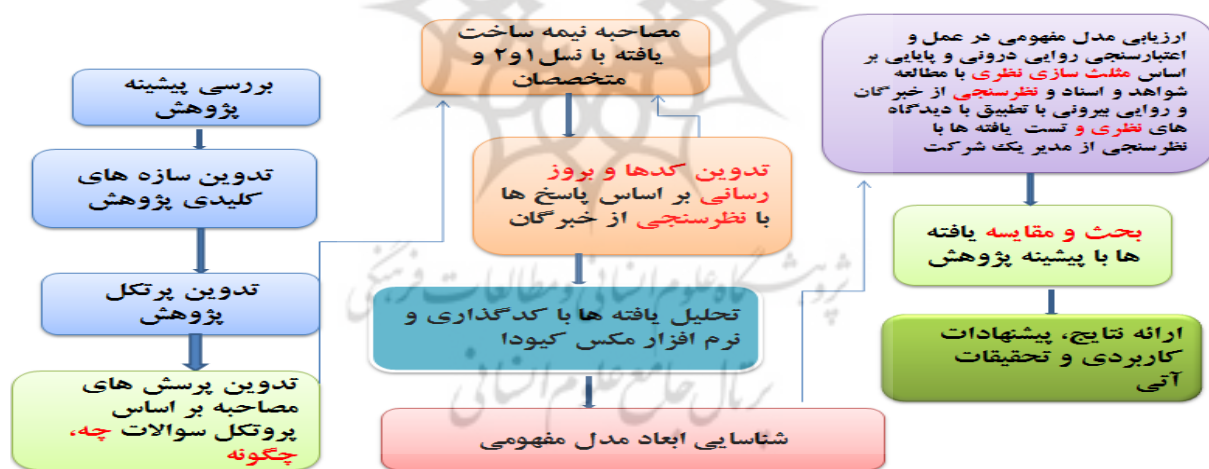
بر مبنای دسترسی به شرکت‌های دو نسلی خانوادگی با تجربه نوآوری موفق مدل کسب و کار (BMI)، ۵ شرکت انتشاراتی برای مطالعه موردی انتخاب شدند. معیار انتخاب تعداد نمونه، اشباع نظری بود و ۱۳ مصاحبه با ۵ نفر از نسل ۱، ۵ نفر از نسل ۲ و مابقی متخصصان انجام شد و پس از اشباع نظری، در نهایت داده‌های حاصل تحلیل شد. مصاحبه‌انتهایی نیز نشان دهنده داده‌های تکراری بود که مشخصه اشباع نظری است. اشباع بدین معنی است که هیچ داده تازه و مهمی به دست نیاید و محقق به نوعی کفایت داده‌های برای تبیین مدل مفهومی دست یابد. بر اساس یافته‌های مصاحبه‌ها، ۱۳۹ مفهوم و ۴۶ کد یافته شد. کدگذاری با نرم افزار MAXQDA نسخه ۲۰۲۰ انجام شد، روش فرایندی شامل تبیین عوامل پیش زمینه، فرایند و پیامدها برای ارائه مدل مفهومی به کار گرفته شد. جدول ۲ مشخصات مصاحبه‌شوندگان را نشان می‌دهد:

جدول ۲: مشخصات مصاحبه‌شوندگان

ردیف	مرجع مصاحبه	موقعیت	سمت	سن	تحصیلات	سابقه
۱	CS1	نسل ۱	رئیس هیات مدیره	۵۴	کارشناسی	۳۳
۲	CS1	نسل ۲	مدیر فروش	۲۳	کارشناسی ارشد	۲
۳	CS1	متخصص فناوری	مدیر فناوری	۴۷	کارشناسی ارشد	۱۲
۴	CS2	نسل ۱	مدیرعامل	۶۳	کارشناسی ارشد	۳۶

ردیف	مرجع مصاحبه	موقعیت	سمت	سن	تحصیلات	سابقه
۵	CS2	نسل ۲	مدیر فروش	۲۷	کارشناسی ارشد	۵
۶	CS3	نسل ۱	مدیرعامل	۷۵	کارشناسی	۴۳
۷	CS3	نسل ۲	مدیر بازاریابی	۳۲	کارشناسی ارشد	۱۲
۸	CS3	متخصص فناوری	مدیر فناوری	۳۷	کارشناسی ارشد	۱۴
۹	CS4	نسل ۱	مدیرعامل	۵۵	کارشناسی	۳۲
۱۰	CS4	نسل ۲	مدیر فناوری	۲۶	کارشناسی ارشد	۶
۱۱	CS5	نسل ۱	مدیرعامل	۴۹	کارشناسی	۲۶
۱۲	CS5	نسل ۲	مدیر بازاریابی	۲۲	کارشناسی ارشد	۴
۱۳	CS5	متخصص فناوری	مدیر فناوری	۴۳	کارشناسی ارشد	۱۷

تحلیل یافته‌های حاصل از مصاحبه با استفاده از روش کدگذاری برای شناسایی عوامل پیش زمینه، فرآیند و پیامدها انجام شد. مفاهیم، کدها و مقوله‌ها، در یک "ساختار داده" جمع آوری شده و مدل مفهومی و نتایج ارائه شده است. شکل ۱ مراحل انجام پژوهش را نشان می‌دهد:



شکل ۱: مراحل انجام پژوهش

پس از مصاحبه اول، کدها و مقوله‌های اولیه ایجاد شد و پس از هر مصاحبه، مقوله‌ها و کدهای منتخب اصلاح شد و تغییر کردند تا به کدهای نهایی رسید. مفاهیم و کدها با مقایسه مستمر برای اعتبارسنجی در طول فرآیند تحقیق ارزیابی شد، کدهای اولیه را تا رسیدن به کدهای نهایی به طور مداوم بهبود یافت. همچنین برای کدگذاری از ۲ نفر استفاده شد که بالای ۸۰ درصد یافته‌ها منطبق با هم بودند.

## اعتبارسنجی پژوهش

برای سنجش روایی درونی و پایایی یافته‌ها از مثلث سازی نظری (با بررسی سایر اطلاعات به دست آمده از سایر منابع) و نظرسنجی از خبرگان و برای سنجش روایی بیرونی از تطابق با دیدگاه‌های نظری استفاده شد. به منظور مثلث سازی نظری، شواهد دیگر مورد بررسی قرار گرفت. کدها برای تکمیل نتایج با هم فکری خبرگان ارزیابی شدند. برای حفظ اعتبار یافته‌های تحقیق، نظرسنجی از ۳ خبره آشنا به تحقیقات دانشگاهی در زمینه کارآفرینی انجام شد و کدهای استخراج شده اصلاح شد و تغییراتی در کدها و در مدل انجام شد. در نهایت مدل مفهومی در عمل با نظرسنجی از مدیر یک شرکت خانوادگی تست شد که دیدگاه‌های وی یافته‌های این پژوهش را تأیید کرد.

## یافته‌ها

### تحلیل یافته‌های مطالعه موردی

با توجه به تجربیات شرکت‌های خانوادگی دو نسلی در پروژه‌های نوآورانه و بررسی نقش دو نسل و متخصصان در ارزش آفرینی در ۵ مطالعه موردی نشان می‌دهد که در شرکت‌ها، نسل ۲ علاقه‌مند به فناوری عامل ایجاد ویژگی‌های جدید در سایت فروش آنلاین بود. در شرکت‌هایی که نسل ۲ مشتاق، متعهد و دارای دانش تخصصی فناوری جدید بوده، قادر به یافتن ایده‌های جدید و اجرای آن است. اگر نسل ۲ فعال و توانمند باشد و آموزش‌های صریح در خارج از شرکت دریافت کند، ریسک پذیر است و به سمت روش‌های جدیدی مانند فروش اینترنتی یا دیجیتالی کردن نشر یا تبلیغات در محیط دیجیتال گرایش دارد. اشتیاق و کار سخت نسل ۲ منجر به تمایل بیشتر برای ایجاد ارزش جدید می‌شود. جدول ۳ نقش نسل ۱ و ۲ و متخصصان را در نوآوری شرکت‌های خانوادگی نشان می‌دهد.

جدول ۳: نقش دو نسل و متخصصان شرکتها در نوآوری

مورد مطالعه	نقش نسل ۱	نقش نسل ۲	نقش متخصصان
CS1	نسل ۱ با فعالیت‌های راه اندازی وب سایت سرمایه گذاری شده در این زمینه و در حال حاضر پشتیبانی از اجرای پروژه موافقت کرد.	نسل ۲ یک متخصص فناوری اطلاعات است و مسئول ایده پردازی، جستجو، طراحی و اجرای پروژه‌های جدید است.	متخصصان برای حمایت از راه اندازی وب سایت جدید با این شرکت همکاری می‌کنند.
CS2	نسل ۱ به نسل ۲ اعتماد دارد و از همان ابتدا از آنها پشتیبانی می‌کند.	نسل ۲ پروژه‌های نوآورانه را با پشتیبانی نسل ۱ مدیریت می‌کند.	یک تیم متخصص به نسل ۲ در راه اندازی پروژه‌های جدید کمک می‌کند
CS3	نسل ۱ دلگرم کننده و حمایت کننده است و با توجه به سن کم و عدم تجربه نسل ۲ مدیریت پروژه‌های جدید را بر عهده دارد.	نسل ۲ دارای تخصص فناوری اطلاعات است و با حمایت و تشویق نسل ۱ با تیمی متخصص وارد این شرکت شد و راه اندازی پروژه‌های	تیمی از متخصصان به صورت آزمایشی با نسل ۲ وارد شرکت شدند.

		جدید را آغاز کرد.	
CS4	نسل ۱ به صورت سنتی فعالیت می کند و آموزش و تخصص فناوری اطلاعات ندارد، اما با ورود سایر شرکت ها به فروش اینترنتی، سرمایه گذاری در این زمینه را پذیرفته است و باید فروش اینترنتی راه اندازی شود.	نسل ۲ یک متخصص فناوری اطلاعات است. او تیم کارشناسی راه اندازی سایت و سایر پروژه های نوآورانه را مدیریت و نظارت می کند.	متخصصان به صورت آزمایشی وارد شرکت شده و در راه اندازی پروژه های جدید برای وب سایت موفق بوده اند.
CS5	نسل ۱ نقش تشویق کننده ای دارد و نظر نسل ۲ ها را در مورد همه مسائل می خواهد.	با حمایت پدرش، نسل ۲ آموزش های ویژه ای دید و انگیزه پیدا کرد. نسل ۲ در ایده پردازی و اجرای پروژه ها به او کمک می کند.	در حمایت از پروژه ها و ارائه ایده های جدید همکاری می کند.

