

Management Levers Enable Innovation and Generational Dynamics in Intergenerational Value Creation of Family Firms

Maryam Vajdi Vahid

Ph.D. in Corporate Entrepreneurship, Faculty of Entrepreneurship, University of Tehran, Iran. Email: m.vajdivahid@gmail.com

(Received: July 13, 2025; Revised: August 06, 2025; Accepted: August 28, 2025)

Abstract

Family business value creation is influenced by factors related to the company, in addition to the characteristics of the first and second generations. Few studies have attempted to address the factors affecting the creation of two-generation value. To explain the factors affecting value creation, a qualitative narrative review and a case study using semi-structured interviews were used. Data analysis was conducted using the analytical method of Strauss-Corbin's systematic foundation theory. The findings of this study indicated the entry of a new generation, the connection between the two generations and the creation of motivation and commitment to change in G1 are important factors in value creation. G2 provides the basis for the creation of new value due to its risk-taking and willingness to learn externally. The management levers of using new sources of social and human capital of G2 and experts, creating a long-term vision of continuing the business for the next generations, creating an innovative culture for the business, creating motivation and risk-taking in G1, using structures and systems encourage innovation, employing G2 in the company and accepting G2 opinions and idea generation with the participation of two generations, and using learning and knowledge management identified as effective factors in creating two-generation value. Also, the integration of the internal tacit knowledge of G1 and the explicit external knowledge of G2, the absorptive capacity of G2 and experts, and the exchange of knowledge between two generations identified as effective factors in learning and knowledge management in creating new value.

Keywords: Generation 1 and 2 (G1 and G2), Creating two-generation value, Knowledge, Resources, Family businesses.

اهرم‌های مدیریتی فعال‌کننده نوآوری و پویایی‌های نسلی در ارزش‌آفرینی بین‌نسلی شرکت‌های خانوادگی

مریم وجدی وحید

دکتری کارآفرینی سازمانی، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: m.vajdivahid@gmail.com

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۴/۲۲؛ تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۵/۱۵؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۶/۰۶)

چکیده

ارزش‌آفرینی شرکت‌های خانوادگی تحت تأثیر عوامل مرتبط با شرکت است، علاوه بر آن به ویژگی‌های نسل‌های اول و دوم نیز مربوط می‌شود. تحقیقات اندکی سعی کرده‌اند به عوامل مؤثر بر خلق ارزش دونسلی بپردازند. بنابراین، سازه «پنج اهرم مدیریتی» شامل چشم‌انداز، اهداف و استراتژی‌ها، ساختارها و سیستم‌ها؛ تخصیص منابع؛ یادگیری و به‌کارگیری مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی به کار گرفته شد. که نوآوری را در سطح شرکتی فعال می‌کند. برای تبیین عوامل مؤثر بر ارزش‌آفرینی، مرور کیفی روایتی و مطالعه موردی با استفاده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته استفاده شد. تحلیل داده‌ها با استفاده از روش تحلیلی نظریه داده‌بنیاد نظام‌مند استراوس و کوربین انجام شد. یافته‌های نشان داد ورود نسل جدید، ارتباط بین دو نسل و ایجاد انگیزه و تعهد برای تغییر در نسل ۱ عامل مهمی در ارزش‌آفرینی است. نسل ۲ به دلیل ریسک‌پذیری و تمایل یادگیری بیرونی، زمینه ایجاد ارزش جدید را فراهم می‌کند. اهرم‌های مدیریتی استفاده از منابع جدید سرمایه اجتماعی و انسانی نسل ۲ و متخصصان، ایجاد چشم‌انداز بلندمدت از ادامه کسب و کار برای نسل‌های بعدی، ایجاد فرهنگ نوآورانه برای کسب و کار، ایجاد انگیزه و ریسک‌پذیری در نسل ۱، استفاده از ساختارها و سیستم‌های تشویق‌کننده نوآوری، به‌کارگیری نسل ۲ در شرکت و پذیرش نظرات نسل ۲ و ایده‌پردازی با مشارکت دو نسل و استفاده از یادگیری و مدیریت دانش به عنوان عوامل مؤثر در ایجاد ارزش دونسلی شناخته شد. همچنین، تجمع و ادغام دانش ضمنی درونی نسل ۱ و دانش بیرونی صریح نسل ۲، ظرفیت جذب نسل ۲ و متخصصان، تثبیت و تبادل دانش بین دو نسل به عنوان عوامل مؤثر یادگیری و مدیریت دانش در خلق و ایجاد ارزش جدید شناخته شد.

واژگان کلیدی: نسل‌های ۱ و ۲، ایجاد ارزش دونسلی، دانش، منابع، شرکت‌های خانوادگی

استناد: وجدی وحید، مریم (۱۴۰۴). اهرم‌های مدیریتی فعال‌کننده نوآوری و پویایی‌های نسلی در ارزش‌آفرینی بین‌نسلی شرکت‌های

خانوادگی. مدیریت راهبردی و آینده‌پژوهی، ۸(۱)، ۳۶-۱. <http://doi.org/10.22034/jsmf.2025.534324.1134>

مقدمه

کسب‌وکارهای خانوادگی عموماً با مدیریت خانوادگی و ادامه کسب‌وکار در نسل‌ها متمایز می‌شوند (Filser, 2018). ماهیت شرکت‌های خانوادگی ترکیبی از خانواده و کسب و کار است. نسل بعدی خانواده بر ایجاد ارزش جدید تأثیر دارند (Kidwell, 2019). بیشتر تحقیقات درباره موفقیت بر شرایط و عوامل کلیدی جانشینی نسل جدید متمرکز شده است. تحقیقات قبلی کسب و کار خانوادگی با تکیه بر دیدگاه منبع و دانش‌محور (KBV و RBV) اغلب بر خلق ارزش مبتنی بر منابع یا قابلیت‌های ارزشمند، کمیاب، تکرارنشده و غیر قابل جایگزین در مدیریت خانواده تمرکز می‌کنند (Alonso, 2020).

نسل‌های ۱ و ۲ اثرات متفاوتی بر فرایندهای نوآوری دارند. توانمندسازها و محرک‌ها در نوآوری مدل کسب و کار برای به‌کارگیری فناوری‌های دیجیتال باید تبیین شود (Soluk, 2020). مدیریت شرکت خانوادگی با پیچیدگی و جنبه وجود نسل‌های قبلی و جدید متمایز است. محققان نشان دادند که نسل‌ها در کسب و کار بر فرآیند نوآوری تأثیر می‌گذارد (Suman, 2020). با توجه به ماهیت نسل‌های ۱ و ۲، تأثیر آن‌ها در ممانعت یا حمایت از تحول دیجیتال در شرکت‌های خانوادگی متفاوت است. عوامل داخلی شرکت نیز با توجه به شرایط خاص شرکت‌های خانوادگی در ارزش‌آفرینی مؤثر است. درباره عوامل تأثیرگذار در این زمینه به ویژه با مشارکت دو نسل کمتر تحقیق شده است. پژوهش‌ها سعی در پرداختن به موضوع جانشینی در شرکت‌های خانوادگی به عنوان عاملی مؤثر در ایجاد ارزش جدید نداشت. تحقیقات بیشتری در رابطه با نقش دو نسل در ارزش‌آفرینی شرکت‌های خانوادگی باید انجام شود (Soluk, 2021). مطالعات گذشته نشان داده است که عوامل شرکتی مانند منابع و کاربرد دانش بین نسل‌ها بر خلق ارزش جدید تأثیر می‌گذارند. ویژگی‌های نسل‌های اول و دوم در ارزش‌آفرینی شرکت‌های خانوادگی تأثیرگذار است. تحقیق در مورد عواملی ضروری است که بر ارزش‌آفرینی تأثیر می‌گذارند و شرکت‌ها را به ایجاد ارزش جدید سوق می‌دهند (Sanchez, 2019). ایجاد یک چارچوب مفهومی در مورد عوامل مؤثر بر ارزش‌آفرینی با تأثیر عوامل درون شرکت و نسل‌های ۱ و ۲ مهم است.

تحقیق درباره نقش مشارکت نسل‌های اول و دوم در نوآوری و نتایج آن در رفع موانع ضروری

است (Kryeziu, 2021). باید بررسی شود که چه عواملی مانع یا تقویت کننده نوآوری مدل کسب و کار شرکت‌های خانوادگی است (Soluk, 2021). برخی از فرآیندهای سازمانی نوآوری و انعطاف پذیری برای شرکت‌های خانوادگی به طور متفاوتی عمل می‌کنند (Broekaert, 2016). تحقیقات قبلی وجود تفاوت‌هایی بین شرکت‌های خانوادگی در ابعاد مدیریت نشان داده‌اند، اما چگونگی تأثیر این تفاوت‌ها بر خلق ارزش را تحلیل نکرده‌اند (Moreno, 2021). پیشینه مطالعات عواملی را شناسایی کرده‌اند که به شرکت‌ها انگیزه می‌دهند و به انتقال به یک مدل کسب‌وکار جدید کمک می‌کنند، اما به عوامل زیربنایی داخل شرکت به ویژه نقش نسل‌های اول و دوم کمتر توجه شده است. تحقیقات قبلی تا حد زیادی محرک‌های داخلی شرکت نوآوری مدل کسب و کار (BMI) را نادیده گرفته است (Camisón-Zornoza, 2020). شرکت‌های خانوادگی برای بقا در بازار باید وارد محیط دیجیتال شوند و دارای نوآوری و انطباق در مدل کسب و کار باشند، اما به پیش زمینه‌های شرکتی با نقش نسل‌های اول و دوم در نوآوری مدل کسب و کار کمتر پرداخته شده است. با توجه به این شکاف‌ها در دانش، نیاز به تبیین رابطه بین محرک‌ها و عوامل زیربنایی داخلی شرکت در نوآوری در مدل کسب و کار از جنبه ارزش‌آفرینی وجود دارد (Alradhi, 2020).

برای بقا در بازار، شرکت‌های خانوادگی باید نوآوری و سازگاری در مدل کسب و کار جدید باشند، اما به نقش نسل‌های اول و دوم و عوامل زیربنایی شرکت به عنوان عوامل تقویت‌کننده یا بازدارنده نوآوری مدل کسب و کار کمتر توجهی شده است. یافته‌ها در زمینه مشارکت نسل‌های اول و دوم در نوآوری مدل کسب و کار (BMI) محدود است. برخی تحقیقات درباره کارآفرینی در شرکت‌های خانوادگی بر ایجاد ارزش چندنسلی متمرکز شده است، در رابطه با عوامل مؤثر ایجاد ارزش جدید چندنسلی شکاف تحقیقاتی وجود دارد (Camisón-Zornoza, 2020).

پیشینه نشان می‌دهد ارزش‌آفرینی شرکت‌های خانوادگی به عوامل متعددی مانند منابع و قابلیت‌ها، حاکمیت، مشارکت در روابط شبکه‌ای، و دانش بستگی دارد که در پژوهش‌ها به طور پراکنده به این موارد اشاره شده است. تحقیقات قبلی بر ساختار، رفتار و خروجی متمرکز است و تحقیقات کمی در زمینه روابط خانواده با کسب و کار انجام شده است (Jaskiewicz, 2013). اکثر تحقیقات، شرکت‌های خانوادگی را با هم‌تایان غیر خانوادگی خود از نظر نوآوری مقایسه کردند

