MODIRIAT-E-FRDA JOURNAL
ISSN 2228-6047

A metaphorical reading of the phenomenon of strategic battle in investment holding companies: formulation and validation of a conceptual model.

1. Esmaeil melakakhlagh[1] ,mohammad reza rokhideh [*2] , keikhosro.yakideh [3], mohammad doustar

Article Info **ABSTRACT**

Abstract

A metaphorical reading of the phenomenon of strategic battle in investment holding companies: formulation and validation of a conceptual model. Purpose: The main purpose of this research is to conceptualize the strategic battle in investment holding companies, develop and validate a conceptual model for investment holding companies. Design/Methodology/Approach: In this research, the data were collected in a descriptive-survey way. This research is a qualitative and exploratory research that was conducted using "data base theory". The statistical community includes managers of investment holding companies and academic experts in the field of management and companies, which was conducted by snowball sampling method, ۱۹ interviews until reaching theoretical data saturation. The data collection tools are semi-structured interviews and researcher-made questionnaires to validate the concept of strategic battle. The validity of the interviews was obtained through the method of Varsi et al. and the reliability of the agreement coefficient obtained from the coding of two experts. Findings of the research: In this research, ۲۷۹ open coding, ۴۱ axial coding and ۱۲ selective coding were counted with the help of Maxquda ۲۰۲۲ software. The results showed that the strategic battle in investment holding companies can be drawn in the form of a three-layered model, in the most fundamental layer of the conceptual model, four factors of market penetration, market leaders, intelligent defense and business game. They shape the strategic battle. In the second layer of strategic battle, the power of artificial intelligence, information aristocracy, strategic reserves of the company, strengthening and organizing human resources, and in the third and strategic layer of strategic battle, market regulation, export, productivity and leverage of diplomacy, shaping the concept of strategic battle in Holding companies are investments. In the end, the model validation results were performed using the statistical analysis of the sample T-Tech test, which represents comprehensiveness, brevity, uniqueness, coherence and uniformity, appropriateness with organizations and appropriateness with current needs.

Key words: market penetration, intelligent defense, strategic battle, investment holdings.

Cite this article: Last Name, Initial., Last Name, Initial., & Last Name, Initial. (2021). Title of paper. *Academic Librarianship and Information Research,* 54 (4), 1-20. DOI: 0000000000000000000

1. Faculty member of the Faculty of Management and Economics. University of Gilan.
2. Ph.D. Management . Faculty of Management and Economics, Department of Management, University of Gilan, Gilan, Iran. (Author) m.reza.rokhidev۰@gmail.com

Faculty member of the Faculty of Management and Economics. University of Gilan., Vol, , No. , 2020, pp. .

نشریه مدیریت فردا
ISSN 2228-6047

عنوان مقاله

خوانشی استعاری از پدیدهٔ نبرد استراتژیک در شرکت‌های هلدینگ سرمایه‌گذاری: تدوین و اعتبارسنجی یک مدل مفهومی

اسماعیل ملک اخلاق[۱]، محمدرضا رخیده*[۲]، کیخسرو یاکیده [۳]، محمد دوستار[٤]

چکیده

هدف: هدف اصلی این پژوهش، مفهوم‌پردازیِ نبرد استراتژیک در شرکت‌های هلدینگ سرمایه‌گذاری، تدوین و اعتبارسنجی یک الگوی مفهومی برای شرکت‌های هلدینگ سرمایه‌گذاری است.

طراحی/ روش‌شناسی/ رویکرد: در این پژوهش، داده‌ها به شیوهٔ توصیفی- پیمایشی گردآوری شده‌اند. این پژوهش، پژوهشی کیفی و دارای ماهیتی اکتشافی است که با استفاده از «تئوری داده‌بنیاد» انجام شده است. جامعهٔ آماری شامل مدیران شرکت‌های هلدینگ سرمایه‌گذاری و خبرگان دانشگاهی در حوزهٔ مدیریت و شرکت‌ها است که به شیوهٔ نمونه‌گیری گلوله برفی، تعداد ۱۹ مصاحبه تا رسیدن به اشباع نظری داده، انجام شده است. ابزار جمع‌آوری داده‌ها، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و پرسشنامه‌های محقق ساخته برای اعتبارسنجی مفهوم نبرد استراتژیک است. روایی مصاحبه‌های اخذ شده از طریق روش وارسی و همکاران و پایایی ضریب توافق حاصل از کدگذاری دو متخصص حاصل شد.