در شرکت ها، نسل ۲ متخصص فناوری اطلاعات بوده و دارای تیم تخصصی بود. آن ها با آزمون و خطا، پروژه های جدیدی مانند نشر دیجیتال را راه اندازی کردند. نسل ۲ دارای یادگیری و جذب دانش از بیرون شرکت بود و نقش اصلی را در طراحی و راه اندازی مدل کسب و کار جدید دارد. در چند مورد، نسل ۲ یک متخصص فناوری است و به نسل ۱ انگیزه موفقیت در ایجاد تغییر داده است. نسل ۲ ایده ها را ارائه می کند و روش های نوآورانه پیشنهاد می کند، به ویژه در روابط با مشتری، راه های جدیدی برای فروش آنلاین ایجاد می کند. در تمام شرکت ها، نسل ۲ و تیم متخصص وارد شده و نسل ۲ تمایل بیشتری به ریسک دارد. در یک شرکت، نسل جدید، هنوز در اوایل ۲۰ سالگی خود، علاقه شدیدی به فناوری پیدا کرد که منجر به ایجاد سیستم فروش آنلاین محصول جدید شد. در شرکت هایی که نسل ۲ را با تخصص فناوری اطلاعات وارد می کنند، در ایجاد تغییراتی مانند راه اندازی فروش اینترنتی و تبلیغات در شبکه های مجازی موفق ترند. نسل ۱ مزیت دریافت اطلاعات از خارج از شرکت را توسط متخصصان و نسل ۲ و در نتیجه یافتن راه های نوآورانه برای ایجاد کانال های عرضه جدید و ارائه محصولات در محیط دیجیتال را درک کرد. به عنوان مثال در مصاحبه با نسل ۱، وی مطرح کرد: "فرزندم به طور متعهدانه به فعالیتهای طراحی و اجرای پروژه های نوآورانه می پردازد. یک تیم متخصص حرفه ای دارد و مدام در جستجوی راه های جدید و یادگیری روش ها و ایده هایی برای راه اندازی سرویس های جدید و افزودن امکاناتی برای سایت می باشد. به طوری که ۸ سایت راه اندازی کرده است. قبل از شروع طرح، زمان بازدهی و هزینه را به من اعلام کرده و بعد از موافقت من، طراحی و اجرای آن را انجام می دهد. من به دلیل اعتماد به وی سرمایه گذاری می کنم و موفق شده ام. همواره نظر مثبت به طرح ها دارم و از اجرای طرح ها حمایت مالی و غیر مالی دارم. نقش من حمایتی است و در برخی موارد در اجرای طرح ها و پشتیبانی سایت ها کمک می کنم." لذا نسل ۱ نقش مدیریت و حمایت از پروژه ها را داشته است. شرکت ها به طور دائم به دنبال سازگاری با محیط کسب و کار هستند، با گسترش فروش در فضای مجازی، نسل ۱ نیز معتقد است که باید وارد روش جدید فروش آنلاین شود و نسل ۲ وی را تشویق به ورود به شرکت و راه اندازی سایت کرد. دلایل نوآوری به جستجوی مداوم و اجرای ایده های جدید و ابتکار

نسل ۲ و نقش نسل ۱ در فرآیندهای مدیریتی مربوط می‌شود. دلیل تغییر مدل کسب و کار ورود نسل جدید و تغییر عمده در ذهنیت‌های نسل ۱ با ورود وی بود.

یافته‌های این پژوهش مشارکت قابل توجه نسل ۲ را تأیید می‌کند. یافته‌ها نشان داد که نسل ۲ ایده‌های جدیدی را با یادگیری از منابع خارج شرکت به ارمغان می‌آورد. طراحی و اجرای پروژه‌ها و ایده پردازی بر عهده نسل جوان پرنرژی، مبتکر و خلاق و تیم متخصص می‌باشد. با ورود نسل ۲ و متخصصان، یادگیری مستمر برای خلق ارزش با تعاملات و بررسی مداوم رضایت مشتری شکل گرفت.

اگر نسل ۲ متخصص فناوری بوده و انگیزه تغییر داشته باشد، در ایجاد ارزش جدید موفق خواهد بود. هر چه نسل جدید بیشتر متعهد باشد، اشتیاق و سخت کوشی وی منجر به نوآوری می‌شود. شرکت‌ها در خلق و ایجاد و ارائه ارزش جدید با تعامل دو نسل موفق بودند. در شرکت‌هایی که نسل دوم وارد شده و مشتاق و متعهد است و به دنبال آموزش خارج از شرکت و کسب دانش تخصصی فناوری اطلاعات است تا شرکت را با ایده‌های جدید با محیط دیجیتال تطبیق دهد. تجارب کاری و آموزشی نسل ۲ در خارج از کسب و کار خانوادگی برای یافتن ایده‌های جدید مهم است. نسل ۲ با تعدادی از متخصصان غیر خانوادگی همکاری می‌کند و دانش تخصصی مانند فناوری اطلاعات دارند. نسل ۲ با متخصصان، همراه با تجربه عملی؛ همکاری و آزمون و خطا به طور قابل توجهی به ایجاد ارزش جدید کمک می‌کند. نسل ۲ در بسیاری از موارد دارای تیمی از متخصصان است که در ایده پردازی، جستجو و ایجاد روش‌های نوآورانه به ویژه در ارتباط با مشتری و روش‌های جدید فروش آنلاین و فضای مجازی با وی همکاری داشته‌اند. با اعتماد به نسل ۱ و تعهد بالای نسل ۲ با تیم متخصص، موفق به راه اندازی پروژه‌های جدید شده‌اند.

نسل جوان توانایی بیشتری برای یادگیری دارد و متخصص فناوری بوده و انگیزه تغییر داشت، لذا در ایده یابی و اجرای طرح‌های نوآورانه موفق بود و مدیریت بر عهده نسل ۱ بود. نسل ۱ نقش کلیدی در تصمیم‌گیری ایفا می‌کند و در این زمینه اعتماد به نسل ۲ و تعهد آنها به موفقیت در پروژه‌های جدید نقش اساسی دارد. تمایل نسل ۲ به ریسک کردن، دلیل توجه به ایده‌های جدید است. ورود نسل ۲ با انگیزه در کنار متخصصان مؤثر بوده و نقش اساسی در ارزش آفرینی دارد. نقش نسل ۲ با متخصصان در جستجوی مداوم برای یافتن ایده، توجه بیشتر به نیازهای مشتری و خلق و ایجاد ارزش جدید بود. به کارگیری نسل ۲ با ظرفیت جذب و یادگیری عامل مهمی در نوآوری است. نسل ۲ به طور مداوم در حال یادگیری راه‌هایی برای اجرای طرح‌های جدید است. با متخصصان غیر خانوادگی دارای دانش تخصصی مانند فناوری اطلاعات کار می‌کند و در حال یافتن ایده‌هایی برای نوآوری و اجرای آن است. نسل ۲ و متخصصان با دریافت و به اشتراک گذاری اطلاعات خارج از شرکت، عوامل تغییر را شناسایی و اجرا می‌کنند. برای نوآوری، در جستجو و یادگیری برای ایجاد ارزش جدید بودند. نقش نسل ۱ تصمیمات صحیح، تخصیص منابع جدید و استفاده از دانش ضمنی و تجربه است. قابلیت‌ها و تجربه نسل ۱ عامل مهمی است و منجر به حل مساله و مدیریت ریسک می‌شود. نسل ۱ شرایطی را فراهم می‌کند که با ورود نسل ۲ ایجاد ارزش جدید را تسهیل می‌کند.

نسل ۲ و متخصصان نقش فعالی را ایفا می‌کنند. نسل ۲ در شرکت‌هایی با تیم‌های تخصصی منشأ ارزش جدید شد. تیم متخصص به او در ایده‌پردازی، جستجو و ایجاد راه‌های نوآورانه کمک می‌کند. نسل ۲ ریسک‌پذیر است در شرکت‌ها

نسل ۱ اجرای پروژه را مدیریت می‌کند. نقش نسل ۱ همکاری و حمایت از نسل ۲ در ایجاد و ارائه ارزش جدید، حل مشکلات و حمایت از ایده‌های جدید نسل ۲ است و نسل ۱ مدیریت را بر عهده دارد.

در شرکت‌هایی که نسل ۲ پر انرژی و خلاق را با تخصص فناوری اطلاعات وارد می‌کنند، در ایجاد تغییرات به عنوان راه اندازی فروش آنلاین موفق‌تر هستند. نسل ۲ به دنبال یادگیری و جستجوی ایده‌های جدید است. تمایل و تلاش نسل ۲ و متخصصان آشنا به فناوری اطلاعات با توانایی بیشتر در جستجو و کاوش، عامل مهمی در ایجاد ارزش جدید بود. با ورود نسل ۲ تغییر عمده در ذهنیت‌ها برای مدل کسب و کار جدید ایجاد شد. نسل ۲ منجر به راهکارهای موثرتر برای مشکلات، خلاقیت و نوآوری می‌شود.

شرکت‌ها با اطمینان و تعهد بالای نسل ۲ با تیم متخصص، موفق به راه اندازی پروژه‌های جدید شدند. با ورود نسل ۲ و متخصصان، چشم انداز تغییر و پذیرش ریسک در نسل ۱ ایجاد شده و زمینه دستیابی به نتایج نوآورانه فراهم شد. نسل ۱ با تجربه کاری سنتی، به مرور زمان نسبت به تغییر انعطاف پذیر شد و متوجه شد که برای موفقیت باید مدل کسب و کار را تغییر دهد و روش‌های جدیدی مانند فروش اینترنتی و نشر دیجیتال داشته باشد. نسل جدید متخصص فناوری اطلاعات همراه تیم متخصص، شرکت‌ها را به سمت فروش اینترنتی سوق داده است. نسل جدید میل بیشتر به یادگیری روش‌های جدید برای ارائه خدمات در فضای مجازی و نشر دیجیتال دارد و اعتماد نسل قبل به نسل جدید، باعث موفقیت شرکت‌ها شده است.

تعامل و جنبه‌هایی مانند روابط مبتنی بر اعتماد و همکاری بین دو نسل به عنوان عوامل مهم شناخته شد. نسل ۱ نیز با نسل ۲ موافق است که به دلیل ورود روش‌های جدید فروش و تبلیغات اینترنتی و نشر باید به سمت کسب و کار در محیط دیجیتال پیش برود و در این زمینه سرمایه گذاری شود. نسل ۱ از نسل ۲ و متخصصان برای راه اندازی پروژه‌های جدید مانند فروش اینترنتی پشتیبانی می‌کند. نسل ۱ معتقد است که با ورود نسل جدید متخصصان و آشنایی با فناوری اطلاعات، شرکت می‌تواند نوآور شوند. اعتماد نسل ۱ به قابلیت‌های نسل ۲ فعال و واگذاری مسئولیت به وی شرایط ایجاد هم افزایی بین دو نسل را فراهم می‌کند. زمانی که هماهنگی و تبادل دانش و انسجام بین نسل‌ها باشد، تعامل نسل قبل و بعد تأثیر مثبتی در تغییر مدل کسب و کار دارد.