(Suman, 2020). تحقیق بسیار مورد ارجاع مربوط به تحقیق چیریکو درباره ایجاد ارزش چندنسلی در شرکت‌های خانوادگی و نقش فرهنگ مربوط می‌شود. یافته‌های چیریکو اهمیت دانش را آشکار کرد، که نشان داد دانش و قابلیت‌های حاصل از آن با مشارکت خانواده در شرکت و سرمایه اجتماعی ایجاد می‌شود و این عوامل برای ایجاد ارزش چندنسلی شرکت‌ها مهم است (Chirico, 2010). تحقیقات قبلی نشان می‌دهد که برای تبیین نوآوری شرکت‌های خانوادگی، مشارکت نسل‌ها باید در نظر گرفته شود (Ossorio, 2020). منابع و ویژگی‌های خاص شرکت‌های خانوادگی از بعد نسل‌های اول و دوم بر نوآوری آن‌ها تأثیر دارد (Daspit, 2019). بیشتر دیدگاه‌های نظری در حوزه شرکت‌های خانوادگی، رفتار متفاوت این شرکت‌ها را نشان می‌دهد (Permana, 2020). مشارکت خانواده و نسل‌های ۱ و ۲ در شرکت بر رفتار کسب‌وکار خانوادگی تأثیر می‌گذارد و آن را متمایز و خاص می‌کند (Braga, 2017). علاوه بر آن، در تحقیقات نشان داده شده است که منابع و به‌کارگیری دانش بین نسل‌ها بر ایجاد ارزش چندنسلی شرکت خانوادگی تأثیر می‌گذارد (Sanchez, 2019). نسل‌های اول و دوم در ایجاد ارزش جدید مؤثر است، ولی اطلاعات کمی درباره نقش آنان در این زمینه وجود دارد. محققان پیشنهاد کرده‌اند با بررسی جزئیات موضوع، دانش موجود در مورد عوامل مؤثر بر خلق ارزش با تأثیرگذاری نسل‌های ۱ و ۲ را گسترش دهند، و اینکه چه عواملی ناشی از ویژگی‌های نسل‌ها به عنوان مانع یا محرک برای ایجاد ارزش دو نسلی عمل می‌کنند (Aparicioa, 2019). پژوهش محدودی سعی در پرداختن به موضوع نسل دوم کسب و کار خانوادگی از منظر ایجاد ارزش دونسلی دارد. تحقیقات بیشتری درباره نقش نسل‌های ۱ و ۲ در نوآوری شرکت خانوادگی ضروری است (Soluk, 2021). در پیشینه تا حد زیادی نادیده گرفته شده که چگونه نسل‌ها در یک شرکت خانوادگی در فرآیندهای خلق ارزش جدید نقش دارند. (Arregle, 2021). شناسایی عواملی ضروری است که بر ارزش‌آفرینی تأثیر می‌گذارد. شکافی در عوامل مؤثر بر ایجاد آن با مشارکت نسل قبلی و جدید وجود دارد (Camisón-Zornoza, 2020). هدف از این تحقیق گسترش دانش موجود درباره ارزش‌آفرینی کسب و کار خانوادگی با تمرکز بر پیشایندهای خلق ارزش دونسلی است. این تحقیق به تحلیل عوامل شرکت و نقش نسل‌های ۱ و ۲ می‌پردازد و اینکه چگونه نسل‌های ۱ و ۲ با ویژگی‌های منحصر به فرد و عوامل

زیربنایی شرکت خانوادگی بر خلق ارزش جدید تأثیر می‌گذارند. سؤال تحقیق این است که عوامل مؤثر در ایجاد ارزش دونسلی چیست؟ عوامل زیربنایی شرکت و نسل‌های ۱ و ۲ چگونه بر خلق و ایجاد ارزش جدید تأثیر می‌گذارند؟ نقش نسل‌های اول و دوم به عنوان محرک یا مانع ارزش‌آفرینی دو نسلی در شرکت‌های خانوادگی تبیین می‌شود. از دیدگاه قابلیت‌های نسل‌های اول و دوم برای تبیین این موضوع به کار می‌رود که چگونه عوامل زمینه‌ای و مشارکت نسل‌های ۱ و ۲ بر ارزش‌آفرینی در شرکت خانوادگی تأثیر می‌گذارد. محرک‌های داخلی شرکت با وجود نسل‌های ۱ و ۲ در خلق و ایجاد ارزش جدید را تبیین می‌کند. این تحقیق به بررسی عوامل پیش‌زمینه خلق ارزش دونسلی می‌پردازد. به شناسایی عوامل زمینه‌ای و محرک‌های ایجاد ارزش جدید با وجود نسل‌های اول و دوم می‌پردازد. اینکه چگونه ویژگی‌های منحصربه‌فرد نسل‌های ۱ و ۲ در شرکت بر نوآوری تأثیر می‌گذارد، محرک‌های درون شرکت برای ایجاد ارزش دو نسلی در شرکت‌های خانوادگی را نشان می‌دهد.

با توجه به این شکاف‌های دانش، تبیین می‌شود که مشارکت دونسلی چگونه بر ارزش‌آفرینی تأثیر می‌گذارد. این تحقیق با هدف تجزیه و تحلیل چگونگی تأثیر نسل‌ها بر نوآوری انجام شده است. از دیدگاه نسل‌های اول و دوم، عوامل مؤثر ناشی از مشارکت نسل‌های ۱ و ۲ بر ارزش‌آفرینی در شرکت خانوادگی تبیین می‌شود.

به رابطه بین نوآوری و مشارکت نسل‌های ۱ و ۲ پرداخته شده است. سؤال پژوهش این است که عوامل مؤثر بر ایجاد ارزش دونسلی در شرکت‌های خانوادگی چیست؟ عوامل مؤثر دو نسل بر خلق و ایجاد ارزش جدید چیست؟ هدف از این پژوهش، گسترش دانش در زمینه کسب و کار خانوادگی با تمرکز بر پیش‌زمینه‌های ارزش‌آفرینی دونسلی است. در این تحقیق به تحلیل این موضوع بر اساس منابع و دانش با استفاده از سازه «اهرم‌های مدیریتی که امکان نوآوری را می‌دهد» و سازه قابلیت‌های دونسلی با تأثیر نقش نسل‌های اول و دوم تبیین شد.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

تحقیقات قبلی کسب‌وکار خانوادگی بر اساس دیدگاه‌های مبتنی بر منابع و دانش، اغلب بر خلق ارزش در حاکمیت خانواده تمرکز دارند (Memili, 2015). بنابراین، از این دیدگاه برای شناسایی عوامل مؤثر

بر ایجاد ارزش دو نسلی در این شرکت‌ها استفاده شده است. در سطح تجزیه و تحلیل شرکتی، ۵ اهرم مدیریت (مأموریت، اهداف و استراتژی، ساختار و سیستم‌ها؛ تخصیص منابع، و فرهنگ سازمانی، مدیریت دانش و یادگیری) و ایده‌پردازی باعث ایجاد ارزش جدید می‌شود (Crossan, 2010). بر اساس یافته‌های مرور متون، در این بخش، این ابعاد به تفصیل مورد بحث قرار می‌گیرند.

فرهنگ شرکت

فرهنگ شرکت نقش مهمی در ایجاد ارزش شرکت‌های خانوادگی دارد، با عواملی مانند جو شرکت و ریسک‌پذیری و انگیزه افراد، یکی از اهرم‌های مدیریتی فعال‌کننده نوآوری است (Crossan, 2010). پژوهش چیریکو در زمینه ارزش‌آفرینی چندنسلی و نقش فرهنگ در شرکت‌های خانوادگی بود (Chirico, 2010). سبک مدیریت و فرهنگ شرکت‌های خانوادگی به عنوان یک عامل تسریع‌کننده یا مانع ایجاد ارزش جدید در شرکت‌های خانوادگی عمل می‌کند (Gebauer, 2012). غالباً نسل ۱ خانواده به دلیل ریسک‌گریزی و کم‌توجهی به فرصت‌های بیرونی نقش منفی در رشد شرکت دارد. شرکت‌ها زمانی موفق می‌شوند که تضاد بین نسل‌ها کمتر و اتحاد و اعتماد بین آن‌ها بیشتر باشد (Thakur, 2020). جدول ۱ نتایج کدگذاری را در زمینه عوامل مؤثر در ارزش‌آفرینی دو نسل از منظر فرهنگ نشان می‌دهد.

جدول ۱. عوامل مؤثر در ارزش‌آفرینی دو نسل از دیدگاه فرهنگ

نویسنده مقاله when/ Where	هدف/مسئله پژوهش	نظریه مبنا	سطح تحلیل	روش پژوهش	سازه فرهنگ What	How
(Alonso, 2019)	تغییر در شرکت‌های خانوادگی	قابلیت‌های پویا	شرکت	کیفی	انگیزش	کسب اطلاعات و تعاملات باعث کاهش ریسک‌گریزی و افزایش انگیزه شرکت‌ها می‌شود. شرکت‌ها با دریافت و تسهیم اطلاعات از خارج شرکت، عوامل تغییر را شناسایی کرده و به اجرا در می‌آورند.
(Martin, 2020)	مکانیزم‌های یادگیری و انگیزش در جانشینی و نتایج نوآوری	قابلیت‌های پویا	شرکت	کیفی	انگیزش	یادگیری از طریق تعاملات با نوآوری نسل‌ها در شرکت خانوادگی ارتباط مثبت دارد و در ایجاد زمینه انگیزش و قصد نسل بعدی مؤثر است و نسل ۱ سازوکارهای یادگیری را برای نسل بعدی ایجاد می‌کنند.

ادامه جدول ۱.

نویسنده مقاله when/ Where	هدف/مسئله پژوهش	نظریه مینا	سطح تحلیل	روش پژوهش	سازه فرهنگ What	How
(Chirico, 2010)	نقش فرهنگ قابلیت‌های پویا و دانش در نوآوری و ایجاد ارزش دونسل	قابلیت‌های پویا	شرکت	کیفی	نقش منفی فرهنگ پدرسالارانه - عامل تعدیلگر در ایجاد ارزش چندنسلی است. فرهنگ پدرسالاری نقش منفی در تغییر دارد و گرایش نوآورانه عامل تسریع تغییر است.	فرهنگ شرکت در ایجاد ارزش جدید در شرکت‌های خانوادگی نقش مهمی دارد. فرهنگ پدرسالارانه یا کارآفرینانه شرکت‌های خانوادگی عامل تعدیلگر در ایجاد ارزش چندنسلی است. فرهنگ پدرسالاری نقش منفی در تغییر دارد و گرایش نوآورانه عامل تسریع تغییر است.
(Floris, 2020)	بررسی قابلیت‌های پویا و نتایج نوآوری	قابلیت‌های پویا	شرکت	کیفی	انگیزه و تعهد نسل ۲	هرچه شرکت‌ها تعهد بیشتری داشته باشند، اشتیاق و کار سخت نسل‌های جدید منجر به خلق ارزش بیشتر می‌شود.
(Casprini, 2017)	بررسی شیوه اجرای استراتژی نوآوری	مدیریت دانش	شرکت خانوادگی	کیفی	انگیزه و تعهد نسل ۲- نقش منفی تعارضات	شرکت‌هایی که نسل جدید آشنا با فناوری اطلاعات را درگیر می‌کنند، با اشتیاق و کار سخت نسل جدید، تمایل بیشتری به ایجاد ارزش جدید دارند. شرکت‌های خانوادگی که ساختار غیر رسمی و تعارضات خانوادگی بالا داشته باشند، این عوامل مانعی برای ایجاد قابلیت‌های نوآوری و تطابق می‌شود.
(Brinkerink, 2020)	بررسی نوآوری شرکت خانوادگی	ظرفیت جذب	شرکت	کیفی	انعطاف در تغییر مدیران نسل‌های ۱ و ۲	بین انعطاف برای تغییر در نسل‌ها و ایجاد ارزش جدید ارتباطی وجود دارد که می‌تواند در تحقق نتایج نوآورانه کارآمد و مفید باشد.
(Braga, 2017)	فرایند نوآوری و بین‌المللی شدن شرکت‌های خانوادگی	قابلیت‌های پویا	شرکت	کیفی	مقاومت به دلیل ریسک‌گریزی	فرایندهای نوآوری ممکن است باعث ایجاد مقاومت در کسب و کار خانوادگی به دلیل دشواری نسبتاً بالاتر فعالیت‌های نوآورانه و علاقه کم آنان برای ریسک و سرمایه‌گذاری در آنها شود.
(Barros, 2021)	تغییر در شرکت‌های خانوادگی	قابلیت‌های پویا	شرکت	کیفی	ریسک‌گریزی- کمبود انعطاف	شرکت‌های خانوادگی محافظه‌کار، ریسک‌گریز، انعطاف‌ناپذیر می‌باشند که ویژگی‌های انجام فعالیت به شیوه سنتی، تضادهای خانوادگی، کمبود سرمایه و منابع دارند.
(Feninger, 2019)	تغییر در شرکت‌های خانوادگی	قابلیت‌های پویا	شرکت	کیفی	تضادها	رهبری یک شرکت با چند نسل می‌تواند اختلافات و چالش‌های بین نسل‌ها را افزایش دهد.

در شرکت‌های موفق، ارزش‌ها، ایده‌ها و تجربیات به وضوح توسط نسل‌های ۱ و ۲ بیان می‌شود. در محیطی که برای بیان نظرها و انتقادهای خود احساس تشویق می‌کنند، نسل ۲ با متخصصان غیر خانوادگی توانایی بیشتری برای ایجاد یک محیط نوآورانه دارد. علی‌رغم ریسک‌گریزی نسل ۱ و ریسک‌پذیری و گرایش به فناوری جدید نسل ۲، تعاملات بین نسلی در این شرکت‌ها از عوامل ایجاد انگیزه برای تغییر در نسل ۱ است. با ورود نسل ۲، با گرایش‌های جدید نوآورانه؛ محیطی نوآورانه ایجاد می‌شود و منجر به خلق ارزش جدید می‌شود. ورود نسل جدید ریسک‌پذیری و استفاده از فرصت‌های جدید را افزایش می‌دهد و عامل آمادگی برای تغییرات است. نسل ۲ با عوامل فرهنگ ریسک‌گریز و مقاومت نسل ۱ برای ایجاد ارزش جدید سروکار دارد.