یافته‌های پژوهش: در این پژوهش، ۲۷۹ کدگذاری باز، ۴۱ کدگذاری محوری و ۱۲ کدگذاری انتخابی به کمک نرم‌افزار مکس کیودی – ای ۲۰۲۲، احصا شد. نتایج نشان داد که نبرد استراتژیک در شرکت‌های هلدینگ سرمایه‌گذاری در قالب الگوی سه لایه‌ای قابل ترسیم است که در بنیادی‌ترین لایهٔ مدل مفهومی، چهار عامل نفوذ به بازار، پیشتازان بازار، دفاع هوشمندانه و بازی کسب و کار، شکل‌دهندهٔ نبرد استراتژیک هستند. در لایهٔ دوم نبرد استراتژیک، قدرت هوش مصنوعی، اشراف اطلاعاتی، ذخایر راهبردی شرکت، تقویت و سازماندهی منابع انسانی و در لایهٔ سوم و راهبردی نبرد استراتژیک، تنظیم بازار، صادرات، بهره‌وری و اهرم دیپلماسی، شکل‌دهندهٔ مفهوم نبرد استراتژیک در شرکت‌های هلدینگ سرمایه‌گذاری است. در پایان، نتایج اعتبارسنجی مدل با استفاده از تحلیل آماری آزمون تی تک نمونه‌ای انجام شد که نمایانگر جامعیت، ایجازگرایی، منحصر به فرد بودن، انسجام و یکنواختی، تناسب با سازمان‌ها و تناسب با نیازهای فعلی است.

واژگان کلیدی: نفوذ به بازار، دفاع هوشمندانه، نبرد استراتژیک، هلدینگ‌های سرمایه‌گذاری.

[۱] . دانشیار و عضو هئیت علمی دانشگاه گیلان
[۲] . دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی دانشگاه گیلان (نویسنده مسئول* m.reza.rokhide70@gmail.com)
[۳] . دانشیار و عضو هئیت علمی دانشگاه گیلان
[٤] . دانشیار و عضو هئیت علمی دانشگاه گیلان

مقدمه

شرکت‌ها، به منظور برنامه‌ریزی استراتژیک خود، برای تعیین جذابیت بازار، مبنای رقابت در بازار هدف و قابلیت‌های فعلی و آتی رقابت‌پذیری خود در مواجهه با رقبا، از تحلیل‌های دقیق استفاده می‌کنند (واندرمیسن و همکاران، ۲۰۲۴). این تحلیل‌ها، آن‌ها را در مواجهه با رقبا برای کسب جایگاه هدف در بازار و جهت‌گیری استراتژیک خود کمک می‌کند. شرکت‌ها می‌توانند با این اقدامات، در کسب مزیّت رقابتی، جایگاه پیشتازانهٔ ارزشمند و پایداری خلق کنند. شرکت‌های هلدینگ (مادر) با سرمایه‌گذاری در بخش‌های متعدد، نقش قدرتمندی را در بازار ایفا می‌کنند. این شرکت‌ها، بیش از هر چیز، بر ایجاد ارزش بیشتر برای کسب و کارهای تابعهٔ خود از طریق هم‌افزایی یا اشتراک منابع و ارائهٔ خدمات متمرکز هستند (گورباچوا و همکاران، ۲۰۲۲). شرکت مادر باید به واحدهای تابعهٔ خود در ایجاد ارزش کمک کند؛ ارزشی که اولاً باید از هزینهٔ سربار که به دلیل وجود آن‌ها به واحدهای کسب و کار تحمیل می‌شود، بیشتر باشد (مزیت مطلق) و ثانیاً باید از هر بدیل دیگری در خلق ارزش، عملکرد بهتری برای بنگاه داشته باشد (خاشعی و ولیان، ۱۴۰۰). نقش شرکت مادر، مشارکت ارزش افزوده‌ای اعضای دفتر مرکزی یک شرکت مادر در واحدهای تابعهٔ خود است که هر کدام با توجه به مزیت رقابتی، استراتژی خاص خودشان را برای مقابله با رقبا دارند. شرکت‌ها، برای مقابله با رقبا، باید مزیت رقابتی پایداری داشته باشند. در صورتی که بتوانند با هزینه‌ای کمتر نسبت به آنچه رقیبان می‌توانند، تولید کنند، یا در صورتی که بتوانند ارزش دریافت شدهٔ بیشتری نسبت به رقیبان، به مشتری بدهند و یا ترکیبی از این دو، در آن صورت در مواجهه با رقبا دارای مزیت رقابتی هستند (زنگ و لیو، ۲۰۲۳). در برنامهٔ راهبردی شرکت‌ها، ساختار صنعت، به‌عنوان عامل اصلی تدوین استراتژی شرکت برای کسب مزیت رقابتی در نظر گرفته می‌شود. ساختار صنعت، تبیین کنندهٔ رفتار و عملکرد شرکت‌ها است. تمرکز بر صنعت و موانع ورود برای شرکت‌های جدید، عملکرد شرکت‌های بزرگ را ارتقا می‌دهد. شرکت‌های بزرگ با افزایش هزینه‌های ورود، همکاری راهبردی، خلاقیت و نوآوری و دیگر تکنیک‌های کسب و کار، برای غلبه بر رقبا، نقش فعالی در بازار ایفا می‌کنند (والدمن و جانسن،۲۰۱۶؛ پورتر ۱۹۸۱). برای بیشتر شرکت‌ها، عامل اصلی، رقابت میان شرکت‌های موجود است. برخی از شرکت‌ها به شدت تهاجمی رقابت می‌کنند؛ به حدی که قیمت‌ها به پایین‌تر از هزینه‌ها می‌رسد و خسارت زیادی به وجود می‌آید. برخی از شرکت‌ها، با تمایز محصول، ظرفیت مازاد و موانع خروج، قیمت‌گذاری رقابتی و شرایط هزینه‌ای به دیگر رقبا حمله می‌کنند (گرنت، ۲۰۲۱).