ایجاد ارزش جدید متکی به قابلیت‌های دو نسل و متخصصان غیر خانوادگی است و نقش نسل ۱ بیشتر در حمایت از آن با مدیریت پروژه‌های جدید و سرمایه گذاری است. طراحی و پیاده سازی ایده‌ها و پروژه‌ها بر عهده نسل ۲ و تیم متخصص بود. نسل ۱ منابع را فراهم کرده و فعالیت‌ها را هماهنگ می‌کند. نسل ۱ نقش مدیریت ریسک و تصمیم‌گیری را در راه اندازی ایده‌ها داشت. یافته‌ها نشان داد شرکت‌هایی با قابلیت‌های فنی نسل ۲ و قابلیت‌های مالی و ارتباطی نسل ۱ تصمیم به نوآوری می‌گیرند. در این شرکت‌ها نقش نسل ۱، مدیریت تیم و نقش نسل ۲ و متخصصان، ایده یابی، طراحی و پیاده سازی است. نسل ۱ نقش کلیدی را در تأمین منابع مورد نیاز برای نسل ۲ ایفا می‌کند تا فرصت‌های جدید را پیگیری کند. با ورود نسل جدید، با ظرفیت جذب، ریسک پذیری و آشنایی با فناوری ارتباطی، کسب دانش و یادگیری و در نتیجه تغییر مدل کسب و کار دارند. ورود متخصصان غیر خانوادگی و تبادل دانش بین نسل‌ها زمینه نوآوری مدل کسب و کار را فراهم می‌کند. موقعیت نسل جدید در شرکت به طور قابل توجهی بر نوآوری مدل کسب و کار تأثیر می‌گذارد.

## کدگذاری یافته‌ها

جدول ۴ نتایج کدگذاری به صورت خلاصه‌ای از یافته‌های پژوهش در زمینه ارزش آفرینی دو نسل را نشان می‌دهد.

جدول ۴- نتایج کدگذاری یافته‌های پژوهش

مقوله‌ها	کدهای اصلی	کدهای فرعی	
عوامل پیش زمینه	شکل گیری اهداف و ویژن مشترک نوآورانه دو نسلی	اهداف مشترک نوآورانه با ورود نسل جدید بکارگیری قابلیت‌های نسل ۲ با تیم متخصص در طراحی و اجرای ایده‌های جدید	
	ایجاد ساختار و سیستم تشویق کننده نوآوری و هم افزایی، همکاری و تعهد دو نسل	ایجاد ساختار و سیستم تشویق کننده نوآوری با بکارگیری قابلیت‌های نسل ۲ با تیم متخصص ارتباط و تعامل دو نسل- تبادل دانش و مشارکت و تعهد دو نسلی هماهنگی دو نسل و تبادل ایده و هم افزایی و همکاری دو نسل	
	بکارگیری قابلیت‌های جدید نسل ۲	ریسک پذیری و ظرفیت جذب نسل ۲ ورود نسل جدید عامل کاتالیزور تغییر	
	تعامل و هماهنگی دو نسل و تبادل ایده و هم افزایی و همکاری دو نسل	بکارگیری دانش و قابلیت‌های دو نسل با تعامل تخصیص منابعی مانند متخصصان قابلیت‌های نسل جدید و تعامل و تبادل دانش آنان	
	ایجاد توان پذیرش ایده‌های جدید و انعطاف در نسل ۱ با ورود نسل ۲	ایجاد فرهنگ نوآورانه و انعطاف پذیری و چابکی با ورود نسل جدید ورود نسل جدید عامل کاتالیزور تغییر ایجاد توان پذیرش ایده‌های جدید و انعطاف در نسل ۱ برای سرمایه گذاری در طرح‌های جدید ایجاد انعطاف در نسل ۱ و کاهش تسلط وی در شرکت	
	فرایند ارزش آفرینی دو نسلی	قابلیت‌های نسل ۲ در خلق و ایجاد ارزش جدید با طراحی و اجرای ایده‌های جدید	بکارگیری قابلیت‌های نسل ۲ و متخصصان جستجو، یافتن و خلق ارزش جدید خلق و اجرای ایده‌های جدید توسط نسل ۲ و متخصصان
		قابلیت‌های مدیریتی نسل ۱ در مدیریت فرایند ایجاد ارزش جدید	قابلیت‌های مدیریتی نسل ۱ در ایجاد ارزش جدید و ارائه به مشتری قابلیت‌های مدیریت ریسک و حمایتی نسل ۱ در ایجاد ارزش جدید قابلیت‌های تصمیم گیری و حمایت، مدیریت نسل ۱
		هم آفرینی ارزش دو نسلی	هم افزایی با قابلیت‌های دو نسل در ایجاد و ارائه ارزش جدید به مشتری تعامل و اعتماد بین نسل‌ها- هم فکری دو نسل، بکارگیری دانش ضمنی نسل ۱ در حل مسائل بکارگیری دانش صریح نسل ۲ و متخصصان در خلق ایده و اجرا- هماهنگی و همکاری دو نسل در اجرا
	پیامدها	همگامی با نیاز مشتری	توسعه حیطه کاری با هم سوئی با نیازهای مشتری در محیط دیجیتال

مقوله‌ها	کدهای اصلی	کدهای فرعی
		همگام کردن شرکت با محصولات و خدمات دیجیتالی
	پیامدهای نوآورانه	نوآوری در خدمات مشتری با مشارکت دو نسل اجرای طرح‌های جدید دیجیتالی شدن نشر فرایندهای فروش و ارتباط با مشتری توسط نسل ۲ و متخصصان
قابلیت‌های دو نسل در ابعاد نوآوری مدل کسب و کار	به کارگیری منابع و قابلیت‌های دو نسل و مشارکت دو نسلی	منابع سرمایه انسانی و اجتماعی دو نسل و متخصصان به کارگیری قابلیت‌ها و تخصیص منابع دو نسل
	تصمیم‌گیری و مدیریت نسل ۱	قابلیت‌های نسل ۱ در مدیریت
		قابلیت‌های تصمیم‌گیری و مدیریت نسل ۱ در اجرای طرح‌های ارزش آفرینی
	قابلیت‌های نسل ۱ در بکارگیری منابع شرکت و متخصصان	قابلیت‌های نسل ۱ در تأمین مالی قابلیت‌های نسل ۱ در تخصیص و تأمین منابع جدید
	ویژن و اهداف مشترک دو نسلی	ویژن و اهداف مشترک نوآورانه دو نسلی اهداف بلندمدت و شکل‌گیری چشم‌انداز مشترک نوآورانه دو نسل
	قابلیت‌های نسل ۱ در مدیریت منابع	قابلیت‌های نسل ۱ در مدیریت منابع قابلیت‌های نسل ۱ در مدیریت ریسک قابلیت‌های نسل ۱ در حمایت و پشتیبانی
	ساختار دهی نسل ۱	قابلیت‌های نسل ۱ در ساختار دهی فعالیتها و فرایندهای نوآورانه هماهنگی فرایندهای نوآورانه با فعالیتهای شرکت
	ارتباط نسل ۱ با ذینفعان	قابلیت‌های ارتباط و تعامل نسل ۱ با ذینفعان تعامل و همکاری نسل ۱ با ذینفعان
	ارتباط با مشتری نسل ۲	قابلیت‌های نسل ۲ در ارتباط با مشتری و کسب اطلاعات از مشتری قابلیت‌های نسل ۲ و متخصصان در ارتباط با مشتری، طراحی و اجرای مدل کسب و کار شناسایی نیازها و تطابق با نیازهای مشتریان جدید توسط نسل ۲ و متخصصان

جدول ۵ فراوانی کدها حاصل از خروجی‌های نرم افزار را نشان می‌دهد:

### جدول ۵- فراوانی کدها حاصل از خروجی‌های نرم افزار

نوآوری مدل کسب و کار دو نسلی از جنبه ارزش آفرینی					
مقوله	کدهای اصلی	تعداد کدهای فرعی	فراوانی کدهای فرعی	تعداد مفاهیم	فراوانی مفاهیم
پیش زمینه ارزش آفرینی دو نسلی	شکل گیری اهداف و ویژن مشترک نوآورانه دو نسلی	۲	۱۳	۹	۴۰
	ایجاد ساختار و سیستم تشویق کننده نوآوری با ورود نسل ۲	۴		۸	
	بکارگیری قابلیت‌های نسل ۲ با تیم متخصص در طراحی و اجرای ایده‌های جدید	۲		۸	
	تعامل و هماهنگی دو نسل و تبادل ایده و هم افزایی و همکاری دو نسل	۲		۶	
	ایجاد توان پذیرش ایده‌های جدید و انعطاف در نسل ۱ برای سرمایه گذاری در طرح‌های جدید	۳		۹	
فرایند ارزش آفرینی دو نسلی	قابلیت‌های نسل ۲ در خلق و ایجاد ارزش جدید با طراحی و اجرای ایده‌های جدید و خلق و اجرای ایده‌های جدید توسط نسل ۲ و متخصصان	۲	۱۰	۸	۲۴
	قابلیت‌های نسل ۱ در مدیریت فرایند ایجاد ارزش جدید و تصمیم گیری برای سرمایه گذاری و حمایت	۳		۹	
	هم آفرینی ارزش دو نسلی، هماهنگی و همکاری دو نسل در اجرای طرح‌ها با هم فکری دو نسل در اجرا، بکارگیری دانش ضمنی نسل ۱ و دانش صریح نسل ۲ در خلق ایده و اجرا	۵		۷	
پیامدها	همگامی با نیاز مشتری	۲	۵	۹	۱۶
	نتایج نوآورانه	۳		۷	
قابلیت‌های دو نسل در ابعاد نوآوری مدل کسب و کار	قابلیت‌های نسل ۱ در به کارگیری منابع مالی و غیرمالی مانند متخصصان	۲	۱۸	۹	۵۹
	قابلیت‌های نسل ۱ در تصمیم گیری و مدیریت	۲		۸	
	قابلیت‌های نسل ۱ در تأمین منابع مالی و غیرمالی	۲		۷	
	ویژن و اهداف مشترک دو نسلی	۲		۶	
	قابلیت‌های نسل ۱ در مدیریت منابع و ریسک نسل ۱	۳		۸	
	قابلیت‌های نسل ۱ در ساختار دهی فعالیت‌ها	۲		۸	
	قابلیت‌های نسل ۱ در ارتباط با ذینفعان	۲		۷	
	قابلیت‌های نسل ۲ در ارتباط با مشتری	۳		۶	

نوآوری مدل کسب و کار دو نسلی از جنبه ارزش آفرینی				
مقوله	کدهای اصلی	تعداد کدهای فرعی	فراوانی کدهای فرعی	تعداد مفاهیم فراوانی مفاهیم
	جمع کل	۴۶	۱۳۹	

در بخش بعدی به تبیین اجزای مدل مفهومی به روش فرایندی شامل عوامل پیش زمینه، فرایند ارزش آفرینی دو نسلی و پیامدها و ارتباطش با سایر ابعاد نوآوری مدل کسب و کار می‌پردازیم.