چشم‌انداز، اهداف و استراتژی

ورود نسل جدید، نگرش بلندمدت و ایجاد هویت نقش و انگیزه در نسل آینده از عوامل تسریع‌کننده است. تعامل با خارج از شرکت و انگیزه نسل ۲ برای کسب دانش از عوامل خارج شرکت و پایه و اساس ارزش‌آفرینی است. نسل ۱ با یادگیری تجربی و قابلیت‌هایی که از تعامل با نسل ۲ و سایر شرکت‌ها به دست می‌آورند، انگیزه لازم را به دست می‌آورند و نسبت به خلق ارزش جدید منعطف می‌شوند. این شرکت‌ها انگیزه‌های غیر مالی دارند و هدف شرکت خانوادگی، انتقال مدیریت به نسل بعدی است (Cisneros, 2018). دخالت خانواده در مدیریت شرکت یکی از مهم‌ترین متغیرها برای تبیین نقش خانواده در شکل‌دادن به اهداف، استراتژی‌ها و رفتارهای شرکت است. اهداف و فعالیت‌های جمعی و حمایت از فعالیت‌ها از ویژگی‌های این شرکت‌ها است (Gamble, 2020). آن‌ها تداوم نسل و دوام دارند که ورود نسل جدید نیز عامل محرک ایجاد نوآوری است و به تداوم کسب و کار و ایجاد چشم‌انداز بلندمدت منجر می‌شود (Chaudhary, 2021). چشم‌انداز بلندمدت مبتنی بر ادامه کسب و کار برای نسل‌ها عامل تعیین‌کننده برای تسریع یادگیری و ایجاد ارزش جدید است (Barros, 2016). این شرکت‌ها دارای نگرش بلندمدت و انگیزه‌های ویژه‌ای هستند که در ایجاد ارزش جدید مؤثر است (Weimann, 2020). نسل ۱ شرکت‌های خانوادگی به دلیل کمبود انگیزه، کمتر چابک و انعطاف‌پذیر هستند و نمی‌خواهند مدل

کسب‌وکار را تغییر دهند (Hidroğlu, 2021) نسل ۱ باید توسط نسل ۲ و متخصصان در این شرکت‌ها انگیزش ایجاد شود تا بتواند منابع شرکت خود را به فرایند کسب نوآوری اختصاص دهند. همچنین نیاز به پرهیز از تعارضات، و ایجاد چشم‌انداز مشترک بین دو نسل وجود دارد (Chabaud, 2021). نسل بعدی با ورود به شرکت، انگیزه‌ای مانند بنیان‌گذاران ندارد. نسل جوان تمایل بیشتری به ریسک‌پذیری دارد، به طوری که بتواند درآمد کل خانواده را به خطر بیندازد. چشم‌انداز نوآورانه برای ایجاد ارزش جدید در نسل ۲ و متخصصان غیر خانواده شکل می‌گیرد و به نسل ۱ و سایر کارکنان منتقل می‌شود. ایجاد ایده‌های جدید با چشم‌انداز بقای کسب و کار برای نسل آینده همراه است. ایجاد چشم‌انداز توسط نسل ۲ و متخصصان غیر خانواده عامل کلیدی در ایجاد ارزش جدید است.

ساختار، سیستم‌ها و مدیریت

برخی فرایندهای محرک نوآوری و انعطاف‌پذیری برای شرکت‌های خانوادگی متفاوت است (Broekaert, 2016). هر شرکت با توجه به نوع آن به گونه‌ای متفاوت مدیریت می‌شود و هر نسل با توجه به دانش خاص خود، به شیوه‌ای متفاوت بر نوآوری تأثیر می‌گذارد (Braga, 2017). نسل‌های اول و دوم این شرکت‌ها از عواملی است که در تغییر مدل کسب و کار این شرکت‌ها مؤثر است (Calabrò, 2012). ساختار مدیریت دو نسل عامل مؤثری در هماهنگی، کنترل و مدیریت تغییر است. نسل ۲ بهترین متخصصان را در مقایسه با شرکت‌های با مدیریت نسل ۱ نگه می‌دارد. استخدام یک متخصص و ورود نسل ۲ مفید است که دانش تخصصی متفاوتی با تجربه مؤسس نسل ۱ دارد.

تخصیص منابع

سرمایه اجتماعی خانواده (FSC) به عنوان یک دارایی منحصر به فرد شناخته شده است. تحقیقات قبلی نشان داده است که سرمایه اجتماعی برای نوآوری شرکت‌های خانوادگی بسیار مهم است. شرکت‌های خانوادگی به دلیل چشم‌انداز بلند مدت کسب و کار و مشارکت نسل جدید، تجربه و دانش ضمنی بیشتری دارند (Canovi, 2022). ماهیت دانش در نسل بنیان‌گذار اغلب ضمنی است. نسل دوم از دانش صریح در تصمیم‌گیری و ایجاد ارزش جدید استفاده می‌کند (Duh, 2014).

دانش ضمنی نسل ۱ و مهارت کسب دانش خارج شرکتی توسط نسل ۲ یک منبع استراتژیک برای تحقق ارزش جدید است. دانش صریح ناشی از آموزش عالی نسل بعدی اغلب برای ایجاد ارزش دونسلی در شرکت خانوادگی به کار می‌رود. نسل بعدی دانش را از نسل ارشد دریافت می‌کند، علاوه بر آن تجربه‌های به اشتراک گذاشته شده توسط نسل ارشد مهم است، همچنین، منبعی از دانش جدید دارد که می‌تواند برای اهداف خلق ارزش جدید استفاده شود. شرکت‌های خانوادگی موفق شرکت‌هایی هستند که در آن دو نسل با یکدیگر ارتباط برقرار می‌کنند، ایده‌ها را تبادل می‌کنند، بازخورد ارائه می‌کنند و از یادگیری متقابل حمایت می‌کنند. هماهنگی و روابط و توافقات بلندمدت و عواملی مانند اعتماد بین نسل‌ها در این زمینه نقش مهمی دارند (López-Fernández, 2020). جدول ۲ تجزیه و تحلیل عوامل مؤثر در ایجاد ارزش دونسلی را از نظر ساختار، سیستم‌ها و منابع نشان می‌دهد.

جدول ۲. تجزیه و تحلیل عوامل مؤثر در ایجاد ارزش دونسلی از دیدگاه ساختار، سیستم‌ها و منابع

نویسنده مقاله when/ where	هدف/مسئله پژوهش	نظریه مبنا	سطح تحلیل	روش پژوهش	سازه ساختار و سیستم‌ها و به کارگیری منابع What	How
(Arregle, 2021)	بررسی نوآوری و بین‌المللی شدن	بین‌المللی شدن	شرکت	مرور متون	سرمایه اجتماعی و تعاملات نسل‌ها	ویژگی‌های خانوادگی مؤثر در نوآوری شرکت‌های خانوادگی عبارت است از پیوندهای ارتباطی بین نسل‌ها، الگوهای ارتباطی خانواده، مدیریت دونسلی، انگیزه‌ها، تضادها
(Sanchez-Famoso, 2015)	بررسی سرمایه اجتماعی و تعاملات نسل‌ها در نوآوری	ظرفیت جذب	شرکت	کمی-	سرمایه اجتماعی و تعاملات نسل‌ها	موقعیت نسل‌ها در یک کسب و کار بر ایجاد ارزش جدید تأثیر می‌گذارد و ظرفیت جذب میانجی آن است. نسل‌های جدید با یادگیری از منابع خارج شرکتی وارد شده و انعطاف برای ایجاد مدل جدید کسب و کار دارند.
(Fabrizio, 2021)	بررسی عوامل نوآوری	قابلیت‌های پویا	شرکت	کیفی مرور متون	تعامل مدیران دو نسلی	تعامل دو نسل منجر به توافقات با ذینفعان و در نتیجه ایجاد ارزش دونسلی می‌شود.

ادامه جدول ۲.

نویسنده مقاله /when where	هدف/مسئله پژوهش	نظریه مینا	سطح تحلیل	روش پژوهش	سازه ساختار و سیستم‌ها و به کارگیری منابع What	How
(Aparicio, 2019)	بررسی تغییرات در خانواده و مالکیت در نوآوری،	مدیریت دانش	شرکت	کیفی	تغییرات خانواده و مالکیت	تغییرات در خانواده و مالکیت، منجر به نوآوری می‌شود. منابع و قابلیت‌های حاصل از تعامل در میان نسل‌ها عامل ارتقای هم‌افزایی بین نسل‌ها و نوآوری است.
(CHARÃO, 2017)	بررسی تغییر مدیریت در نتایج نوآوری	ظرفیت جذب دانش	شرکت	کیفی	تغییر مدیریت - سرمایه انسانی - تعامل دو نسل	ویژگی خاص شرکت‌های خانوادگی نظیر ارتباط قوی خانواده با کسب و کار، داشتن منابع خاص مانند نسل‌ها و ارتباطات آنان می‌باشد. ورود نسل‌ها عامل مهم ایجاد ارزش جدید است. همه شرکت‌های خانوادگی به طور یکسان قادر به ایجاد ارزش دو نسلی نیستند. در این مورد، آن‌هایی موفق‌تر هستند که تعامل بیشتر و تضادهای کمتر در میان نسل‌های خانواده دارند.
(Liao, 2021)	بررسی قابلیت‌های پویا و نتایج نوآوری	قابلیت‌های پویا	شرکت	کیفی	سرمایه فکری و ثروت عاطفی/اجتماعی -تعاملات نسل‌ها	سرمایه نامشهود مانند دانش و ثروت عاطفی/اجتماعی به عنوان پیش‌زمینه ایجاد قابلیت‌هایی برای ایجاد ارزش جدید برای نسل‌ها است.
(Cao, 2017)	بررسی نوآوری مدل کسب و کار	مدیریت دانش	شرکت خانوادگی	کیفی	تعاملات	ایجاد ارزش دو نسلی از تعاملات و یادگیری مشترک بین نسل‌ها ناشی می‌شود.
(Chirico, 2013)	بررسی درون‌سازی دانش تضادها- توافقات- روابط - نوآوری	مدیریت دانش	شرکت	کیفی	ارتباطات درونی و تعاملات نسل‌ها - توافقات و تعهدات موثر برای تغییر	ویژگی خانوادگی (تضادها، ورود نسل‌ها، مدیریت خانوادگی، گرایش‌ها) و تعاملات بین نسل‌ها در تحقق نتایج نوآورانه موثر است. و برخی از این عوامل در دستیابی نتایج ناکارآمد بوده و برخی پیامدهایی برای ایجاد ارزش در بین نسل‌های شرکت خانوادگی دارد.

ادامهٔ جدول ۲.

نویسنده مقاله /when where	هدف/مسأله پژوهش	نظریه مبنا	سطح تحلیل	روش پژوهش	سازه ساختار و سیستم‌ها و به کارگیری منابع What	How
(Chirico, 2012)	بررسی نقش تعاملات در یکپارچگی دانش	مبتنی دانش	شرکت خانوادگی	کیفی	تعاملات دونسل	ارتباطات شرکی، روابط نسل‌ها در ایجاد ارزش جدید نقش مثبت دارد و بر نقش منفی برخی ویژگی خانوادگی مانند تعصب به عنوان مانع تاکید شده و نیز توانایی نسل‌ها برای کار هماهنگ و منسجم می‌تواند به نتایج نوآورانه منجر شود.
(Chirico, 2008)	بررسی یکپارچگی دانش و ارتباطات داخلی نسل‌ها و نتایج قابلیت‌ها و نوآوری	قابلیت‌های پویا-	شرکت خانوادگی	کیفی	تعاملات و مشارکت دو نسل (انتقال مالکیت / مدیریت به نسل جدید)	مشارکت (انتقال مالکیت مدیریت به نسل جدید) ویژگی متمایز شرکت خانوادگی را تشکیل می‌دهند.
Calabrò, 2015	بررسی بین‌المللی شدن و نوآوری	نوآوری	شرکت خانوادگی	کیفی	اعتماد به توانمندی نسل ۲	اعتماد نسل قبلی به توانمندی نسل جدید عامل میانجی مثبت در ورود نسل جوان در نوآوری است.

یافته‌ها ارتباط بین دلایل نوآوری، گسترش یا بقای شرکت خانوادگی در نسل بعدی را تأیید می‌کند. انعطاف‌پذیری با شناخت مدیریتی و واگذاری تصمیم‌گیری به نسل بعدی و تحمل اشتباهات افزایش می‌یابد. ورود نسل جدید و اعضای غیر خانواده، روابط و اعتماد به جانشینان عامل ایجاد فضای خلاقانه‌تر است.