واقعیت بازار تجاری امروز، تنها خدمت‌رسانی به مشتریان نیست؛ بلکه تاختن به رقبا و نبرد با آن‌هاست. نبرد کسب و کار از سه جهت قابل بررسی است: نخست: "مدل کسب و کار"، یک رویکرد رقابتی گسترده را برای کسب و کار تعریف می‌کند؛ با این استدلال که چگونه یک شرکت فرآیندها و تکنولوژی‌ها را برای ایجاد و حفظ روابط مؤثر با مشتریان به کار می‌گیرد. دوم، هر مدل کسب و کار موفق، نوعی مزیت رقابتی ارتباط موفق با مشتریان و سایر عوامل خارجی به دست می‌آورد. با این حال، هر مزیتی ممکن است یک شبه ناپدید شود، اگر رقیب مدل برتری را طراحی کند، شرکت خود را در رابطه با مشتری جایگزین می‌کند. سوم، از آن جا که مدل‌های کسب و کار، دارای رویکرد جامع‌تری برای درک تمرکز رقابت هستند، باید کانون نوآوری نیز باشند. تغییر مداوم شرایط به این معناست که مدل‌های کسب و کار به سرعت تکامل می‌یابند و نوآوری در مدل کسب و کار اختیاری نیست (موریس، ۲۰۱۳). نقش تئوری بازی در نبرد با رقبا بسیار حائز اهمیت است. در نبرد با رقبا از طریق تئوری بازی، می‌توان از طریق شناسایی بازیگران و گزینه‌های آتی تصمیم‌گیری، ساختاری نظام‌مند را برای کشف پویایی‌های رقابتی و توسعهٔ کسب و کارهای از رونق افتاده به دست آورد. بازی با رقبا در بازار مبنایی برای راه حل‌های پیشنهادی تغییر بازی و همچنین تعمق در نتایج احتمالی حاصل از هر تغییر را در اختیار مدیران ارشد شرکت‌ها قرار می‌دهد (گرنت، ۲۰۲۱؛ جمالی و همکاران، ۲۰۲۳). نبرد کسب و کار برای هر بنگاه تولیدی– سرمایه‌گذاری، به پایداری در کسب و کار منجر می‌شود. مدیران ارشد، به قدرت کارکنان جوان و مدیران متخصص، باانگیزه و سخت‌کوش اعتقاد زیادی دارند. ترکیب گسترهٔ وسیعی از دانش و مهارت‌ها، به تیم‌های چندرشته‌ای منجر می‌شود که در آن هر شرکت قادر به ارائه چشم‌انداز خود برای ایجاد نتایج نهایی در مواجهه با تهدید رقبا می‌شود (بورگس و جونز، ۲۰۲۳؛ دیسژاردینس و همکاران، ۲۰۲۱). مدیران ارشد باید تیمی برای شناسایی نقاط ضعف و قوت شرکت تعیین کنند تا از سطح بازی در مقابله با رقبا اطمینان حاصل نمایند. در مسیر موفقیت، بسیاری از بازیگران نیت واقعی خود را پنهان کرده و وانمود می‌کنند که در کنار شما هستند. شما باید مشخص کنید چه کسی و چه چیزی در مقابل شما ایستاده یا با چه کسانی رقابت می‌کنید و از آن‌ها برای ایجاد انگیزه در بازار استفاده نمایید. در نبرد با رقبا از شکست‌ها عبرت بگیرید؛ امّا، نگذارید شما را بی‌ارزش کنند، پیروزی‌های خود را ارزشمند بدارید؛ امّا، نگذارید باعث خشنودی شما شوند (کاتلر، ۲۰۲۲). بنابراین، درک درست از نحوهٔ عملکرد یک کسب و کار خانوادگی می‌تواند به اتخاذ اقدامات و استراتژی‌هایی برای غلبهٔ فعالانه بر