### عوامل پیش زمینه ارزش آفرینی دو نسلی

عوامل پیش‌زمینه ارزش آفرینی دو نسل بر مبنای تحلیل یافته‌های حاصل از مصاحبه‌ها و تطابق با دیدگاه‌های نظری شناخته شدند، جزئیات این عوامل عبارت است از:

#### - ایجاد قابلیت پذیرش ایده‌های جدید و انعطاف در نسل ۱

یافته‌ها نشان داد نسل ۱ تجربه کاری سنتی داشت و به تدریج نسبت به تغییر انعطاف‌پذیر شد و درک کرد که برای موفقیت باید ارزش جدید ایجاد کند و وارد محیط دیجیتال شود. نسل ۱ چالشی برای نوآوری دارد، لذا لازم است انعطاف‌پذیری نسل ۱ برای پذیرش ایده‌های نسل ۲ ایجاد شود. نسل ۱ باید توسط نسل ۲ و متخصصان تشویق شود تا توانایی وی برای پذیرش ایده‌های نوآورانه افزایش یابد و تمایل وی برای سرمایه‌گذاری ایجاد شود. تعامل با نسل جدید و کسب اطلاعات به این شرکت‌ها کمک می‌کند، تا چالش‌های نوآوری را حل کنند. نسل جدید رویکردی متفاوت در مقابل سنت‌های خانوادگی نسل ۱ دارد. ورود نسل ۲ با انگیزه، تخصص و دانش در مورد فناوری جدید و ایده‌های حاصل از آن باعث ایجاد انعطاف در نسل ۱ شد. نسل ۱ به دلیل دانش کم از فضای دیجیتال دارای چالش‌هایی در نوآوری مدل کسب و کار (BMI) بوده و بعدها با ایجاد تمایل در وی، با تغییر مدل کسب و کار موافقت کرد. در این شرکت‌ها در نسل ۱ توسط نسل ۲ و متخصصان و کسب دانش از آنان، انگیزش ایجاد می‌شود تا بتواند منابع شرکت را به فرآیندهای نوآورانه اختصاص دهند.

#### - بکارگیری قابلیت‌های نسل ۲ با تیم متخصص و تعهد دو نسل

ورود نسل ۲ و مشارکت وی عامل مهمی در ایجاد هم‌افزایی بین دو نسل است و به پذیرش نظرات و ایده‌های نسل ۲ کمک می‌کند. با تعامل بین دو نسل پس از ورود نسل ۲ و متخصصان، تعهد به تغییر ایجاد شد و زمینه مشارکت دو نسلی شکل گرفت. دو نسل به طور هم‌زمان با هم کار می‌کنند و ایده‌ها را تبادل می‌کنند. شرکت‌ها در ایجاد ارزش جدید با تعامل دو نسل موفق هستند.

#### - شکل‌گیری اهداف و ویژن مشترک نوآورانه دو نسلی

چشم‌انداز بلندمدت و عزم برای ادامه کسب و کار برای نسل جدید، سرمایه‌گذاری و ورود نسل ۲ از ویژگی‌های این شرکت‌ها است. چشم‌اندازی نوآورانه با ورود نسل ۲ فعال، آموزش دیده و با انگیزه ایجاد شد. ورود نسل جدید به عنوان کاتالیزور برای تغییر و نوآوری عمل می‌کند. با ارائه ایده‌های خلاقانه توسط نسل ۲، چشم‌انداز تغییر در نسل ۱ ایجاد شد.

نسل جدید فعال دارای گرایش‌های نوآورانه است و با ورود وی، اهداف و چشم انداز مشترک نوآورانه دو نسل شکل گرفت و این عامل زمینه هم آفرینی ارزش جدید دو نسلی را فراهم می‌کند.

### - ایجاد ساختار و سیستم تشویق کننده نوآوری با ورود نسل ۲ و بکارگیری قابلیت‌های نسل ۲ با تیم متخصص

نسل ۲ نقش مثبتی در ایجاد ظرفیت نوآوری شرکت دارد. ورود نسل جوان با انگیزه، تخصص و دانش صریح، با ایده‌های نو و ظرفیت جذب، به عنوان زمینه ساز انعطاف پذیری برای تغییر شناخته شد. با ورود نسل ۲، شرکت‌ها ظرفیت جذب بیشتری دارند، ریسک می‌کنند و با فناوری ارتباطات آشنا می‌شوند، دانش کسب می‌کنند، یاد می‌گیرند و در نتیجه مدل کسب و کار را تغییر می‌دهند. نسل ۲ با ظرفیت یادگیری و جذب، به ارائه ایده‌هایی برای نوآوری در مدل کسب و کار می‌پردازد. ورود متخصصان غیر خانوادگی، ارتباط بین نسل‌ها و یادگیری مستمر همراه با ورود نسل ۲، گرایش‌های نوآورانه را ترویج و شرکت‌ها را از سطح بالاتری از نوآوری برخوردار می‌کند. نسل ۲ علاقه زیادی به یافتن راهکارها و ایده‌های جدید دارد. نسل ۲ در خارج از شرکت توانمند شد و با روش‌های جدید آشنا شد. نسل ۲ و متخصصان عوامل اصلی در بهینه سازی فرآیندهای نوآورانه با ارائه دانش و تخصص فناوری جدید هستند.

### - تعامل و هماهنگی، تبادل ایده، هم افزایی و همکاری دو نسل

ارزش آفرینی با ایجاد فضای مساعد برای تبادل افکار، اطلاعات و دانش، همکاری و هم افزایی بین نسل‌ها حاصل می‌شود. یادگیری از تجربه و تبادل دانش و قابلیت‌های دو نسل زمینه را برای نوآوری مدل کسب و کار فراهم می‌کند. به تدریج با یادگیری از تجربه، ترکیب دانش داخل شرکتی نسل ۱ و دانش، تجارب کاری و آموزشی بیرون شرکتی نسل ۲، ایده‌های جدید شکل می‌گیرد. نسل ۲ و متخصصان غیر خانوادگی ایده‌های جدید تغییر مدل کسب و کار را شکل می‌دهند و به نسل ۱ منتقل می‌کنند. جستجوی نیازهای مشتری، یادگیری و دانش تخصصی فناوری دیجیتال نسل ۲ و متخصصان و تعاملات آنان، زمینه ایجاد ارزش جدید را فراهم می‌کنند.

### فرآیند ارزش آفرینی دو نسلی

ارزش آفرینی دو نسلی فرآیند خلق، ایجاد و ارائه ارزش جدید به مشتری با قابلیت‌های دو نسل تعریف می‌شود. سازه «قابلیت‌های دو نسل» برای تبیین فرآیند ارزش آفرینی استفاده شده و نتایج یافته‌های پژوهش در این بخش تبیین شده است.

### - قابلیت‌های نسل ۲ در خلق و ایجاد ارزش جدید

نوآوری مدل کسب و کار مستلزم شناسایی، پیش بینی نوآوری در مواجهه با تغییرات در نیازهای مشتری، خلق و ایجاد ارزش جدید توسط نسل ۲ است. تغییر و اجرای آن ناشی از ورود نسل ۲ و متخصصان بود. نسل ۲ یادگیری و جذب دانش از بیرون شرکت داشته و نقش فعالی در طراحی و راه اندازی دارد. نسل ۲ متخصص فناوری است و انگیزه او برای تغییر، عامل موفقیت است. نسل ۲ در ایده پردازی، جستجو و ایجاد روش‌های نوآورانه به ویژه در زمینه ارتباط با مشتری و ایجاد روش‌های جدید فروش در محیط دیجیتال موفق بوده است. خلق و ایجاد ارزش جدید توسط نسل ۲ و متخصصان با توجه بیشتر به نیازهای مشتری انجام می‌شود. نسل ۲ دانش خارج از شرکت را جذب کرد و طراحی و

اجرای پروژه‌ها بر عهده نسل ۲ و تیم متخصص بود. ورود نسل ۲ با تیم با انگیزه و متخصص با دانش فناورانه نقش اساسی در ایجاد و ارائه ارزش جدید برای مشتری دارد. در شرکت‌ها، نسل ۲ دائم در حال یادگیری روش‌ها و ایده‌هایی برای ایجاد ارزش جدید بود. تمایل بیشتر نسل ۲ برای یادگیری، جستجو، یافتن ایده‌های جدید و درک بهتر نیازهای مشتری منجر به خلق ارزش جدید می‌شود. نقش نسل ۲ با متخصصان در جستجوی مستمر برای یافتن ایده با توجه بیشتر به نیازهای مشتری بود. نسل ۲ حساسیت نسبت به تغییرات محیط ناشی از فناوری دیجیتال داشته و ارزیابی دقیق نیازهای مشتری و علاقه زیادی به ایده‌های جدید دارد. شناسایی فرصت‌های فناورانه ناشی از توانایی درک نسل ۲ و تیم متخصص با تجربه کاری و قابلیت‌های فنی است. نسل ۲ در ایده پردازی، جستجو و خلق ایده‌های نوآورانه، به ویژه از طریق ارتباط با مشتری همکاری می‌کند. اگر نسل ۲ دارای انگیزه، تخصص و دانش مرتبط با فناوری اطلاعات باشد، قابلیت‌های نسل ۲ منجر به جستجوی راه‌های جدید برای ارزش آفرینی می‌شود. نسل ۲ با تیمی از متخصصان با علاقه زیاد نقش کلیدی در یافتن ایده‌ها و راه اندازی پروژه‌های جدید دارد. نقش نسل ۲ درک و ارزیابی دقیق نیازهای مشتری برای ایجاد ارزش جدید است. ورود نسل جدید فعال با انگیزه و متخصص نقش اساسی در توجه به فرصت‌ها و ایده‌های جدید و خلق ارزش جدید دارد. شناسایی فرصت‌های فناورانه ناشی از قابلیت‌های نسل ۲ و تیم متخصص با تجربه کاری و قابلیت‌های فنی است. نسل ۲ و متخصصان با تجربه عملی، همکاری و آزمون و خطا در ایجاد ارزش جدید موفق هستند. کسب دانش صریح، ظرفیت جذب، جستجو و یادگیری مستمر توسط نسل ۲ و متخصصان منشأ شناسایی عوامل تغییر و اجرای آن است.

### - قابلیت‌های مدیریت نسل ۱ در ارزش آفرینی

توانایی نسل ۱ در مدیریت در روندهای نوآورانه بیشتر است. با توجه به محیط خانواده و اعتماد در شرکت‌های خانوادگی، نسل ۱ اغلب شرایط مناسبی را برای نسل بعدی فراهم می‌کند. تشویق ایده‌های جدید و حمایت از اجرای پروژه‌های نسل بعدی توسط نسل ۱ مهم است. نسل ۱ نقش مدیریت ریسک و تصمیم‌گیری در زمینه اجرای ایده‌ها داشته و مدیریت اجرا را نیز بر عهده دارد. نسل ۱ نقش حمایت از نوآوری و به کارگیری منابع فنی، انسانی و مالی دارد. ایجاد ارزش جدید مستلزم تأمین منابع و کاهش هزینه‌ها توسط نسل ۱ بود. تأمین منابع برای نسل بعدی توسط نسل ۱ با اعتماد به وی انجام می‌شود. نقش نسل ۱ هماهنگی، تخصیص، مدیریت مؤثر منابع و ریسک، سرمایه‌گذاری برای حمایت از ایده‌های نسل ۲ و همکاری با وی در ایجاد و ارائه ارزش جدید به مشتری است.