یادگیری و به‌کارگیری مدیریت دانش

فرایند ارزش‌آفرینی را می‌توان یک فرایند یادگیری مستمر در نظر گرفت (Saebi, 2017). تحقیقات نشان می‌دهد تبادل دانش و یادگیری نسل‌های اول و دوم و ارزش‌آفرینی از طریق آزمون و خطا با هم مرتبط هستند. بنابراین، یکی از عوامل مؤثر، جنبه‌های یادگیری و مدیریت دانش است. عوامل مهمی که از این جنبه تأثیرگذار است، عبارت است از:

ترکیب و ادغام دانش دو نسل: تمایل آن‌ها برای انتقال کسب و کار به نسل آینده بر اهمیت ادغام دانش نسل‌ها می‌افزاید.

ظرفیت یادگیری و جذب: ظرفیت جذب نسل ۲ در شرکت خانوادگی عامل مهمی در افزایش آمادگی برای ایجاد ارزش دو سلی است.

تعامل، تبادل و به اشتراک‌گذاری دانش بین نسل‌ها: اهمیت تبادل دانش در بین نسل‌های مختلف شرکت خانوادگی و به اشتراک‌گذاری و جذب دانش ضمنی و صریح یافت شد. اشتراک دانش در شرکت‌های خانوادگی دو طرفه است و می‌تواند به نتایج و تغییرات نوآورانه منجر شود (Zehrer, 2018).

انباشت دانش بین دو نسل: انباشت دانش در داخل و خارج شرکت نقش مهمی در ایجاد ارزش دو نسلی دارد. یکپارچگی دانش به ویژه توسط متخصصان غیرخانوادگی و نسل دوم عاملی برای ایجاد روندهای نوآورانه است.

ایده‌پردازی

فرایند مکرر انباشت دانش، قابلیت‌های نسل‌های ۱ و ۲ را برای ایجاد ایده‌های جدید بهبود می‌بخشد. تبادل دانش بین نسل‌ها فرصت‌هایی را برای همکاری بیشتر و خلق ایده‌های جدید ایجاد می‌کند. یادگیری درون‌شرکتی و دانش ضمنی نسل ۱ و یادگیری بیرون‌شرکتی و دانش صریح نسل ۲ و ترکیب دانش صریح و ضمنی دو نسل همراه با یادگیری در عمل و جمع‌بندی و انباشت دانش، زمینه ایده‌پردازی و ارزش‌آفرینی را فراهم می‌کند. جدول ۳ عوامل مؤثر بر خلق ارزش دونسلی را از منظر یادگیری و به‌کارگیری مدیریت دانش و ایده‌پردازی نشان می‌دهد.

مشارکت دو نسل در شرکت‌های خانوادگی عامل گسترش دانش، تجربه و نوآوری است. انباشت دانش داخلی توسط نسل ۱ و دانش خارج شرکتی توسط نسل ۲ نقش مهمی در ایجاد ارزش دو نسل دارد. نسل جدید دانش جدیدی را به شرکت اضافه می‌کند و در نتیجه نوآوری را ارتقا می‌دهد. نتایج نشان می‌دهد که اشتراک دانش با نسل بعدی خانواده برای ایجاد ارزش دو نسلی ضروری است. تبادل دانش بین نسل‌های ۱ و ۲ می‌تواند نوآوری ایجاد کند. ظرفیت جذب نسل ۲ از طریق جستجوی فعال عامل ایجاد زمینه نوآوری است. به اشتراک‌گذاری دانش خارج

شرکتی نسل ۲ و دانش داخلی نسل ۱ عاملی است که زمینه ایجاد ارزش دو نسل را ایجاد می‌کند. شرکت‌هایی توانایی خلق ارزش را دارند که دانش نسل‌ها و کارکنان را ادغام می‌کنند. انباشت دانش در داخل و خارج شرکت نقش مهمی در ظرفیت‌سازی برای نوآوری دارد.

جدول ۳. تجزیه و تحلیل عوامل مؤثر در ایجاد ارزش از منظر یادگیری و مدیریت دانش و ایده‌پردازی

نویسنده / مقاله / when where	هدف / مسأله پژوهش	نظریه مبنا	روش پژوهش	سطح تحلیل	سازه یادگیری و به کارگیری مدیریت دانش	How
(Woodfield, 2017).	بررسی تنوع نسلی و انتقال دانش در نوآوری	مدیریت دانش	کیفی -	شرکت‌ها	تبادل دانش	دانش ناشی از تعاملات بین خانواده و غیر خانواده از طریق جذب و ادغام در جهت اهداف نوآوری همسو می‌شود. تمایل نسل‌ها به اشتراک‌گذاری دانش نقش مهمی در ظرفیت نوآوری ایفا می‌کند.
(Clinton, 2018)	بررسی ایجاد ارزش دونسلی	تبادل دانش	کیفی	شرکت خانوادگی	انتقال دانش	تبادل دانش و ادغام منابع در ایجاد ارزش جدید مؤثر است. مشارکت نسل‌ها بر منابع شرکت‌های چندنسلی تأثیر می‌گذارد.
(Daspit, 2019)	بررسی تعاملات و ظرفیت جذب در نوآوری	ظرفیت جذب	کیفی -	شرکت‌ها	ظرفیت جذب	نسل‌ها در جذب و تبادل دانش در ایجاد مدل کسب و کار جدید نقش دارد. نسل‌ها با نقش میانجی ظرفیت جذب منجر به ایجاد ارزش جدید در شرکت‌های خانوادگی می‌شود. عوامل محدودکننده نیز وجود دارد.
(Aparicio, 2021)	بررسی جریان دانش بین نسل‌ها - نوآوری	مدیریت دانش	کیفی -	شرکت خانوادگی	ظرفیت جذب	تطابق با محیط، ظرفیت جذب و مدیریت دانش و اطلاعات نسل‌ها با فرایندهای مانند ایجاد ارزش دو نسلی مرتبط است.
(Soluk, 2021)	بررسی ایجاد ارزش دونسلی	قابلیت‌های پویا	کیفی	شرکت خانوادگی	یادگیری با تعاملات	قابلیت‌های پویا به عنوان میانجی در رابطه نفوذ خانواده و نوآوری مدل کسب و کار دیجیتال است و پویایی محیطی نقش تعدیل‌کننده دارد.

پیشینه خانوادگی و مشارکت دو نسلی

مشارکت دو نسل خانواده بر نوآوری تأثیر می‌گذارد، بنابراین، قابلیت دو نسلی به عنوان مهمترین سازه در سطح تحلیل شرکت خانوادگی در نظر گرفته شد. نسل جدید به عنوان تسهیل‌کننده نوآوری عمل می‌کند (Chabaud, 2021). نسل جدید در خانواده به عنوان کاتالیزور برای تغییر و نوآوری عمل می‌کند (Feninger, 2019). در برخی شرکت‌های خانوادگی، نسل جوان ممکن است با رد اقتدار نسل قدیمی و رفتار انقلابی به رفتار پدرانه واکنش نشان دهد و تغییر ایجاد کند (Erdogan, 201). نسل جدید قابلیت دارد که وابستگی مسیر را در شرکت قطع کند (Koentjoro, 2020). اگر مدیریت به نسل بعدی منتقل شود، یا اگر بخش‌هایی از هیئت مدیره اعضای غیر خانواده باشند، احتمال نوآوری شرکت‌ها بیشتر است (Martin, 2020). جدول ۴ تجزیه تحلیل عوامل مؤثر در ایجاد ارزش از دیدگاه قابلیت‌های دو نسل را نشان می‌دهد:

جدول ۴. تجزیه و تحلیل داده‌های عوامل مؤثر در ایجاد ارزش از دیدگاه قابلیت‌های دونسلی

نویسنده مقاله when/ where	هدف/مسأله پژوهش	نظریه مبنا	سطح تحلیل	روش تحقیق	سازه قابلیت‌های دونسلی What	How
(Braga, 2017)	بررسی نوآوری و بین‌المللی شدن شرکت‌های خانوادگی	مدیریت دانش	شرکت	کیفی	ورود نسل جدید	تبادل دانش بین نسل‌ها به دلیل وجود منابع دانش متفاوت در دو نسل، بر ایجاد ارزش جدید شرکت خانوادگی تأثیر می‌گذارد.
(Hatak, 2015)	بررسی تبادل دانش بین نسل‌ها در جانشینی و نتایج نوآوری	مدیریت دانش	شرکت	کیفی	ورود نسل جدید	وجود نسل‌های متعدد عامل مهمی برای ایجاد فضای تبادل دانش است ورود نسل جدید و مشارکت دو نسل مهارت‌هایی را فراهم می‌کند که از فرآیند نوآوری پشتیبانی می‌کند.
(Chirico, 2008)	بررسی یکپارچگی دانش در تطابق با نوآوری	مدیریت دانش	شرکت‌ها	کیفی	ورود نسل جدید	جانشینی به عنوان فرآیند انتقال دانش و یک کسب و کار خانوادگی به نسل بعدی در واقع می‌تواند نشان‌دهنده فرصت استراتژیک برای یک شرکت باشد، به ویژه برای آن دسته از شرکت‌هایی که در بازارهای در حال رشد و پویا هستند.

ادامهٔ جدول ۴.

نویسنده مقاله /when where	هدف/مسئله پژوهش	نظریه مبنا	سطح تحلیل	روش تحقیق	سازه قابلیت‌های دونسلی What	How
(Duh , 2014)	بررسی جانشینی به عنوان ایجاد دانش و نتایج نوآوری	مدیریت دانش	فرد	کیفی	جانشینی	جانشینی به عنوان «منبع» افزایش نوآوری، خلاقیت و رقابت، فرایند جانشینی نسل‌ها از دیدگاه خلق دانش و نوآوری مهم است.
(DeMassis, 2018)	بررسی عوامل نوآوری	مدیریت دانش	شرکت خانوادگی	کیفی	مدیریت دو نسلی	سنت و فعالیت جمعی و نسل‌ها و تضادها، مکانیزم‌های خاص مدیریت دانش، ارتباط قوی خانواده با کسب و کار و داشتن منابع خاص مانند تعاملات و اعتماد، نسل‌ها، تضادهای خانوادگی و گرایش‌ها از جمله عوامل مؤثر در نوآوری شرکت‌های خانوادگی است.
(Marletta, 2018)	بررسی نوآوری ناشی از بین‌المللی شدن	قابلیت‌های پویا	شرکت خانوادگی	کیفی	واردکردن نسل جدید	وجود نسل ۲ و متخصصان عامل اساسی در بهینه‌شدن فعالیت‌ها با ارائه دانش و تخصص لازم برای ایجاد ارزش جدید می‌باشد. نسل جوان‌تر ریسک‌پذیرتر بوده و در برابر فشارهای محیط برای تغییر واکنش نشان می‌دهند.
(Barros, 2021)	بررسی عوامل اکتساب دانش در نوآوری	مدیریت دانش	شرکت‌های خانوادگی	کیفی	ورود نسل جدید	ورود نسل‌های جدید با تمایل بیشتر به یادگیری و اکتساب و بهره‌برداری دانش، اعتماد نسل قبلی به نسل جدید و وجود نگرش بلندمدت عوامل مهم در نوآوری هستند.
(Soluk, 2020)	بررسی ایجاد ارزش دونسلی	قابلیت‌های پویا	شرکت خانوادگی	کیفی	واردشدن نسل جدید	نسل جدید در شرکت می‌تواند تجربیات و بینش و دانش جدید را به ارمغان بیاورد که می‌تواند نوآوری را ارتقا دهد.
(Thakur, 2020)	تصمیم‌گیری در زمینه نوآوری	قابلیت‌های پویا یادگیری در عمل	شرکت	کیفی	ورود نسل جدید	یادگیری حاصل از تجربه عملی، گرایش ریسک‌پذیری نسل ۲ عامل آمادگی تغییرات و چابکی در شرکت‌ها است. شرکت‌های خانوادگی جوان‌تر با ورود نسل‌های جدید نوآوری بیشتر دارند. نسل بعدی نقش اساسی در نوآوری و استمرار شرکت دارد. ریسک‌پذیری نسل جدید و تعاملات بین‌نسلی در این شرکت‌ها، عامل ایجاد انگیزه تغییر است.

نتایج نشان می‌دهد ورود نسل جدید تاثیر زیادی در تغییر مدل کسب و کار شرکت‌های خانوادگی با ریسک‌پذیری و آشنایی با فناوری ارتباطات دارد. نسل جدید در جست‌وجوی ایده‌ها و خلق ارزش جدید موفق عمل می‌کند.

روش پژوهش

در پژوهش حاضر مرور متون روایتی و کیفی و مطالعه موردی استفاده شد. این پژوهش بر اساس یافته‌های مقالات و مطالعات موردی با مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته انجام شده است. مراحل تحقیق عبارت‌اند از: انتخاب مقالات بر اساس پروتکل مرتبط بودن با موضوع کلیدواژه پس از مطالعه چکیده و عنوان؛ مرور متون بر اساس چارچوب وتن و تدوین پروتکل مصاحبه؛ مطالعه موردی با ۱۳ مورد مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با نسل‌های ۱ و ۲ و متخصصان در ۵ شرکت و تجزیه و تحلیل متون مصاحبه؛ تحلیل یافته‌ها با کدگذاری محوری و انتخابی با استفاده از روش داده‌بنیاد نظام‌مند و ارائه چارچوب مفهومی و نتایج.