چالش‌ها و جلوگیری از هر گونه درگیری در آینده برای مدیران ارشد این شرکت‌ها کمک فراوانی کند. نقش هلدینگ‌های سرمایه‌گذاری در اقتصاد کشورهای مختلف متغیر است. هلدینگ‌های سرمایه‌گذاری با نبرد در بازار در عرصهٔ رقابت‌پذیری و مشتری‌مداری افراد جامعه، بستر مناسبی را برای رشد اقتصادی و تکنولوژیک با اتّکا به توانمندی ملی (ایرانیان داخل و خارج کشور) و بومی‌سازی تکنولوژی، برای شرکت‌های زیرمجموعه فراهم می‌کنند. با اشتراک‌گذاری آموخته‌های نوین و تجارب ارزشمند، بستر لازم را برای هم‌افزایی، رشد متوازن و کارآیی بالا مهیا می‌نمایند. مطالعات نشان می‌دهد که سهم شرکت‌های هلدینگ سرمایه‌گذاری در میان ۵۰۰ شرکت برتر مؤسسه فورچون، از ۱۵ درصد در سال ۲۰۰۵ ، به ۱۹ درصد در سال ۲۰۱۳ در کشورهای نوظهور، توسعه یافته است. مؤسسه مک‌کینزی، از مؤسسات برتر اقتصادسنجی، معتقد است در سال ۲۰۲۵، شرکت‌های هلدینگ سرمایه‌گذاری، ۳۷ درصد شرکت‌های با بیش از یک میلیارد دلار درآمد سرانه را تشکیل می‌دهند. این میزان در سال ۲۰۱۰، معادل ۱۶ درصد بوده است. بنابراین، نبرد کسب و کار با مشتری‌مداری و حفظ محیط‌زیست، زمینهٔ ایجاد رشد و توسعهٔ پایدار را از طریق بهبود مستمر و تقویت کارآفرینی در کسب و کارهای جدید دنبال می‌کند. نیروی انسانی متخصص موجب رشد این شرکت‌ها می‌شود. مدیران ارشد هلدینگ‌های سرمایه‌گذاری با جذب افراد متخصص، اخلاق‌مدار، نخبه، مستعد، نتیجه‌گرا و دارای توان فکری و اجرایی بالا، بستری مناسب را برای مشارکت و همکاری افراد جامعه در سطح داخلی و خارجی با توان رقابت بین‌المللی فراهم می‌نمایند. مدیران کسب و کار در مواجهه با رقبا و شناسایی فرصت‌ها، لازم است شبکه‌ای برای کارآفرینان قدیمی ایجاد کنند تا با همدیگر در ارتباط باشند و تبادل اطلاعات داشته باشند و از طریق اتصال شبکه‌ای برای ارتباط با کسب و کارهای تجاری، در جهت تأمین مالی بهره ببرند و شاهد رشد و شکوفایی شرکت‌های دانش بنیان و اشتغال فارغ‌التحصیلان دانشگاهی در این گونه شرکت‌ها باشند؛ بنابراین، برنامه‌ریزی استراتژی در سطح هلدینگ، شامل الگوی اهداف اصلی و برنامه‌های مورد نیاز برای دستیابی به اهداف مورد نظر است.