### - هم آفرینی ارزش جدید با قابلیت‌های دو نسل

رابطه بین تعاملات دو نسل و ایجاد ارزش جدید وجود دارد. نسل ۲ در تمامی مراحل ایجاد ارزش جدید نقش فعالی دارد و نقش نسل ۱ حمایت از ایجاد آن با مدیریت، اجرا و کنترل منابع است. یافته‌ها بر قابلیت‌های دو نسل، تعامل و هم آفرینی ارزش جدید تأکید دارد. نسل ۲ همیشه به دنبال یادگیری، جستجو و ارائه ایده‌های جدید همراه با برآورد هزینه و زمان بوده و نسل ۱ در مورد راه اندازی آن تصمیم می‌گیرد. در تمام شرکت‌ها، نسل ۲ با تیمی از متخصصان وارد شرکت شد، توانست با حمایت نسل ۱، پروژه‌های نوآورانه ایجاد کند. خلق ارزش جدید با ادغام و اشتراک دانش، کار مشترک دو نسل، تبادل افکار و در نتیجه هم افزایی آنها حاصل می‌شود. دانش ضمنی نسل ۱ و دانش صریح نسل ۲، دلیل موفقیت این شرکت‌ها است. کسب دانش بیرونی و یادگیری و ظرفیت جذب نسل ۲ با هوشیاری و جستجوی فعال و به اشتراک

گذاشتن دانش ضمنی نسل ۱ با تعاملات عامل مهمی در ارزش آفرینی است. نسل ۲ نیازهای مشتری و تغییرات لازم را بهتر درک می‌کند، تغییر را با مدیریت نسل ۱ اجرا می‌کند. ایجاد ارزش جدید و ارائه آن به مشتری نیازمند قابلیت‌های نسل ۲ و متخصصان با مدیریت نسل ۱ است. نسل ۱ در ایجاد و ارائه ارزش جدید همکاری می‌کند. نسل ۲ معمولاً با تغییر روش‌های ارائه محصولات با استانداردها و کانال‌های عرضه جدید با یادگیری از تجربه و دانش بیرونی و داخل شرکتی، به تدریج قابلیت‌های لازم را به دست می‌آورد. نسل ۲ برای موفقیت در پروژه‌های جدید تغییرات را با مدیریت نسل ۱ اجرا می‌کند.

### پیامدها

ایجاد ارزش جدید دو نسلی و ارائه به مشتری توسط نسل ۲ و متخصصان با همکاری و مدیریت نسل ۱، هم سویی با نیازهای مشتری در محیط دیجیتال، همگام کردن شرکت با نشر دیجیتال و همگامی با فضای دیجیتال، نوآوری در خدمات مشتری و ارائه خدمات دیجیتال با اجرای طرح‌های جدید دیجیتالی شدن نشر و فرایندهای فروش و ارتباط با مشتری از جمله پیامدها شناخته شدند.

### قابلیت‌های دو نسل در سایر ابعاد نوآوری مدل کسب و کار

پژوهش‌های قبلی نشان داد که ارزش آفرینی بر اهداف، منابع و قابلیت‌ها، روش رسیدن به اهداف با ساختارها، مدیریت و فرآیندهای تصمیم‌گیری متکی است (Soluk, 2020). قابلیت‌های دو نسل در ارتباط با سایر ابعاد نوآوری مدل کسب و کار شامل اهداف، منابع و قابلیت‌ها، ارتباط با مشتریان و ذینفعان، ساختار دهی فعالیت‌ها، فرآیندهای مدیریت و تصمیم‌گیری مورد بررسی قرار گرفت که یافته‌ها در این بخش تبیین می‌شود. این ابعاد عبارت است از:

#### - قابلیت‌های نسل ۱ در بکارگیری منابع شرکت و متخصصان با ورود نسل ۲ فعال

نسل ۲ تمایل بیشتری برای ایجاد ارزش جدید با اشتیاق و سخت‌کوشی دارد و دارای چابکی در تصمیم‌گیری و ریسک‌پذیری است. نسل ۲ با تجربه در صنعت، توانایی تشخیص و ارزیابی بهتر فرصت‌های جدید ناشی از فناوری جدید را دارد. ورود نسل ۲ منجر به درک بهتر فرصت‌ها می‌شود. نسل ۲ راه‌هایی برای نوآوری مدل‌های کسب و کار جدید پیدا می‌کند که نیازهای مشتری را بهینه می‌کند. توانایی نسل ۲ در تشخیص اطلاعات جدید، قابلیت‌های خلق ارزش جدید را افزایش داد. نسل ۲ دارای قابلیت یادگیری و تفکر بوده و ورود وی عامل تغییر مدل کسب و کار است. نسل ۲ و متخصصان غیر خانوادگی با جمع‌آوری دانش داخل و خارج شرکتی و یادگیری مستمر، ایده‌پردازی می‌کنند. ارزش جدیدی خلق می‌کنند و با مشارکت و تعهد دو نسل تغییر را اجرا می‌کنند.

#### - قابلیت نسل ۱ در تأمین منابع مالی و غیرمالی

شرکت‌ها نسل ۲ و متخصصان را برای آموزش تخصصی تشویق می‌کنند و از این قابلیت‌ها برای ایجاد تغییرات ناشی از فناوری جدید برای جلب رضایت مشتری نهایی استفاده می‌کنند. شرکت‌ها با بکارگیری نسل ۲ و متخصصان و قابلیت‌های فنی نوآورانه آنان تصمیم به ایجاد ارزش جدید می‌گیرند. قابلیت‌های نسل ۱ منجر به مدیریت و تأمین منابع در زمینه ارزش آفرینی می‌شود. نسل ۱ نقش حمایتی در سرمایه‌گذاری، تخصیص منابع جدید، هماهنگی شرکت و

فعالیت‌های آن با بکارگیری منابع داخلی و خارج شرکتی دارد. نقش نسل ۱ با قابلیت‌های مالی و سرمایه گذاری، همکاری با نسل ۲ در ایجاد و ارائه ارزش جدید است.

### - اهداف و چشم انداز مشترک نوآورانه و مشارکت دو نسل

ایجاد اهداف و چشم انداز مشترک نوآورانه دو نسل به عنوان یکی از عوامل مؤثر در نوآوری مدل کسب و کار شناخته شد. در برخی موارد، ورود نسل ۲ باعث شکل گیری اهداف مشترک نوآورانه و افزایش ریسک پذیری نسل ۱ و تصمیم گیری وی برای ایجاد ارزش جدید می‌شود.

### - قابلیت‌های نسل ۱ در ساختار دهی فعالیت‌ها

کار گروهی و فعالیت جمعی از ویژگی‌های این شرکت‌هاست که در این زمینه هماهنگی شرکت و فعالیت‌های نوآورانه توسط نسل ۱ عامل مهمی در ایجاد ارزش دو نسلی است. نسل ۱ در ساختاردهی فرایندهای نوآورانه با بکارگیری متخصصان نقش مهمی ایفا می‌کند. با بکارگیری نسل ۲ و متخصصان و قابلیت‌های فنی نوآورانه آنان و قابلیت‌های مدیریتی نسل ۱، ساختاردهی فرایندهای ایجاد ارزش جدید دارند.

### - قابلیت‌های نسل ۱ در تصمیم گیری، مدیریت ریسک و منابع

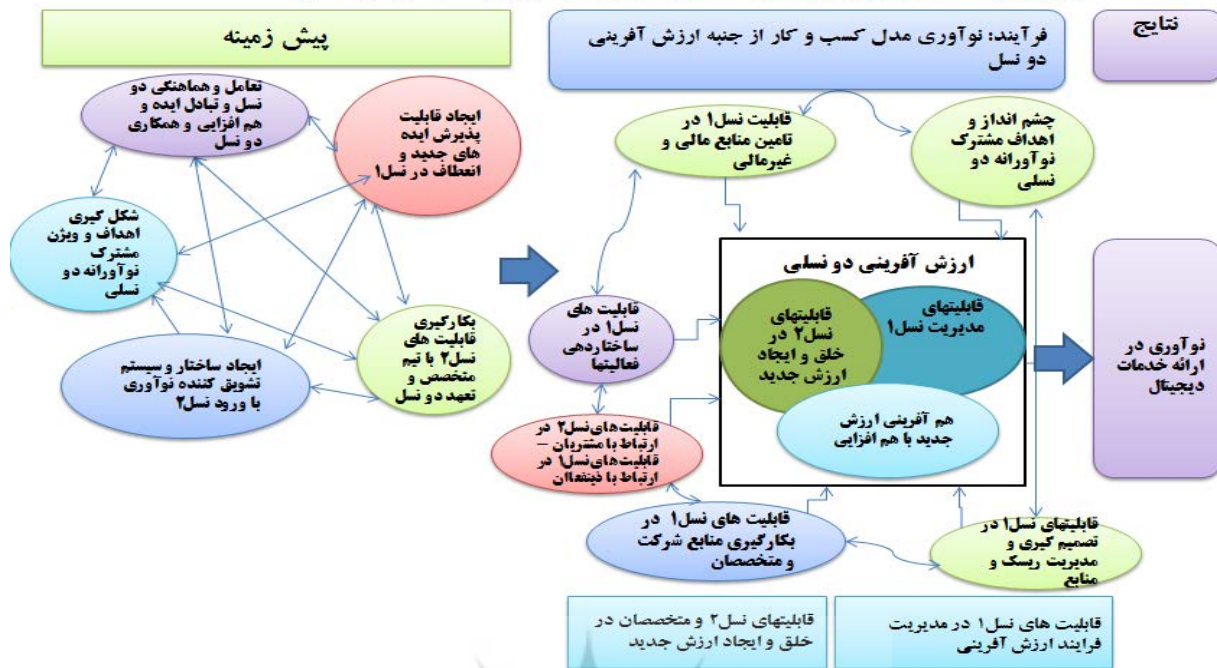
نسل ۱ با همکاری نسل ۲، با توانایی تخصیص منابع و هماهنگی شرکت و فعالیت‌ها نقش کلیدی ایفا می‌کند. به عنوان مثال، نقش نسل ۱ مدیریت ریسک و تصمیم گیری و همکاری با نسل ۲ در زمینه راه اندازی ایده و اجرای پروژه‌های جدید است. نسل ۱ نقش مهم را در تغییر با مدیریت ریسک و منابع ایفا می‌کند. تخصیص منابع جدید با بکارگیری متخصصان دارد. تأمین منابع مالی، هماهنگی فعالیت‌ها، مدیریت مؤثر منابع و ریسک، تخصیص و تأمین منابع لازم به عنوان عوامل مهم نقش نسل ۱ در ارزش آفرینی شناخته شد.