در این پژوهش از روش مرور متون به همراه مطالعه موردی با ابزار مصاحبه برای جمع‌آوری اطلاعات استفاده شده است. در مرور متون، معیارها بر اساس کلمات کلیدی انتخاب شدند، بر این اساس، مقالات بر اساس ارتباط با کلمات کلیدی و پس از بررسی مقالات با پروتکل رد مقالات غیر مرتبط، پس از مطالعه عنوان و چکیده مقاله انتخاب شدند که مقالات از سال ۱۹۹۸ تا ۲۰۲۳ بود و تعداد ۸۷ مقاله بررسی شد. در مطالعه موردی مصاحبه‌شوندگان نسل‌های ۱ و ۲ و متخصصان بودند. با ۱۳ نفر از نسل‌های ۱ و ۲ و متخصصان حوزه فناوری اطلاعات و آگاه در حوزه کسب و کار دیجیتال مصاحبه شد. مصاحبه‌نهایی داده‌های کاملاً تکراری را نشان داد که مشخصه اشباع نظری است. اشباع به این معناست که هیچ داده جدید و مهمی به دست نمی‌آید و داده‌های کافی برای ایجاد یک چارچوب مفهومی به دست آمده است. چارچوب پژوهش و روابط بین مقوله‌ها با فرایندهای موجود در زمینه تخصصی و علمی اعتبارسنجی شده است که با تعدادی از آن‌ها که در زمینه نظری تحقیق وجود داشته و برای هر یک از آن‌ها مقایسه شده است. روابط، شواهد و نتایج یافت شد و اعتبار آن مشخص شد. با استفاده از چارچوب وتن و سازه «۵ اهرم مدیریتی فعال‌کننده نوآوری و ایده‌پردازی (Crossan, 2010)» با نظریه داده‌بنیاد نظام‌مند، داده‌ها

کدگذاری و چارچوب مفهومی ارائه شد. یافته‌های مصاحبه‌ها با رویکرد تحلیلی تجزیه و تحلیل شد.

جامعه آماری در مطالعه موردی نسل ۱ و نسل ۲ در ۵ شرکت خانوادگی با تجربه موفق و ناموفق از نوآوری مدل کسب و کار که به روش انتخاب نمونه هدفمند انجام شده است. به منظور اطمینان از پایایی یافته‌های تحقیق، اعتبار سنجی چارچوب مفهومی و مطالعه موردی از طریق تطبیق با دیدگاه‌های نظری انجام شده است. به منظور سنجش اعتبار مطالعه موردی، با مثلث‌سازی نظری علاوه بر مصاحبه، شواهد دیگری از منابع دیگر جمع‌آوری شد. برای روایی درونی و پایایی یافته‌ها از مثلث‌سازی نظری یافته‌ها با مطالعه چندموردی و مطالعه سایر موارد انجام شد و برای روایی بیرونی از سازگاری با دیدگاه‌های نظری استفاده شد. بر اساس یافته‌های مطالعه موردی انجام‌شده و تحلیل یافته‌ها از مصاحبه با متخصصان، نتایج دست یافته شد. جمع‌آوری اطلاعات با مصاحبه با نسل‌های ۱ و ۲ و متخصصان انجام شد و در عین حال از شواهد موجود نیز استفاده شد.

یافته‌های پژوهش

در ادامه، یافته‌های پژوهش بیان می‌شود.

یافته‌های مطالعه موردی

پیش‌هایی ارائه شد در مورد اینکه چگونه کسب‌وکارهای خانوادگی از دیدگاه منابع و دانش‌محور به ایجاد نوآوری مدل کسب و کار (BMI) کمک می‌کنند، نتایج و یافته‌ها در این بخش ارائه شده است.

نتایج نشان داد مدیر عامل باید تجربه نسل‌های قبلی را با ایده‌های نسلی جوان‌تر برای اطمینان از طول عمر شرکت ادغام کند. برای اینکه یادگیری مؤثر صورت گیرد، تعهد، انتظارات، ارزش‌ها و ادراکات باید بین نسل ۱ و ۲ به اشتراک گذاشته شود. یافته‌ها به وضوح بر اهمیت رویدادهای حیاتی، تجربه عملی قبلی، آزمون و خطا و همکاری و منابع دانش صریح و ضمنی به عنوان پیش‌زمینه‌ای برای خلق ارزش تأکید کردند. دلایل نوآوری به طور شایان توجهی به جستجوی مداوم ایده‌های حل مسئله و ابتکار نسل ۲ و نقش نسل ۱ در فرایندهای بهبود مربوط می‌شود. نسل جدید با تغییر عمده در ذهنیت‌ها دلیل تغییر مدل کسب و کار است. نسل جدید خانواده ممکن

است، در معرض آخرین تحولات صنعت قرار گیرد که ممکن است رویکردی متفاوت در برابر سنت‌های خانواده ایجاد کند. نسل ۲ علاقه زیادی به یافتن راه حل‌ها و ایده‌های جدید برای پیشبرد کسب و کار خود دارد. یادگیری در عمل و تثبیت دانش ضمنی نسل ۱ و یادگیری و تثبیت دانش صریح نسل ۲ و نیروهای متخصص منجر به ایده‌های جدیدی برای ایجاد ارزش دو نسلی می‌شود. هوشمندی و سازگاری با تغییر و چابکی با ورود نسل جدید، تشویق ایده‌های جدید نسل ۲، مشارکت نسل ۲ در مدیریت شرکت‌های خانوادگی، آموزش و کسب دانش آکادمیک و همچنین تجربه کاری برای نوآوری مهم است. ورود نسل جدید با ریسک‌پذیری، انعطاف و چابکی و واکنش بیشتر در مقابل ذینفعان عامل ارزش‌آفرینی است. وقتی دانش ضمنی بین نسل‌ها تبادل می‌شود، نسل ۲ می‌تواند ایده‌هایی را برای ایجاد ارزش جدید ارائه دهد و نقش اساسی در انعطاف‌پذیری و خلق ارزش جدید ایفا کند. شرکت‌های خانوادگی با ورود نسل جدید، ریسک‌پذیری و آشنایی بیشتری با فناوری ارتباطات، کسب دانش و یادگیری و ظرفیت جذب دارند و در نتیجه ارزش جدیدی خلق می‌کنند. با ورود نسل جدید، تغییر عمده‌ای در ذهنیت‌ها ایجاد می‌شود که این عوامل منجر به تغییر مدل کسب و کار می‌شود.

کدگذاری

براساس مطالعات گذشته و تحلیل مصاحبه‌ها کدگذاری انجام شد. جدول ۵ خلاصه نتایج کدگذاری به عنوان ابعاد و مؤلفه‌های مبتنی بر دانش و عوامل مؤثر در ایجاد ارزش جدید دونسلی حاصل از یافته‌های پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول ۵. خلاصه نتایج عوامل مبتنی بر منابع و دانش مؤثر در ایجاد ارزش جدید با قابلیت‌های دونسلی

کد محوری	زیرمقوله	مفاهیم مبتنی بر منابع و دانش مؤثر در ایجاد ارزش دونسلی
عوامل زمینه‌ساز	چشم‌انداز و اهداف و انگیزه	انگیزش با یادگیری نسل ۲- چشم‌انداز نسل ۲- انگیزه نسل ۲
		منعطف‌بودن و تعهد به تغییر، توافق و تمایل به تغییر در نسل‌ها
		برنامه‌ریزی برای نسل بعدی، نگرش بلندمدت چشم‌انداز بقای کسب و کار برای نسل‌های آتی و گرایش‌ات نسل ۱
		اشتیاق و کار سخت نسل ۲ تمایل بیشتری به نوآوری
		منعطف‌بودن و تعهد به تغییر، توافق و تمایل به تغییر نسل ۲

ادامهٔ جدول ۵.

کد محوری	زیرمقوله	مفاهیم مبتنی بر منابع و دانش مؤثر در ایجاد ارزش دونسلی
عوامل علی	سرمایه انسانی نسل ۱	دانش تجربی و ضمنی با آزمون خطای نسل ۱- یادگیری تجربی و دانش ضمنی و شناخت مدیریتی نسل ۱
		تجربه حرفه‌ای بالاتر، تجربه نسل ۱
		دانش حاصل از یادگیری نسل ۱ از تعاملات با نسل جوان‌تر منعطف و متمایل به یادگیری
	سرمایه انسانی نسل ۲ و متخصصان	بینش برای تغییر مدل کسب و کار، گرایش‌ها نوآورانه نسل جدید- تمایل نسل دوم به تمایز،
		تعهد بالا به یادگیری نیاز به کسب دانش نسل ۲- آموزش و توجه بیشتر به کارکنان و نسل جدید
		ذخایر دانش ضمنی نسل ۱ و دانش صریح نسل ۲ و متخصصان شرکت -ذخایر دانش متفاوت نسل ۱ و ۲
		تمایل به یادگیری نسل ۲، توانایی نسل بعدی برای افزودن دانش جدید و ارائه دیدگاه‌های جدید
		تخصص و مهارت ایجاد ارزش نسل ۲ درگیر آموزش فنی و بازار - دانش تخصصی مدیران غیر خانوادگی
		مهارت‌های نرم انباشته‌شده نسل ۲ توسط آموزش - هوشیاری و جست‌وجوی فعال نسل ۲
		دانش صریح و تجربه خارج از شرکت نسل- دسترسی به اطلاعات و منابع اطلاعاتی به روز نسل ۲
	سرمایه اجتماعی: ظرفیت بالای تعامل بین نسل‌های ۱ و ۲ متخصصان	تخصص و تجربه مدیریت نسل ۲ نه صرفاً ارتباط خانوادگی با نسل ۱ مؤسس
		دریافت نظرات نسل جدید- روابط نزدیک بین اعضای خانواده (پیوندهای خانواده)،
		ظرفیت بالای تعامل و یادگیری بین نسل‌های ۱ و ۲
		تاریخچه زندگی و چارچوب ذهنی مشترک اعضای خانواده
		ارتباط قوی بین تعاملات نسل ۱ و ۲ و نوآوری
		استفاده از مؤلفه تعامل با متخصصان و نسل ۲ در جست‌وجوی ارزش ۲
		روابط مبتنی بر اعتماد به جانشینان و تبادل ایده و همکاری
		اعتماد نسل قبلی به نسل جدید عامل درگیری نسل جوان در نوآوری
هماهنگی و انسجام بین نسل‌ها و تعامل نسل قبلی و بعدی عامل تغییر		
هم افزایی بین بنیانگذار و جانشین نسل ۲ به منظور تداوم نوآوری		
عوامل زمینه‌ساز	تخصیص منابع	تشکیل تیم از افراد متخصص بامهارت و دانش منحصر به فرد مدیران غیر خانوادگی
		- ایجاد تنوع با نیروی متخصص غیر خانوادگی- استخدام متخصص خارج از خانواده
		تامین منابع مالی و سرمایه‌گذاری توسط نسل ۱
		ایجاد فضای خلاقانه با آموزش کارکنان خانوادگی و غیر خانوادگی
		ایجاد زمینه حضور متخصصان عامل مهمی برای ایجاد فضای تبادل دانش و نوآوری
	ساختارها و سیستم‌ها	تغییر مدیریت به نسل جدید با ورود متخصصان
		جلب پذیرش نسل ۱ برای نوآوری- دخالت نسل‌های ۱ و ۲ در مدیریت
		پذیرش نسل ۲ در شرکت و مدیریت دو نسلی - توجه به دیدگاه‌های نسل بعدی
		انعطاف و پذیرش تغییر- ریسک‌پذیری با سبک مدیریت نسل ۲
		ایجاد زمینه مشارکت نسل ۲ در تصمیم‌گیری، پراکندگی بیشتر مالکیت بین دو نسل

ادامه جدول ۵.

کد محوری	زیرمقاله	مفاهیم مبتنی بر منابع و دانش مؤثر در ایجاد ارزش دوسنلی
مقاله اصلی	آماده‌سازی برای ارزش‌آفرینی با مدیریت دوسنلی	اشتیاق و کارسخت نسل‌های جدید عامل جست‌وجوی ارزش
		ایجاد زمینه حضور نسل ۲ عامل افزایش ریسک‌پذیری و استفاده از فرصت‌های جدید برای ایجاد ارزش
		هوشمندی و همگام شدن با تغییر با چابکی با حضور نسل جدید،
		استفاده از تخصص و تجارب خارج شرکت نسل ۲
		تغییر در رفتار نوآوران شرکت با تغییر مدیریت به دلیل جانشینی نسل جدید
		ریسک‌پذیری و استفاده از فرصت‌های جدید با حضور نسل ۲
		جست‌وجوی ارزش نسل ۲ با متخصصان-جانشینی درون خانواده و حضور نسل ۲ کاتالیزور تغییر و نوآوری
		تمایل بیشتر به درگیرکردن نسل جدید و واگذاری مسئولیت نسل آینده
		انتقال مالکیت و رهبری از نسل ۱ به نسل ۲، میزان پذیرش دانش جدید نسل بعدی توسط نسل ارشد، اعتماد بر توانمندی نسل ۲،
آمادگی تغییرات و چابکی برای ایجاد ارزش جدید با حضور نسل ۲		
عوامل زمینه‌ساز	فرهنگ نوآوران نسل ۲ و شرکت	ایجاد آمادگی نوآوری در نسل ۱ با کاهش ریسک‌گریزی و ایجاد جذابیت و امکان‌پذیری ارزش جدید در نسل ۱
		ایجاد زمینه‌های انگیزش و قصد نسل‌های بعدی - متعهدبودن نسل جدید به شرکت خانوادگی
		کاهش ویژگی پدرسالاری نسل ۱ با ورود نسل‌های جدید - تمایل به نوآوری نسل ۲
عوامل بازدارنده	تضادها فرهنگ ریسک‌گریز	تعارض رابطه‌ای و تضادها در میان دوسنل
		وابستگی مسیر نسل ۱
		ریسک‌گریزی و مقاومت نسل ۱ در تغییر
		کمبود انعطاف نسل ۱
پیامدها	ایده‌پردازی	شناسایی عوامل تغییر توسط نسل ۲ با دریافت اطلاعات از خارج
		ایجاد تغییر با رفتارهای انقلابی نسل ۲
		علاقه زیاد نسل ۲ به یافتن راه‌حل‌ها و ایده‌های جدید برای پیشبرد کسب‌وکار
		تشویق ایده‌های جدید توسط نسل ۲ و ظهور ایده‌های جدید با ورود نسل دوم
		بیان به وضوح ایده‌ها و تجربیات نسل ۱ و ۲
عوامل زمینه‌ساز: ابزارهای یادگیری و مدیریت دانش	تبادل دانش بین نسل‌ها و عوامل شرکت یادگیری و ظرفیت جذب نسل ۲	تعامل و تبادل دانش صریح نسل ۲ و جزء بالقوه قابل بیان دانش ضمنی نسل ۱ عامل انعطاف‌پذیری و ایجاد ارزش، تسهیم دانش درونی نسل ۱،
		اشتراک‌گذاری تجارب با تعامل بین نسل‌ها و سایر متخصصان عامل انعطاف‌پذیری و ایجاد ارزش
		انتقال دانش از والدین به فرزندان، به ویژه دانش ضمنی، در یادگیری در عمل - جریان دانش و اطلاعات بین نسل‌ها
		توانایی کشف فناوری‌های جدید و ایده‌های فناورانه و ترویج تفکر خلاقانه با مهارت‌های نسل ۲

ادامهٔ جدول ۵.

کد محوری	زیرمقوله	مفاهیم مبتنی بر منابع و دانش مؤثر در ایجاد ارزش دونسلی	
		شناسایی عوامل تغییر توسط نسل ۲ با دریافت اطلاعات از خارج، کسب اطلاعات ارزش جدید توسط نسل ۲	
		یادگیری حین کار نسل ۲، دانش صریح نسل ۲، گذراندن دوره‌های آموزشی خارج از شرکت نسل ۲	
		دانش و مهارت کسب‌شده و توانایی نسل جوان عامل انجام کارها از راه جدید	
	تجمع و انباشت دانش بیرونی و درونی	تلفیق دانش ضمنی نسل ۱ با دانش فنی نسل جدید - انباشت دانش خارج شرکت با حضور نسل جدید	
		یکپارچگی دانش و توانایی دو نسل برای خلق ایده‌های جدید و ادغام شایستگی‌های داخلی و خارج شرکتی	
		مهارت‌های انباشته‌شده نسل ۲ توسط آموزش از دانش صریح	
		تمایل بیشتر به انباشت دانش بیرونی نسل ۲	
	کنش‌ها و تعاملات	همکاری و مشارکت دو نسل	همکاری و تبادل دانش و تعامل بین نسل‌ها
			تبادل ایده بین نسل‌ها -
			پذیرش نظرات نسل جدید - مشارکت دونسل
مدیریت دونسلی		کارکردن نسل‌های ۱ و ۲ به طور همزمان با هم کار و مبادله ایده‌های خود	
		اعتماد نسل قبلی به نسل جدید و پذیرش دانش جدید نسل ۲ توسط نسل ارشد عامل درگیری نسل جوان در نوآوری	
		پذیرش نسل ۲ در نقش مدیریتی	
		انتقال آرام بین نسل‌ها و کناره‌گیری و کاهش نقش محوری نسل ۱ و درگیر شدن دو نسل در مدیریت	

در ادامه، کدگذاری انتخابی انجام شد. کدگذاری انتخابی عبارت است از فرایند انتخاب دسته‌بندی اصلی، مرتبط کردن نظام‌مند آن با دیگر دسته‌بندی‌ها، تأیید اعتبار این روابط، و تکمیل دسته‌بندی‌هایی که نیاز به اصلاح بیشتری دارند. کدگذاری انتخابی بر اساس نتایج کدگذاری محوری، مرحله اصلی ارائه چارچوب مفهومی است. بر اساس یافته‌ها نتایج کدگذاری انتخابی در این بخش ارائه می‌شود.

جدول ۶. نتایج کدگذاری انتخابی

کد انتخابی	مقوله محوری	مقوله ها	مفاهیم	
عوامل مؤثر بر ارزش آفرینی با قابلیت‌های دونسلی	عوامل زمینه‌ساز	فرهنگ نوآورانه نسل ۲	جانشینی و پرورش جانشین نسل ۲	
			گرایش‌های نوآورانه نسل جدید	
			انگیزه تغییر نسل ۲	
			تعهد و مشارکت دو نسل -	
		فرهنگ نوآورانه سطح شرکت	جو شرکت	
			ریسک‌پذیری و انگیزه	
		یادگیری و مدیریت دانش	تبادل دانش بین نسل‌ها و متخصصان شرکت	یادگیری و ظرفیت جذب نسل ۲
				تجمیع و انباشت دانش بیرونی نسل ۲ و درونی نسل ۱
				ترکیب و یکپارچگی دانش ضمنی نسل ۱ و دانش صریح نسل ۲
		ساختارها و سیستم‌ها	تعداد متخصصان	تغییر مدیریت به نسل جدید با ورود متخصصان
				ساختار شرکت، تعداد متخصصان
		چشم‌انداز اهداف و استراتژی	چشم‌انداز و اهداف و انگیزه	دید بلندمدت برای ادامه نسل بعدی
	تخصیص منابع توسط نسل ۱			
	تخصیص منابع جدید	ایجاد زمینه ورود متخصصان	ایجاد زمینه ورود متخصصان	
			تمایل به سرمایه‌گذاری نسل ۱	
			تضادهای دو نسل	
	عوامل بازدارنده	تضادها	ریسک‌گریزی و مقاومت نسل ۱	
			کمبود انعطاف نسل ۱	
			کمبود انعطاف نسل ۱	
	پیامدهای مؤثر در ارزش آفرینی	ایده‌پردازی	جست‌وجو برای یافتن ارزش جدید	
			ایده‌پردازی با مشارکت دو نسل	
			زمینه‌سازی ایجاد ارزش جدید	
		ایجاد انعطاف و حل مسائل و تضادها	حل تضادهای دونسل	
			حل مسأله	
	کنش‌ها و تعاملات	مدیریت دونسلی	حل چالش مقاومت و ایجاد انعطاف در نسل ۱	
			مشارکت دونسل	
			همفکری برای حل مسأله توسط دو نسل	
	عوامل علی	منابع سرمایه انسانی موجود	ایجاد تعهد در دونسل برای تغییر	
			پذیرش نسل ۲ در نقش مدیریتی	
			تبادل ایده بین دو نسل	
			تعاملات دو نسل و تبادل دانش و ایده	
	منابع سرمایه اجتماعی موجود	ورود نسل ۲ و متخصصان در شرکت	سرمایه انسانی نسل ۱	
			سرمایه انسانی نسل ۲ و متخصصان	
			سرمایه اجتماعی: ظرفیت بالای تعامل بین نسل ۱ و ۲-	
	اعتماد به نسل ۲ و پذیرش نسل ۲ در شرکت	ورود متخصصان	اعتماد به نسل ۲ و پذیرش نسل ۲ در شرکت	
			ورود متخصصان	

جانشینی نسل ۲ به عنوان یک عامل ارزش‌آفرینی در نظر گرفته شد. نتایج ادغام کدها در این مرحله از پژوهش نشان می‌دهد که: ورود و مشارکت نسل‌های ۲ مهارت‌هایی را برای آن‌ها فراهم می‌کند که به ایجاد ارزش جدید منجر می‌شود. ارتباط بین نسل‌های ۱ و ۲ خانواده و تمایل به تغییر منجر به سازگاری و تغییر می‌شود. ورود نسل ۲ و متخصصان غیر خانوادگی عامل اصلی بهینه‌سازی فعالیت‌ها با ارائه دانش و تخصص لازم برای ایجاد ارزش جدید است. متخصصان شرکت و تبادل موفق دانش بین نسل‌ها می‌تواند نوآوری ایجاد کند. شرکت‌ها با تعامل بین نسل‌ها، در ایجاد ارزش دونسلی موفق‌تر هستند.

فرایندهای شناسایی اجزای چارچوب مفهومی

بر اساس یافته‌های کدگذاری اجزای چارچوب مفهومی مشخص شد که اجزای آن در این بخش تشریح می‌شود:

شرایط علی: منابع خانوادگی شامل سرمایه انسانی و اجتماعی دو نسل، منابع شرکت شامل سرمایه اجتماعی و سرمایه انسانی شرکت به عنوان عوامل علی مهم شناخته شدند.

مقوله اصلی: دسته اصلی به عنوان «مؤلفه‌های مؤثر در ایجاد ارزش دو نسل» شناخته می‌شد.

کنش‌ها و تعاملات: همفکری برای حل مشکل توسط دو نسل و استفاده از نظرات متخصصان، اعتماد به نسل ۲ و پذیرش نسل ۲ در نقش مدیریتی در شرکت، ایجاد تعهد در دو نسل برای تغییر و مشارکت دو نسل و تعامل و تبادل دانش و افکار دو نسل به عنوان عوامل مهم شناخته شد.

عوامل زمینه‌ای: گرایش‌های نوآورانه نسل جدید و تخصیص منابع، ساختار و سیستم‌های جدید، وجود متخصصان، اهداف و استراتژی نوآورانه در شرکت، فرهنگ کارآفرینانه نسل ۲، انگیزه، ریسک‌پذیری و گرایش‌های نوآورانه نسل ۲، جو شرکت، یادگیری و مدیریت دانش شامل تبادل دانش بین نسل‌ها و متخصصان، تجمیع و انباشت دانش بین نسل‌ها و ظرفیت جذب نسل ۲ به عنوان شرایط زمینه‌ای شناسایی شدند.

عوامل بازدارنده: کمبود مشارکت نسل ۱، کمبود انگیزه، موانع تغییر و مقاومت نسل ۱، کمبود آگاهی، ریسک‌گریزی و وابستگی به مسیر و کمبود انعطاف‌پذیری نسل ۱ و تضادهای بین دو نسل به عنوان عوامل بازدارنده شناسایی شدند.

پیامدها: ایده‌پردازی با مشارکت دو نسل، ایجاد انعطاف‌پذیری نسل ۱، حل تعارضات و چالش‌های مقاومت در برابر تغییر نسل ۱، خلق ارزش جدید و ایجاد زمینه برای ایجاد و ارائه ارزش جدید به مشتری به عنوان پیامدها شناخته شدند.

چارچوب مفهومی

بر اساس یافته‌ها، چارچوب مفهومی با توجه به «مؤلفه‌های مؤثر در ایجاد ارزش دونسلی» به عنوان مقوله اصلی، عوامل علی و پیش‌زمینه و موانع با ایفای نقش نسل‌های اول و دوم و کنش‌ها و تعاملات و پیامدها ایجاد شد. شکل ۱ چارچوب مفهومی را نشان می‌دهد:



شکل ۱. چارچوب مفهومی عوامل مؤثر در ایجاد ارزش دونسلی

این ۵ اهرم مدیریت (مأموریت، اهداف و استراتژی، ساختار و سیستم‌ها، تخصیص منابع و فرهنگ سازمانی، یادگیری و مدیریت دانش) و ایده‌پردازی، ارزش‌آفرینی را امکان‌پذیر می‌کند.