### - قابلیت‌های نسل ۲ در ارتباط با مشتری و قابلیت‌های نسل ۱ در ارتباط با ذینفعان

نسل ۲ با یادگیری و توجه بیشتر به نیازهای مشتریان، در طراحی و اجرا موفق بود. نسل ۲ به دلیل تمایل به جستجو و ظرفیت جذب بیشتر، در شناسایی و پیش بینی نیازهای مشتریان موفق تر است. نسل ۲ بیشتر علاقه مند به یادگیری حاصل از ارتباط با مشتریان و از خارج شرکت است. با تعامل نسل ۲ با مشتریان درک بهتر نیازهای مشتری به دست می‌آید و تغییرات لازم با اجرای ایده‌های حاصل از نظرهای مشتری اجرا می‌شود. نسل ۲ به دنبال یادگیری و جستجوی ایده‌های جدید از طریق تعامل با مشتری است. ایجاد ارزش جدید مستلزم پیش بینی نیازهای مشتری است و نسل ۲ به دلیل تمایل به جستجو و ظرفیت بالاتر در شناسایی نیازهای مشتری موفق تر است. نسل ۲ بیشتر تمایل دارد که به نیازهای مشتریان توجه کند و بیاموزد. نقش نسل ۲ با متخصصان در جستجوی مداوم برای یافتن ایده، پیش بینی تغییرات، توجه بیشتر به نیازهای مشتری و ایجاد ارزش جدید است. نسل ۱ با تعامل با ذینفعان داخل و خارج شرکت و هماهنگی با آنان به منظور مدیریت در اجرا همکاری می‌کند. نسل ۱ به دلیل تجربه کسب و کار سنتی، ارتباط مستمری با ذینفعان دارد و قابلیت‌های ارتباطی او با ذینفعانی مانند شرکا و تأمین کنندگان منابع، عامل مهمی در این زمینه است. نسل ۱ با برقراری ارتباط، همکاری و تعامل با ذینفعان، به عنوان تسهیل کننده ایجاد و ارائه ارزش جدید عمل می‌کند.



### چارچوب مفهومی نوآوری مدل کسب و کار از جنبه ارزش آفرینی دو نسلی



شکل ۳: مدل مفهومی نوآوری مدل کسب و کار دو نسلی از جنبه ارزش آفرینی در شرکت های خانوادگی (یافته های پژوهش)

همان طور که شکل ۳ نشان می دهد، قابلیت های مدیریتی نسل ۱، قابلیت های نسل ۲ در خلق و ایجاد ارزش جدید، قابلیت های نسل ۲ در برقراری ارتباط با مشتریان و قابلیت های نسل ۱ در ارتباط با ذینفعان به عنوان عوامل ارزش آفرینی دو نسلی شناخته شد. خلق و ایجاد ارزش جدید ارزش جدید متکی بر قابلیت های نسل ۲ و مدیریت نسل ۱ و متکی بر هم آفرینی ارزش دو نسلی است. ایجاد تغییرات با مشارکت دو نسل، قابلیت های فنی نوآورانه نسل ۲ و قابلیت های مدیریتی نسل ۱ انجام شد. قابلیت های نسل ۲ عامل تغییر مدل کسب و کار است و منجر به نوآوری مدل کسب و کار از طریق ایجاد ارزش جدید می شود. نقش نسل ۲ ایجاد و ارائه ارزش جدید به مشتری و نقش نسل ۱ مدیریت ریسک و کنترل منابع است.

مدل مفهومی در عمل تست و ارزیابی شد. برای ارزیابی آن از نظرات یک مدیر شرکت خانوادگی استفاده شد. داده های به دست آمده، یافته های این تحقیق را تأیید می کند. برای ارزیابی مدل از مثالی استفاده شد و نظرات مدیر یک شرکت خانوادگی نتایج را مطابق با یافته های این تحقیق نشان داد. یافته ها نشان می دهد که ورود نسل ۲ به شرکت می تواند تجربیات، بینش و دانش جدیدی را به ارمغان آورد و نوآوری را ارتقا دهد. با ورود نسل ۲ ریسک پذیری، خلق و اجرای ایده های نوآورانه افزایش یافت. نسل ۲ رویکردی متفاوت دارد و همراه با متخصصان پروژه های دیجیتالی سازی را در شرکت انجام می دهد. او یک متخصص فناوری اطلاعات است که پروژه های نوآورانه را در شرکت به همراه یک تیم متخصص اجرا می کند. ورود نسل ۲ با اشتیاق بیشتر به یادگیری راه های جدید برای ارائه خدمات در محیط دیجیتال و اعتماد نسل ۱ به وی باعث موفقیت شرکت شد. ورود نسل ۲ با تمایل بیشتر به یادگیری باعث شد شرکت مدل کسب و کار جدید و خدمات بهتری مانند ایجاد پلتفرم های دیجیتال ارائه دهد. سهم نسل ۲ در ایجاد و اجرای ایده ها در شرکت

قابل توجه بود. نسل ۲ با تیمی متخصص وارد شرکت‌ها شد و تمایل او به ریسک‌پذیری دلیلی برای رویارویی با ایده‌های جدید بود. نسل ۲ پر انرژی و خلاق و با تخصص فناوری جدید در ایجاد تغییراتی مانند راه اندازی فروش آنلاین موفق بود.

## بحث و نتیجه گیری

ساختار دو نسلی شرکت‌های خانوادگی یکی از عوامل مهم در تغییر مدل کسب‌وکار این شرکت‌ها است که در پژوهش‌های قبلی کمتر تبیین شده است. محققان پیشنهاد کردند که در مورد تحول شرکت‌های خانوادگی با ورود نسل جدید و ارتباط آن با نوآوری مدل کسب و کار پژوهش شود. بنابراین عوامل پیش زمینه، فرآیند و پیامدهای نوآوری مدل کسب و کار با قابلیت‌های دو نسل از دیدگاه ارزش آفرینی تبیین شد. این پژوهش به تبیین نقش قابلیت‌های دو نسل شرکت خانوادگی در ارزش آفرینی پرداخته است. مدل ارائه شده تبیین می‌کند که چگونه دو نسل ارزش جدید ایجاد می‌کنند. با تکیه بر تحلیل ۵ مطالعه موردی شرکت‌های خانوادگی، مدل مفهومی به روش فرایندی شامل عوامل پیش زمینه، فرآیند و پیامدها ارائه شد. مکانیسم‌ها و در نتیجه ارزش آفرینی دو نسلی در شرکت خانوادگی تبیین شد که در این بخش نتایج ارائه می‌شود.

## عوامل پیش زمینه

در زمینه عوامل پیش زمینه ۵ عامل به عنوان عوامل مؤثر در ایجاد ارزش دو نسلی شناخته شد که عبارت است از: (۱) استفاده از منابع نسل ۲ و متخصصان، (۲) ایجاد چشم انداز مشترک نوآورانه (۳) ایجاد فرهنگ نوآورانه، انگیزه و ریسک‌پذیری در نسل ۱ با ورود نسل جدید، (۴) استفاده از ساختارها و سیستم‌های تشویق‌کننده نوآوری، بکارگیری نسل ۲ و متخصصان در شرکت و پذیرش نظرات آنان، و (۵) استفاده از یادگیری و دانش تخصصی نسل جدید و متخصصان. ایجاد بینش، انگیزه و انعطاف در نسل ۱، مشارکت دو نسل و ارتباط آنها با تعامل، زمینه ساز ارزش آفرینی دو نسل بود. ورود نسل ۲ با ریسک‌پذیری و آشنایی با فناوری جدید، تبادل و ادغام دانش نسل ۲، مهارت‌ها و تجربه نسل ۱ با ظرفیت تعامل بالا، به عنوان عوامل زمینه ساز انعطاف‌پذیری شرکت شناخته شد. نسل ۲ به تدریج ایده‌های لازم را برای ایجاد ارزش جدید ارائه می‌دهد. نقش نسل ۲ با متخصصان جستجو و یافتن ایده برای ایجاد ارزش جدید بود.

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که ورود نسل ۲، تعاملات بین دو نسل، انگیزه و تعهد به تغییر در نسل ۱ از عوامل مهم در ارزش آفرینی دو نسلی است. نسل ۲ دارای گرایش نوآورانه با استفاده از فناوری جدید و تشویق نسل ۱ به حمایت از ایده‌های جدید، منجر به موفقیت شرکت‌ها می‌شود. نسل ۲ با فرهنگ ریسک‌گریزی و مقاومت در برابر تغییر نسل ۱ مقابله و محیط کاری انعطاف‌پذیری را فراهم می‌کند. اشتیاق و سخت‌کوشی نسل ۲، هم افزایی و تعهد دو نسل به عنوان کاتالیزورهای تغییر شناخته شد.

نسل ۲ با انگیزه از وابستگی مسیر نسل ۱ به ادامه کسب و کار با روش‌های سنتی ممانعت می‌کند، بنابراین به عنوان کاتالیزور برای نوآوری و تغییر در شرکت‌های خانوادگی عمل می‌کند. نسل ۲ علاقه زیادی به یافتن راه حل‌ها و ایده‌های جدید برای پیشبرد کسب و کار دارد. تعاملات بین نسلی در این شرکت‌ها انگیزه تغییر را در نسل ۱ افزایش می‌دهد.

کسب اطلاعات و تعامل، ریسک‌گریزی نسل ۱ را کاهش می‌دهد و انگیزه نسل اول را برای نوآوری افزایش می‌دهد. ورود نسل جدید دارای ریسک‌پذیری، انعطاف و چابکی و واکنش بیشتر در مقابل دیدگاه‌های مشتری، عامل ایجاد ارزش جدید است. ظرفیت جذب نسل ۲ عامل مهم در افزایش آمادگی برای نوآوری مدل کسب و کار است. نسل ۲ نقش فعال در این زمینه ایفا می‌کند، شرکت‌ها آن را با شرایط محیط دیجیتال تطبیق داده و به بهترین وجه به فرصت‌های محیط کسب و کار پاسخ می‌دهد. نسل ۱ چالش‌هایی با نوآوری دارد، اما قابلیت‌های جذب دانش نسل ۲ به این شرکت‌ها در ایجاد روند نوآورانه کمک می‌کند.

ادغام، به اشتراک‌گذاری دانش بین نسل‌ها، همکاری و تبادل ایده‌ها باعث ایجاد ارزش جدید شد. استفاده از منابع نسل ۲ و متخصصان، ایجاد چشم‌انداز مشترک نوآورانه، ایجاد انگیزه و ریسک‌پذیری در نسل ۱، استفاده از ساختارها و سیستم‌های تشویق‌کننده نوآوری، پذیرش نسل ۲ و نظرات وی در شرکت و استفاده از یادگیری و دانش جدید با ورود نسل ۲ و متخصصان به عنوان عوامل زمینه‌ساز ارزش آفرینی دو نسلی شناخته شد.

کاهش تسلط نسل ۱ و ایجاد فرهنگ نوآورانه در شرکت، هماهنگی دو نسل، تعهد و فعالیت جمعی، تعاملات و اعتماد بین دو نسل به عنوان عوامل پیش‌زمینه شناخته شدند. یافته‌ها نشان داد که اتخاذ اهداف جدید کسب و کار با ورود نسل ۲ و شکل‌گیری چشم‌انداز مشترک نوآورانه بین دو نسل، استفاده از دانش، منابع و قابلیت‌های نسل جدید و ایجاد فرهنگ انعطاف‌پذیر با ورود نسل ۲ از جمله عوامل مستعدکننده است. شرکت‌ها با کاهش تسلط نسل ۱ و ایجاد انعطاف در وی، شکل‌گیری چشم‌انداز مشترک نوآورانه و تعهد دو نسل، برای تغییر آماده می‌شوند. هم‌افزایی، همکاری و مشارکت دو نسل، تعامل و تبادل دانش آنان زمینه‌ای برای ارزش آفرینی ایجاد می‌کند. با تعامل دو نسل و ایجاد انعطاف‌پذیری در نسل ۱، اهداف بلندمدت و چشم‌انداز مشترک نوآورانه دو نسل ایجاد شد. ظرفیت جذب، جستجو، یادگیری و کسب دانش نسل ۲ و متخصصان عوامل کلیدی زمینه‌ساز ارزش آفرینی هستند. ادغام دانش و ظرفیت جذب نسل ۲ و متخصصان فنی غیرخانوادگی به شرکت‌ها کمک می‌کند تا فرآیندهای نوآورانه ایجاد کنند. تبادل دانش دو نسل نیز زمینه ایجاد ارزش جدید را فراهم می‌کند. دو نسل به تدریج با یادگیری از تجربه و تلفیق دانش بیرونی و درونی ارزش جدید ایجاد می‌کنند. ظرفیت جذب نسل ۲ عامل مهمی است که منجر به کسب دانش از خارج شرکت به منظور ایجاد ارزش جدید می‌شود.

## عوامل فرایند و پیامدها

با در نظر گرفتن دو نسل در این شرکت‌ها، این پژوهش به تبیین نوآوری مدل کسب و کار از جنبه ارزش آفرینی با قابلیت‌های دو نسل با ارائه مدل مفهومی می‌پردازد. نتایج حاکی از آن است که ایجاد ارزش دو نسلی به دلیل ظرفیت جذب نسل ۲ و آگاهی آن از فناوری روز است. ارزش آفرینی دو نسلی در شرکت‌های خانوادگی و نقش نسل ۲ به عنوان نیروی محرکه آن تبیین شد. نتایج حاکی از آن است که ورود نسل ۲ و متخصصان غیرخانوادگی با ظرفیت جذب، ریسک‌پذیری و آشنایی با فناوری ارتباطات تأثیر بسزایی در تغییر مدل کسب و کار شرکت‌های خانوادگی دارد. نسل ۲ و متخصصان آشنا با فناوری اطلاعات به ایجاد ارزش جدید کمک می‌کنند.

ایجاد ارزش جدید مستلزم قابلیت‌های نسل ۱ و ۲ و متخصصان غیرخانوادگی است. قابلیت‌های نسل ۲ در جستجو، خلق، ایجاد و ارائه ارزش جدید و قابلیت‌های مدیریت نسل ۱ به عنوان قابلیت‌های مهم در این زمینه شناخته شد. وجود

چشم‌انداز نوآورانه مشترک، تعامل و تبادل دانش، هم‌افزایی و همکاری دو نسل، هماهنگی و انسجام بین نسل‌ها با ورود نسل ۲ عامل ایجاد قابلیت‌های هم‌آفرینی ارزش برای نوآوری مدل کسب و کار (BMI) شناخته شد. هم‌افزایی دو نسل در ایجاد ارزش جدید، اتخاذ اهداف مشترک و همچنین استفاده از منابع، قابلیت‌ها و مشارکت دو نسل در ایجاد مدل کسب و کار جدید به عنوان عوامل هم‌آفرینی ارزش جدید شناخته شد. نسل ۲ و متخصصان در همکاری با نسل ۱ معمولاً ارزش جدیدی ایجاد می‌کنند. نقش نسل ۱ مدیریت در ایجاد ارزش جدید از طریق تأمین و مدیریت منابع، همکاری با نسل ۲ و همچنین هماهنگی فعالیت‌های شرکت بود. ایجاد ارزش دو نسلی به دلیل آگاهی، توجه و تلاش نسل ۲، همچنین مدیریت یکپارچه، تعهد و توانایی نسل ۱ در تصمیم‌گیری و تخصیص منابع بود. قابلیت نسل ۲، برقراری ارتباط با مشتریان و ایجاد ارزش جدید بود. ارزش جدید با قابلیت‌های نسل ۲ ایجاد شده و همچنین مدیریت و تخصیص منابع نسل ۱ مهم بود.

نقش نسل ۲ و متخصصان در جستجو و پیش‌بینی تغییرات، یافتن و اجرای ایده‌ها در مورد نیازهای جدید مشتری بود. نسل ۲ بیشتر نیازهای مشتری را جستجو می‌کند. ظرفیت جذب و جستجوی نسل ۲ و متخصصان، یادگیری و کسب دانش تخصصی از عوامل کلیدی است که زمینه ایجاد ارزش جدید را فراهم می‌کند. نسل ۲ با یادگیری، ایده‌ها را برای ارائه خدمات جدید برای مشتری جستجو کرد. ایجاد ارزش جدید مستلزم شناسایی و پیش‌بینی نیازهای مشتری است. نسل ۲ به دلیل تمایل به جستجو، یادگیری و توجه بیشتر به نیازهای مشتری و قابلیت‌های اجرایی در ایجاد ارزش جدید موفق بود. یافته‌های این تحقیق نقش مهم نسل ۲ را در ارزش آفرینی تأیید می‌کند. قابلیت نسل ۲ برقراری ارتباط با مشتریان و ایجاد ارزش جدید برای مشتری بود. نقش نسل ۱ همکاری و پشتیبانی نسل ۲ در این زمینه، حل مشکلات و حمایت از ایده‌های جدید نسل ۲ است. ارزش جدید با ورود نسل ۲ با قابلیت‌هایی همراه با مدیریت نسل ۱ ایجاد شده است. قابلیت‌های نسل ۱ تصمیم‌گیری، مدیریت ریسک، هماهنگی و همکاری با نسل ۲ و تأمین منابع مالی و غیر مالی، مدیریت منابع، ساختار دهی فعالیت‌ها و مدیریت ریسک و ارتباط با ذینفعان نسل ۱ از جمله عوامل مرتبط با قابلیت‌های نسل ۱ در تغییر مدل کسب و کار شناخته شد. هم‌راستایی عوامل داخلی و خارج شرکتی برای بهینه‌سازی فرایندهای ایجاد ارزش جدید و کاهش ریسک و هزینه با استفاده از توان مدیریتی و تجربه نسل ۱ و تخصیص منابع لازم و استفاده از منابع فعلی به عنوان قابلیت‌های نسل ۱ شناخته شد.

نسل ۲ با متخصصان می‌تواند با ارائه دانش جدید و قابلیت‌های ایده‌های جدید را اجرا کند. یافته‌های این پژوهش نشان داد که اگر شرکت‌ها نسل ۲ فعال و با انگیزه داشته باشند و با وی همکاری کنند، می‌توانند از قابلیت‌های یادگیری نسل ۲ برای ایجاد ارزش جدید استفاده کنند. قابلیت‌های فردی نسل ۲ در خلق ایجاد و ارائه ارزش جدید و ارتباط با مشتری نسل ۲ به عنوان عوامل مهم در ارزش آفرینی شناخته شد. دریافت اطلاعات از مشتری و ایجاد کسب و کار دیجیتال خارج از روندهای سنتی؛ جستجو و ارزیابی فرصت‌های نوآورانه برای پاسخگویی به نیازهای مشتری، استفاده از متخصصان و تشکیل تیمی از آنان با مهارت‌ها و دانش منحصربه‌فرد به عنوان قابلیت‌های نسل ۲ شناخته شد.

قابلیت‌های مدیریت ریسک و سرمایه‌گذاری نسل ۱، قابلیت‌های نسل ۲ و متخصصان در کسب دانش، خلق و ایجاد ارزش جدید، هم‌آفرینی ارزش جدید و ایجاد تغییرات به صورت مشارکتی به عنوان عوامل مهم ارزش آفرینی دو نسلی شناخته شدند. قابلیت‌های مدیریتی و برقراری ارتباط نسل ۱ با ذینفعان، قابلیت‌های نسل ۲ در طراحی و اجرای ایده‌های

جدید و ارتباط با مشتریان به عنوان عوامل ارزش آفرینی دو نسلی شناخته شد. نقش نسل ۲ خلق و ایجاد ارزش جدید و نقش نسل ۱ همکاری و مشارکت با نسل ۲ از طریق مدیریت منابع بود. قابلیت‌های فنی نوآورانه نسل ۲ و قابلیت‌های مالی و ارتباطی، مدیریتی و تصمیم‌گیری نسل ۱ از عوامل مهم هستند. ایجاد ارزش دو نسلی نتیجه آگاهی، توجه، جستجو توسط نسل ۲ فعال و متخصصان، مدیریت و توانایی تصمیم‌گیری و تخصیص منابع نسل ۱ است. نسل ۲ تغییرات را با همکاری نسل ۱ اجرا می‌کند. قابلیت‌های فنی نوآورانه نسل ۲ و قابلیت‌های مالی، ارتباطی، مدیریتی و تصمیم‌گیری نسل ۱ از عوامل مهم در این زمینه هستند. نقش نسل ۲ و متخصصان ارائه دانش و تخصص برای بهینه‌سازی فعالیت‌ها و خلق ایده و اجرای آن با کمک نسل ۲ ماهر و تحصیل کرده است.

حساسیت، ارزیابی دقیق و توجه بیشتر به نیازهای مشتریان با ورود نسل ۲ و تیم با انگیزه و فعال و متخصص با تجربه کاری و قابلیت‌های فنی محقق می‌شود. شناسایی فرصت‌های تکنولوژیک به دلیل قابلیت‌های نسل ۲ است. کسب دانش صریح، ظرفیت جذب، جستجو و یادگیری مستمر توسط نسل ۲ و متخصصان و برقراری ارتباط با مشتریان از عوامل مهم ارزش آفرینی است. قابلیت‌های فنی نوآورانه نسل ۲، قابلیت‌های مدیریتی و برقراری ارتباط نسل ۱ با ذینفعان، از عوامل مهم در ایجاد ارزش جدید هستند. نقش مشارکتی دو نسل در ایجاد ارزش جدید و اجرای تغییر با قابلیت‌های دو نسل مهم است. نسل ۱ نقش مدیریت ریسک و تصمیم‌گیری در زمینه اجرای ایده‌ها، مدیریت، تأمین منابع مورد نیاز و حمایت از اجرای پروژه‌های نسل آینده را بر عهده داشت. یافته‌های این پژوهش مشارکت قابل توجه نسل ۲ را در ایجاد و ارائه ارزش جدید به مشتری تأیید می‌کند.