بحث

اطلاعات کمی در تحقیقات قبلی وجود دارد در مورد آنچه که ممکن است نسل‌ها را به نوآوری در مؤلفه‌های مدل کسب‌وکار خود سوق دهد. تحقیقات قبلی بر نیاز به پژوهش بیشتر در مورد حل چالش‌ها و محرک‌های خلق ارزش دو نسل تأکید کرده است. پژوهش‌های قبلی وجود تفاوت بین این دو گروه از کسب و کارهای خانوادگی نسل‌های اول و دوم را در ابعاد مدیریتی نشان داده است. با این حال، آن‌ها تجزیه و تحلیل نکرده‌اند که چگونه این تفاوت‌ها بر نوآوری آن‌ها تأثیر می‌گذارد (Arcese, 2020). در پژوهش‌های قبلی، بررسی رابطه بین تعاملات بین نسلی با فرایندهای کسب و کار مانند نوآوری پیشنهاد شده است (Aparicioa, 2019). تحلیل نقش نسل‌های اول و دوم به عنوان عامل مؤثر در ارزش‌آفرینی پیشنهاد شد (Camisón-Zornoza, 2020). همچنین، بررسی شود که چگونه پتانسیل نوآوری شرکت خانوادگی در فرایند جانشینی تغییر می‌کند (Zizlavsky, 2021). در تحقیقات قبلی، ورود نسل ۲ در ایجاد ارزش جدید در کسب و کار خانوادگی به ندرت تبیین شده است (Canovi, 2022). در تحقیقات قبلی تمرکز بر محرک‌های خارج شرکتی بوده است، ولی درباره عوامل داخل شرکتی کمتر تحقیق شده است. پژوهش‌های قبلی نتوانسته است رابطه بین مدیریت دو نسلی و نوآوری شرکت‌های خانوادگی را در نظر بگیرد (Cisneros, 2018). دانش در مورد این محدود است که چگونه جانشینی نسل جدید ممکن است بر فرایندهای خلق ارزش دو نسل تأثیر بگذارد، و اطلاعات کمی در مورد تأثیر نسل‌های ۱ و ۲ بر خلق ارزش جدید وجود دارد (Moreno, 2021). هدف پژوهش حاضر پرداختن به این شکاف تحقیقاتی بود (شکل ۲).

اطلاعاتی درباره نحوه تعامل با شرکت‌های خانوادگی نسل‌های ۱ و ۲ برای ایجاد ارزش جدید آشکار شد. پژوهش تأثیر نسل‌ها بر ایجاد ارزش جدید را تبیین می‌کند. بینشی ارائه می‌دهد که چگونه مشارکت دونسلی بر نوآوری در شرکت‌های خانوادگی تأثیر می‌گذارد.



شکل ۲. یافته‌های تحقیق در مورد عوامل مؤثر بر ارزش‌آفرینی دونسلی

این یافته‌ها با یافته‌های پژوهش‌هایی سازگار است که رابطه بین تعاملات نسل‌های ۱ و ۲ و ایجاد ارزش دونسلی را بررسی کرده‌اند، و نشان می‌دهد که فرآیند انتقال یک کسب‌وکار خانوادگی به نسل بعدی می‌تواند در واقع یک فرصت استراتژیک برای ایجاد ارزش جدید باشد. یافته‌های این پژوهش همچنین نشان می‌دهد که ورود نسل جدید، پیوندهای خانوادگی و تعهد به تغییر، عامل مهمی در خلق ارزش جدید است. مقایسه نتایج با یافته‌های تحقیقات قبلی نشان می‌دهد که تحقیقات دیدگاه‌های متناقضی در مورد نوآوری نسل‌های ۱ و ۲ دارد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که نسل ۲ به دلیل ریسک‌پذیری و تمایل به یادگیری دانش جدید خارج از شرکت، زمینه ایجاد ارزش جدید را فراهم می‌کند که با نتایج برخی پژوهش‌ها همسو بوده و با برخی در تناقض است. یافته‌های برخی از تحقیقات نشان می‌دهد که نسل ۱ نوآوری بیشتری دارد که با یافته‌های این تحقیق در تناقض است. این تحقیق به این نتیجه رسید که نسل دوم نوآورتر است، مشروط به

انگیزه و آموزش و مشارکت نسل دوم و حل تعارضات بین نسل‌ها و سطح بالایی از تعامل و همکاری و تبادل نظر وجود داشته باشد. وقتی ادغام دانش بین دو نسل و مکانیسم‌های یادگیری برای نسل دوم ایجاد شود، همچنین، نسل ۲ یادگیری درونی و بیرونی داشته باشد و با نسل اول تعامل، انسجام و همکاری داشته باشد، نسل دوم نوآورتر است. در برخی پژوهش‌ها نشان داده شده است که در برخی موارد، نسل دوم کسب و کارهای خانوادگی اغلب به دلیل انفعال و تمایل کم به جستجوی فرصت‌های جدید با شکست مواجه می‌شوند که با یافته‌های این پژوهش مغایرت ندارد و دلیل آن ناتوانی در جانشینی و وجود نسل دوم منفعل در برخی شرکت‌ها است که باید نسل جدید پرورش داده شود و نسل جدید برای پذیرش جانشینی آماده شود.

انتقال کسب و کار خانوادگی به نسل بعدی در واقع می‌تواند فرصت استراتژیک برای یک شرکت باشد (Duh, 2013). در این پژوهش، با تبیین نقش نسل‌های اول و دوم در تحولات مدل کسب و کار و با کنار هم قرار دادن عوامل محرک ارزش‌آفرینی، به یافته‌های پیشینه شرکت‌های خانوادگی افزود. در حالی که این پیشینه یافته‌های محدودی را درباره محرک‌های داخلی شرکت ارزش‌آفرینی دارد، این تحقیق عواملی را تبیین می‌کند که باعث ایجاد ارزش جدید می‌شوند. هدف اصلی پژوهش پرکردن این شکاف تحقیقاتی بود. اطلاعاتی درباره نحوه تعامل و مشارکت نسل‌های ۱ و ۲ برای ایجاد ارزش جدید آشکار شد. عوامل مؤثر در ایجاد ارزش بین‌نسلی و جنبه‌های مثبت و منفی ایفای نقش نسل‌های اول و دوم را مورد بحث قرار می‌دهد. این یافته‌ها بینشی درباره چگونگی ایجاد محیط و شرایط برای نوآوری مدل کسب و کار به مدیران ارائه می‌دهد.

از نظر کاربردی پیشنهاد می‌شود که شرکت‌های خانوادگی نباید ارزش دانش و تجربیات قبلی و نقش خود را در آینده دست کم بگیرند. نسل ۱ باید ذهنی باز داشته باشد و در موقعیت خود با روش جدیدی از انجام کسب و کار احساس خطر نکند. نسل ۱ باید درک کند که بازارها تغییر می‌کنند. خانواده‌ها می‌توانند از یک محیط یادگیری بهره‌مند شوند که به اشتراک‌گذاری دانش دو طرفه را تشویق می‌کند. نسل ۱ این شرکت‌ها باید با نسل ۲ و متخصصان تعامل داشته باشد تا بتواند نسبت به تغییر منعطف شده و منابع را به فرایند نوآوری اختصاص دهند. مدیران یک محیط مشترک برای تبادل اطلاعات و دانش، به ویژه دانش ضمنی، از اعضای خانواده و غیر خانواده

ایجاد کنند. مدیران باید فضایی از اعتماد و تعهد را ایجاد کنند که تعامل اعضای شرکت و خانواده را تسهیل کرده و انگیزه لازم را برای انباشت دانش در شرکت خانوادگی فراهم کند. یافته‌ها نشان می‌دهد که مشارکت نسل‌های ۱ و ۲ همراه با استفاده از منابع و دانش حاصل از ورود نسل جدید و متخصصان و دیدگاه‌ها و ایده‌های جدید، عوامل کلیدی ارزش‌آفرینی را فراهم می‌کند.

انتظار می‌رود که این تحقیق به مدیران شرکت‌های خانوادگی کمک کند تا بفهمند چگونه می‌توانند نتایج خود را در نوآوری با ترویج هم‌افزایی بین نسل‌ها به حداکثر برسانند. بینش‌هایی در مورد عوامل موفقیت بالقوه و بهترین شیوه‌ها برای مدیریت نوآوری مدل کسب و کار با ورود نسل جدید در این شرکت‌ها ارائه شد. تجربه نسل قبلی باید با ایده نسل جوان ادغام شود تا طول عمر شرکت تضمین شود. به دلیل جانشینی، قرار گرفتن در معرض ایده‌ها و روندهای جدید در مدیریت و کسب و کار مهم است. در نتیجه دانش سهم مهمی دارد و تأثیر مثبتی بر جانشین و ظرفیت نوآوری شرکت دارد. مشارکت فعال جانشین در جلسات و ارتباط با ذینفعان داخلی و خارج شرکتی، فرایندهای تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی، شیوه‌های مدیریت و کار تیمی افزایش می‌یابد و تأثیر مثبتی بر خانواده و ظرفیت شرکت برای نوآوری و انطباق با شرایط متغیر محیطی دارد. نسل‌های قبلی و جدید باید متقابلاً روش کسب و کار و مدیریت منابع نسل دیگر را بپذیرند. نتایج شواهدی را ارائه می‌دهند که شرکت‌های خانوادگی باید به دقت روابط داخلی را برای کسب دانش و تقویت فعالیت‌های نوآورانه مدیریت کنند. استقلال برای نسل دوم شرکت‌ها ایجاد کنند تا آن‌ها بتوانند از بالاترین ظرفیت و توانایی خود برای جذب و به‌کارگیری دانش، درک و استفاده از فرصت‌ها و تهدیدهای داخلی و خارج شرکتی استفاده کنند. این شرکت‌ها باید نه تنها درباره کسب و کار خود، بلکه درباره ویژگی‌های خاص و نحوه مدیریت شرکت توسط نسل ۱ نیز بیاموزند. افراد باید اجازه داشته باشند که آن‌ها را در محل کار مشاهده کنند، در عملیات روزانه، جلسات و مذاکرات با شرکا شرکت کنند و خودشان راه حلی بیابند.

برای تحقیقات آتی پیشنهاد می‌شود تفاوت شرکت‌های خانوادگی در سرمایه اجتماعی و مدیریت دو نسل است و نقش این عوامل در ایجاد ارزش دونسلی در این شرکت‌ها باید بیشتر مورد بررسی قرار گیرد. مطالعات طولی بر شرکت‌های خانوادگی نیز می‌تواند به تبیین تأثیر تغییر

در خانواده، به‌ویژه تبادل دانش بین نسل‌ها در ارزش‌آفرینی کمک کند. پیشنهاد می‌شود عوامل کمبود تمایل نسل ۲ منفعل یا نسل قبلی به پذیرش نوآوری تبیین شود و اینکه چه عواملی بر تبادل دانش بین نسل‌ها در شرکت‌های خانوادگی تأثیر می‌گذارد و موانع نوآوری چیست؟ تبیین شود که چگونه ظرفیت جذب و انعطاف‌پذیری نسل‌ها بر پذیرش و ایجاد نوآوری مدل کسب و کار (BMI) تأثیر می‌گذارد؟ نیاز به تمرکز بر فرایند ارزش‌آفرینی شرکت‌ها با ورود نسل جدید و چگونگی تلاش شرکت‌های خانوادگی با تمرکز بر خلق ارزش بین نسلی برای مواجهه با چالش تغییر مدل کسب و کار وجود دارد. متغیرهای مؤثر بر پذیرش مدل کسب و کار دیجیتال و تحلیل اثر تعدیل‌کننده ورود نسل‌های جدید به شرکت بر رابطه بین این متغیرها و پذیرش مدل کسب و کار دیجیتال، نیاز به تحقیقات بیشتری دارد.