یافته‌های محققان نشان داد که نسل ۲ دارای قابلیت‌های یادگیری برای تغییر مدل کسب و کار است که منجر به تغییرات اساسی در منابع و فعالیت‌های شرکت می‌شود. آمادگی برای تغییرات در مدل کسب و کار با ورود نسل جدید وجود دارد. مشارکت نسل‌ها و تعاملات آنان بر نوآوری مدل کسب و کار تأثیر می‌گذارد. تعاملات دو نسلی و اکتساب دانش از خارج شرکت برای نوآوری به کار می‌رود. با ورود نسل جدید، با ظرفیت جذب، ریسک‌پذیری و آشنایی با فناوری ارتباطاتی، کسب دانش و یادگیری و در نتیجه تغییر مدل کسب و کار دارند. ورود متخصصان غیرخانوادگی و تبادل دانش بین نسل‌ها زمینه نوآوری مدل کسب و کار را فراهم می‌کند. موقعیت نسل جدید در شرکت به طور قابل توجهی بر نوآوری مدل کسب و کار تأثیر می‌گذارد. ورود نسل جدید به شرکت و تبادل دانش و ظرفیت جذب زمینه را برای نوآوری مدل کسب و کار فراهم می‌کند. نتایج این پژوهش نیز موید یافته‌های محققان می‌باشد.

یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که همکاری و هم‌افزایی بین دو نسل، روابط خوب و حل تعارض بین آنها نقش مهمی ایفا می‌کند و با پژوهش‌های قبلی همسو است. شرکت‌ها در ایجاد ارزش جدید با تعامل دو نسل موفق هستند. زمانی که هماهنگی، تبادل دانش و انسجام بین نسل‌ها وجود داشته باشد، تعامل دو نسل می‌تواند تأثیر مثبتی در تغییر مدل کسب و کار داشته باشد. ورود نسل جدید با ظرفیت جذب و ارتباطات و تعاملات خانوادگی در نتایج نوآوری مدل کسب و کار مؤثر است.

به عنوان پیشنهادات پژوهش آتی، بررسی ساختار مدل کسب و کار و نقش نسل آتی در ایجاد آن، بررسی رابطه بین منابع دو نسل و ذینفعان در مدل کسب و کار شرکت خانوادگی پیشنهاد شد. تمرکز بر فرآیند ارزش آفرینی شرکت‌ها با ورود نسل ۲ با تعداد بیشتری نمونه و همچنین در محیطی متفاوت و در سایر زمینه‌ها پیشنهاد می‌شود.

## مفاهیم کاربردی

پیامدهای عملی می‌تواند به شرکت‌های خانوادگی کمک کند تا با تغییرات سریع ناشی از پویایی محیط روبرو شوند و نقش مشارکت دو نسل در خلق ارزش جدید و نوآوری مدل کسب و کار را بهتر درک کنند. به کارگیری متخصصان برای ایجاد ارزش جدید با ارائه مشاوره به دو نسل، تأمین منابع مورد نیاز برای نسل بعدی و اعتماد به نسل ۲ و به کارگیری وی و متخصصان، برخی پیشنهادها کاربردی می‌باشد. در نسل ۱ انگیزش برای تغییر توسط نسل ۲ و متخصصان ایجاد شود تا نسل ۲ و متخصصان می‌توانند از حمایت نسل ۱ برای ایجاد و ارائه ارزش جدید به مشتری برخوردار شوند. نسل ۲ با دریافت اطلاعات از بیرون و به اشتراک گذاری آن، عوامل تغییر را شناسایی و اجرا کند اجرای تغییر با مشارکت دو نسل و تعهد به موفقیت در پروژه‌های جدید امکان پذیر است. اجرای تغییرات با مشارکت دو نسل و تبادل دانش بین آنها و با ورود نسل ۲ همراه با قابلیت‌های فنی نوآورانه و با قابلیت‌های مدیریتی نسل ۱ انجام شود.

## Reference

- Alradhi T., Al-Abed M.& Alkherbi A. (2021) The Impact of Succession Planning on Product and Service Innovation at Family Businesses in Yemen, *Journal of Impact*. 1(1),1-14, DOI: 10.48110/joi.v1i1.7.
- Barros-Contreras I., Palma-Ruiz JM. & Torres-Toukoumidis A. (2021) Organizational Capabilities for Family Firm Sustainability: The Role of Knowledge Accumulation and Family Essence, *Sustainability*,13(10),1-17, DOI:10.3390/su13105607.
- Batt C., Cleary P, Hiebl M., Quinn M. & Rikhardsson P. (2020) The Digitalization of Family Firms: In: Calabrò A. (Ed.): *A Research Agenda for Family Business: A Way Ahead for the Field*, 247-260, Edward Elgar, DOI: [10.4337/9781788974073.00021](https://doi.org/10.4337/9781788974073.00021)
- Bürgel, T. & Hiebl, M. (2023) Conflict Management Strategies and the Digitalization of Family Firms: The Moderating Role of Generational Ownership Dispersion. *IEEE Transactions on Engineering Management*,71,955-974 DOI:10,1109/TEM.2023.3293855
- Calabrò A, Minola T., Campopiano G. & Pukall T. (2020) Turning innovativeness into domestic and international corporate venturing: the moderating effect of high family ownership and influence. *European J. International Management*, 10(5), 505 -533, DOI: [10.1504/EJIM.2016.078789](https://doi.org/10.1504/EJIM.2016.078789)
- Chirico F.& Nordqvist M. (201۳). Dynamic Capabilities and Trans-Generational Value Creation in Family Firms: The Role of Organizational Culture, *International Small Business Journal*, 28, 487–504, DOI: 10.1177/0266242610370402.
- Clinton, E., Mcadam M. & Gamble J. (2018) Transgenerational entrepreneurial family firms: An examination of the business model construct, *Journal of Business Research*. 90. 269-285. DOI:10.1016/j.jbusres.2018.04.032.
- Crossan, M. & Apaydin, M. (2010) A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. *Management Studies*, 47, 1154-1191, DOI: 10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x.
- Esmailifar, B., & Ansari, M. (2024). Designing a cyber insurance implementation model using foundational data theory. *Journal of value creating in Business Management*, 4(1), 39-70, DOI:<https://doi.org/10.22034/jvcbm.2024.406060.1135> (In persian)
- Feninger, M., Kammerlander, N. & De Massis, A. (2019) Family business innovation: A circular process model, In: *Family firms and Institutional contexts: Business Models, Innovation and Competitive advantage*, Edward Elgar, 187-209, DOI: 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, DOI:10.1016/j.jbusres.2020.03.034.
- Hernández-Linares R., Sarkar S.&López-Fernández, M. (2017) How has the family firm literature addressed its heterogeneity through classification systems? An integrated analysis, *European Journal of Family Business*,7(1-2). DOI: <https://doi.org/10.24310/ejfbefb.v7i1-2.5013>.

- Hernández-Perlines F., Ribeiro-Soriano D. & Rodríguez GM. (2021) Transgenerational innovation capability in family firms, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 27, 1-25. DOI: 10.1108/IJEBR-08-2019-0497.
- Kidwell R., Fuentes-Lombardo G., Sanchez-Famoso V., Cano-Rubio M. & Weaver K. (2019) Human capital in the internationalization of family firms, *Thunderbird International Business Review*, 62(4), 353-369, DOI: 10.1002/tie.22107.
- Koentjoro S. & Gunawan S. (2020) Managing Knowledge, Dynamic Capabilities, Innovative Performance, and Creating Sustainable Competitive Advantage in Family Firms: A Case Study of a Family Firm in Indonesia. *Open Innovation Technology Market and Complexity*, 6 (3), 1-21, DOI: 10.3390/joitmc6030090.
- Leppäaho T. & Ritala P. (2022) Surviving the corona virus pandemic and beyond: Unlocking family firms' innovation potential across crises, *Family Business Strategy*, 13(1), 440-454. DOI: 10.1016/j.jfbs.2021.100440.
- Lorenzo, D., Núñez-Cacho, P., Akhter, N. & Chirico, F. (2022) Why Are Some Family Firms not Innovative? Innovation Barriers and Path Dependence in Family Firms, *Scandinavian Journal of Management*, 38(1), 1-14, DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3952644>
- Memili E., Fang H. & Welsh D. (2015) Value creation and value appropriation in innovation process in publicly-traded family firms, *Management Decision*, 53, 1921-1952, DOI: 10.1108/MD-06-2014-0391.
- Mohammadnezhad Ali Zamini, A., Ahmadi danyali, A., & Ahmadi Sharif, M. (2024) Designing a Digital Branding Pattern in Healthy Agricultural Products. *Journal of value creating in Business Management*, 4(2), 139-168., 4(2), DOI: 10.22034/jvcbm.2023.408992.1153 (In Persian)
- Moreno-Gené J. & Luis Gallizo J. (2021) Intergenerational Differences in Family Business Management and Their Influence on Business Profitability, Sustainability, 13(12), 1-27, DOI: 10.3390/su13126979.
- Morgan M, Okon E, Amadi C, Emu W & Ogar, A. (2021). Dynamic capabilities of family business: a catalyst for survival and growth, *Problems and Perspectives in Management*, 19, 137-150. DOI: 10.21511/ppm.19(1).2021.12
- Prabandari, SP., Yulianti, I., Satria, D. & Kurniasari, I. (2024) A study of emerging entrepreneurs: do parent quality shaping entrepreneur intention? *Revista De Gestão E Secretariado*, 15(3), 1-17 DOI: <https://doi.org/10.7769/gesec.v15i3.3578>
- Saebi, T., Lien L. & Foss NJ. (2017) What drives business model adaptation? The impact of opportunities, threats and strategic orientation, *Long Range Planning*, 50 (5) 567-581. DOI: 10.1016/j.lrp.2016.06.006
- 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, DOI: 10.1080/0960085X.2020.1857666.
- Soluk, J., Miroshnichenko, 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, DOI: 10.1177/1042258721998946
- Suman Sh. & Das S. (2020) Structured literature review on organizational innovation in family business context. *Strategic Management*, 25, 38-44. DOI: 10.5937/StraMan2003038S.
- Vaziri, A., Azadi, K., & Maleki Choubari, M. (2024) Value-creating factors in the professional relationship between the auditor and the employer in the auditing profession. *Journal of value creating in Business Management*, 4(2), 390-411, DOI: 10.22034/jvcbm.2024.442646.1313 (in Persian)
- Weimann V., Gerken M. & Hülsbeck M. (2020) Business model innovation in family firms: dynamic capabilities and the moderating role of socio emotional wealth, *Journal of Business Economics*, 90(3), 369-399 DOI: 10.1007/s11573-019-00958-x
- Whetten D., Rodgers Z., Green C. & Coles R. (2014) What, Really, Constitutes a Theoretical Contribution? *Academy of Management Proceedings*, 17067-17069, DOI: 10.5465/AMBPP.2014.17067abstract.