تحقیقات آتی باید بر این تمرکز کند که چرا برخی ویژگی‌های نسل‌های اول یا دوم، نوآوری مدل کسب و کار را در شرکت‌های خانوادگی تشویق می‌کنند. در تحقیقات آتی باید تلاش شود تا نحوه ایجاد نوآوری مدل کسب و کار (BMI) در شرکت‌های خانوادگی با توجه به میزان انعطاف‌پذیری و مقاومت در برابر تغییر دو نسل تبیین شود. باید تحقیقات بیشتری در زمینه نوآوری مدل کسب و کار در شرکت‌های خانوادگی با عوامل مؤثر مانند سرمایه اجتماعی، سرمایه انسانی انجام شود. و ترکیبی از محرک‌ها، توانمندسازها و موانعی تبیین شود که از ایجاد قابلیت‌های نوآورانه حمایت کرده یا مانع ایجاد آن شوند و در نتیجه روند تحول مدل کسب و کار را تسریع می‌کنند یا مانع می‌شوند. باید در زمینه کشورهای دیگر نیز تحقیقات بیشتری صورت گیرد. سایر پژوهش پیشنهادی عبارتند از: اهداف دو نسل در ایجاد بعد منابع در ساختار مدل کسب و کار، ارزش‌آفرینی با وجود فرهنگ خانوادگی شرکت، وابستگی به مسیر و راهکارهای غلبه بر آن، نقش رفتار والدین در تمایل نسل بعدی در پیوستن به شرکت خانوادگی، ترجیحات نسل بعدی برای موفقیت در مقایسه با نسل ۱ و تأثیر نسل‌ها بر ظرفیت نوآوری در خانواده، چگونگی تأثیر ویژگی‌های شرکت‌های خانوادگی بر خلق ارزش، شناسایی تفاوت‌ها در مالکیت کسب و کار، در فرایندهای جانشینی، و رویکرد آن‌ها به مدیریت منابع و نوآوری.

نتیجه‌گیری

از ویژگی‌های خاص شرکت‌های خانوادگی می‌توان به سازوکارهای خاص مدیریت دانش، ارتباط خانواده با کسب‌وکار و داشتن منابع ویژه مانند نسل‌ها و ارتباطات آن‌ها اشاره کرد که در ایجاد ارزش دونسلی نقش دارند. عوامل داخلی شرکت ارزش‌آفرینی از جنبه مشارکت دو نسلی کمتر تبیین شده است. بنابراین، در این تحقیق با مشخص کردن نقش نسل‌های اول و دوم در تحول مدل کسب و کار و با کنار هم قرار دادن عوامل محرک تغییر، یافته‌هایی ارائه شد تا عوامل ایجاد ارزش جدید را آشکار سازد. نتایج نشان می‌دهد که ورود نسل جدید فعال با ریسک‌پذیری و آشنایی با فناوری ارتباطات، همراه با کسب دانش و یادگیری و در نتیجه ایجاد ارزش جدید همراه است. ارزش‌آفرینی تحت تأثیر عوامل مشارکت دو نسل است. تداوم نسل‌ها منجر به چشم‌اندازی بلندمدت برای تداوم کسب و کار و خلق ارزش جدید می‌شود. نسل ۲ با همکاری نسل ۱ معمولاً به تدریج ایده‌های جدید برای ارزش‌آفرینی را به دست می‌آورد، متخصصان غیر خانواده، تداوم نسل‌ها و ارتباطات عوامل محرک برای ایجاد ارزش هستند. زمانی که بین نسل‌ها هماهنگی و انسجام وجود داشته باشد، تعامل نسل قبل و بعد می‌تواند تأثیر مثبتی در خلق ارزش جدید داشته باشد. ورود نسل ۲ منجر به ایده‌های جدید می‌شود، میل به نوآوری، تعهد جمعی و ورود متخصصان از عوامل مهم نوآوری هستند. مجموعه‌ای از تعاملات اعضای خانواده و غیر خانواده، و اعتماد به نسل ۲ به ایجاد محیط خلاقانه‌تر کمک می‌کند. نسل‌های جدید با یادگیری از منابع خارج شرکتی وارد فرایندهای نوآوری شده و انعطاف‌پذیر هستند. تعاملات دونسلی و سرمایه اجتماعی پیامدهایی برای ارزش‌آفرینی در شرکت‌های خانوادگی دارند.

عوامل معینی از روابط اجتماعی بیرونی و درون‌شرکتی، منابع یادگیری ارزشمندی را فراهم می‌کند که نوآوری را تسهیل می‌کند. نتیجه این است که به نسل ۱ این شرکت‌ها باید انگیزه داده شود. شرکت‌ها در ایجاد ارزش جدید با تعامل نسل‌های ۱ و ۲ موفق‌تر هستند. دانش ضمنی نسل ۱ و مهارت کسب دانش خارج شرکتی توسط نسل ۲ منبع مهم برای خلق ارزش جدید است. یافته‌ها نشان می‌دهد که دانش نسل آینده می‌تواند برای خلق ارزش جدید مهم باشد. ایده‌پردازی با تلفیق دانش تخصصی خانواده و کارکنان و مشارکت و ارتباط بین نسل‌ها شکل می‌گیرد. ارتباط

بین تعاملات نسل‌های ۱ و ۲ و نوآوری در شرکت‌های خانوادگی وجود دارد. وقتی دو نسل که به طور همزمان با هم کار کنند و ایده‌های خود را مبادله کنند، به ارزش‌آفرینی منجر می‌شود. آموزش خارج از کسب و کار خانواده نسل ۲ فرصت ایجاد دانش جدید برای خلق ارزش دو نسل را فراهم می‌کند.

ظرفیت بالای تعامل بین نسل‌های ۱ و ۲، تمایل به سرمایه‌گذاری در نوآوری، تمایل به ایجاد اعتبار و شهرت، پذیرش نسل ۲ توسط نسل ۱ و کارکنان شرکت و پذیرش دانش جدید نسل آینده توسط نسل ارشد، هم‌افزایی بین بنیانگذار و جانشین نسل ۲ و جلب رضایت نسل ۱ منجر به موفقیت در ارزش‌آفرینی می‌شود. تعهد نسل جدید به شرکت، مشارکت و پرورش نسل جدید، تعامل بین نسل‌ها برای نوآوری، تمایل نسل ۱ برای حمایت از خلق ایده‌های جدید، اعتماد به توانایی نسل جدید، دانش ضمنی نسل ۱ و دسترسی و تبادل اطلاعات با ورود نسل جدید، عوامل موثر در ایجاد ارزش جدید است و جانشینی در خانواده به عنوان یک کاتالیزور برای تغییر و نوآوری عمل می‌کند. گرایش ریسک‌پذیری نسل ۲ عامل آمادگی برای تغییرات و خلق ارزش جدید است. شرکت‌هایی که نسل جدید آشنا با فناوری اطلاعات را درگیر می‌کنند، با اشتیاق و سخت‌کوشی نسل جدید، تمایل بیشتری به خلق ارزش جدید دارند.

منابع

- Alonso, A. D., Kok, S., & O'Brien, S. (2019), Uncertainty and adaptation in the context of Brexit: An entrepreneurial action and dynamic capabilities approach, *European Business Review*, 31(6), 885-909. <https://doi.org/10.1108/EBR-05-2018-0101>
- 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), DOI: 10.48110/joi.v1i1.7
- Avruchir, I., Meneses, R., & dos Santos, A. A. (2016), Do family-managed and non-family-managed firms internationalize differently?. *Family Business Management*, 6(3), 330-349. <https://doi.org/10.1108/JFBM-02-2015-0014>
- 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, pp. 247-260, Edward Elgar, DOI: 10.4337/9781788974073.00021
- Belkhodja, O. (2022) Managing Knowledge Resources in Family Firms: Opportunity or Challenge? *Sustainability*, 14, 5087. <https://doi.org/10.3390/su14095087>
- Braga, V., Correia, A., Braga, A., & Lemos, S. (2017). The innovation and internationalisation processes of family businesses. *Review of International Business and Strategy*, 27(2), 231-247. DOI:10.1108/RIBS-01-2017-0005
- Broekaert, W., Andries, P., & Debackere, K. (2016). Innovation processes in family firms: the relevance of organizational flexibility. *Small Business Economics*, 47(3), 771-785. <https://doi.org/10.1007/s11187-016-9760-7>.
- Canovi, M., Succi, C., Labaki, R. et al. (2022). Motivating next-generation family business members to act entrepreneurially: A role identity perspective. *Journal of the Knowledge Economy*, 14, 2187-2214. <https://doi.org/10.1007/s13132-022-00919-w>
- 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 Business Transfers, Family Firms and Entrepreneurship, 7, 99-113. DOI: 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, 487-504. 10.1177/0266242610370402.
- Clinton, E., Mcadam, M., & Gamble, J. R. (2018). Transgenerational entrepreneurial family firms: An examination of the business model construct. *Business Research*, 90, 269-285. 10.1016/j.jbusres.2018.04.032.
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, 47, 1154-1191. 10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x.
- Daspit, J. J., Long, R. G., & Pearson, A. W. (2019). How familiness affects innovation outcomes via absorptive capacity: A dynamic capability perspective of the family firm. *Journal of Family Business Strategy*, 10(2), 133-143. 10.133-143. 10.1016/j.jfbs.2018.11.003.
- Dou, J., Su E., Li, Sh., & Holt, D. (2020). Transgenerational entrepreneurship in entrepreneurial families: what is explicitly learned and what is successfully transferred?. *Entrepreneurship & Regional Development*, 33, 1-15. 10.1080/08985626.2020.1727090.

- Duh, M., & Letonja, M. (2013). Knowledge creation in family businesses and its importance for building and sustaining competitive advantage during and after succession. *International Journal of Business Administration*, 4(6), 3617-3617. DOI: 10.5430/ijba.v4n6p120
- 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(1), 20-54. DOI: 10.1177/1042258719839712.
- 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, DOI: 10.4337/9781788970181.00017.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15 - 31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Hahn, D., Spitzley, D. I., Brumana, M., Ruzzene, A., Bechthold, L., Prügl, R. & Minola, T. (2021). Founding or succeeding? Exploring how family embeddedness shapes the entrepreneurial intentions of the next generation. *Technological Forecasting and Social Change*, 173(3-4), 121182. DOI: 121182. 10.1016/j.techfore.2021.121182.
- Hernández-Perlines, F., Ribeiro-Soriano, D., & Rodríguez García, M. (2021). Tran generational innovation capability in family firms. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 27(1), 1-25, DOI: 10.1108/IJEBR-08-2019-0497.
- Ibrahim, N., Rizal, A., Kamarudin, S., & Husin, M. (2019). Exploration and exploitation strategies in sme family firms. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9, 430-442. DOI:10.6007/IJARBS/v9-i1/5419.
- İyigün, N. O. (2021). Tran generational entrepreneurship and family constitution: An exploratory case study analysis. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 19(40), 395-412, DOI:10.35408/comuybd.750171
- Kallmuenzerm, A. (2018). Exploring drivers of innovation in hospitality family firms. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30, 1978-1995. 10.1108/IJCHM-04-2017-0242.
- Koentjoro, S., & Gunawan, S. (2020). Managing knowledge, dynamic capabilities, innovative performance, and creating sustainable competitive advantage in family companies: A case study of a family company in indonesia. *Journal of Open Innovation Technology Market and Complexity*, 2(6), 1-21. 10.3390/joitmc6030090.
- Kryeziu, L., Coskun, R., & Krasniqi, B. (2021). Social networks and family firm internationalisation: Cases from a transition economy. *Review of International Business and Strategy*. 10.1108/RIBS-03-2021-0052.
- 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), 1-28. 10.1007/s11846-012-0093-x.
- Moreno-Gené, J., & Gallizo, J. L. (2021). Intergenerational differences in family business management and their influence on business profitability. *Sustainability*, 13(12), 69-79. DOI: 10.3390/su13126979.
- Morgan, M., Okon, E. 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. 10.21511/ppm.19(1).2021.12

- Ossorio, M. (2020). Family businesses and generational involvement: Evidence from cross-border M & As. *Management and sustainability: Creating shared value in the digital era*, 38(1), 139-159. DOI: <https://doi.org/10.7433/s111.2020.09>
- Prabandari, S. P., Yulianti, I., Satria, D., & Kurniasari, I. (2023). A study of emerging entrepreneurs: do parent quality shaping entrepreneur intention? *Revista De Gestão E Secretariado*, 15(3), e3578. <https://doi.org/10.7769/gesec.v15i3.3578>
- 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. 10.1016/j.jfbs.2017.12.001.
- Sievinen, H. M., Ikäheimonen, T., & Pihkala, T. (2020). The advisory role of non-family board members: A case-based study of a family firm. *Journal of Management and Governance*, 24, 871-903. 10.1007/s10997-019-09496-8.
- Soluk, J., & Kammerlander, N. (2020). Digital transformation in family-owned mittelstand firms: A dynamic capabilities perspective. *European Journal of Information Systems*, 30(4), 10.1080/0960085X.2020.1857666.
- 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, DOI: 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. DOI: 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 socio emotional wealth. *Journal of Business Economics*, 90(3), 369-399. DOI: 10.1007/s11573-019-00958-x
- Whetten, D. A., Rodgers, Z. J., Green, C. D., & Coles, R. S. (1989). What, really, constitutes a theoretical contribution?. *Academy of Management Proceedings*, 17067-17076. 10.5465/AMBPP.2014.17067abstract.
- Werner, A., Schröder, Ch., & Chlosta, S. (2018). Driving factors of innovation in family and non-family SMEs. *Small Business Economics*, 50(1), 201-218. DOI: 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. DOI:10.21511/ppm.19(1).2021.16