نبرد کسب و کار برنامه‌ریزی خوبی برای کسب درآمدهای زیاد است؛ اما به مهارت و صبر نیاز دارد. بدیهی است مدیران شرکت‌ها جایگاه اول را بر جایگاه‌های دیگر در بازار ترجیح می‌دهند. اگر شرکتی در بازار در جایگاه اول نباشد، در معرض ریسک قرار می‌گیرد. در مواقع بحران اقتصادی که سودآوری شرکت‌ها رو به افول می‌رود، شرکت برتر، از جنگ با رقبا و جایگاه اول بودنِ خود سود می‌برد و سهم بازار را از سایر رقبای خود دور می‌کند؛ درحالی که شرکت‌هایی که در شرایط و موقعیت دیگری به سر می‌برند، بهای آن را باید بپردازند. شرکت‌ها باید در مقابله با تهدیدها، از سازش و منطقی بودن دست بردارند و برای کسب جایگاه خود در بازار بجنگند؛ همچنین، در مقابله با رقبا، زمانی که بازار پررونق و عالی است، در جایگاه اول باشند و زمانی که بازار طبق برنامه‌ریزی‌های آنان نیست، سهم بازار را به دست آورند. در پژوهش حاضر، به این موضوع پرداخته می‌شود که نبرد استراتژیک چیست؟ نشانگرها و مؤلفه‌های نبرد استراتژیک کدامند؟ الگوی مفهومی نبرد استراتژیک در هلدینگ‌های سرمایه‌گذاری چگونه است؟ آیا الگوی تدوین شده از اعتبار نظری برخودار است یا خیر؟

مبانی نظری پژوهش

نبرد، نوعی از درگیری برای دستیابی به سهم بزرگی از منطقهٔ دشمن تلقی می‌شود که با استفاده از مهارت‌های دفاعی و حرکات تاکتیکی در مواجهه با رقبا، شانس خود را برای شرکت در یک جنگ واقعی و تمام عیار به نمایش می‌گذارد (برادفورد، ۲۰۲۳). نبرد در کسب و کار، یک درگیری اقتصادی بین دو یا چند سازمان یا شرکت است که به خوبی در مدت زمان، منطقه و تعهدات منابع انسانی تعریف شده است (اولمان، ۲۰۱۸). استراتژی فرمانده در نبردها، شناسایی نقاط برتر در میدان نبرد جهت تصرّف آن منطقه است. استراتژی‌ها با در نظرگرفتن تعداد تجهیزات، منابع انسانی موجود در هر طرف و همچنین استراتژی‌های منطقهٔ نبرد مشخص می‌شوند (کوواتس و تاکسس، ۲۰۲۲). نبرد کسب و کار می‌تواند توسط هر بازیگری در بازار انجام شود. مدیران ارشد باید به کارکنان و متخصصان دستورالعمل‌هایی بدهند تا محصولات و خدمات خود را در بازار جایگاه‌یابی و جایگاه‌سازی کنند؛ با این حال، آنان ممکن است با شرکت‌های رقیب، درگیری رقابتی داشته باشند که اگر در این درگیری در بازار موفق نشوند، مأموریت شکست خواهد خورد (ماتیوس و همکاران، ۲۰۲۲). نبرد کسب و کار با توجه به تئوری بازی شکل می‌گیرد. تئوری بازی، هویت شرکت‌های فعال در بازار، مشخصات گزینه بازیگران فعال و مشخصات نتایج حاصل از ترکیب گزینه‌های انتخابی را مورد شناسایی قرار می‌دهد. این اقدام در نبرد کسب و کار موجب شناسایی موقعیت‌های رقابتی و رویکرد سیستماتیک و منطقی برای تصمیم‌گیری مدیران ارشد شرکت‌ها می‌شود. تئوری بازی با درک موقعیت‌های رقابتی شرکت‌های رقیب به پیش‌بینی پیامدهای موقعیت رقابتی و انتخاب استراتژیک بهینه کمک می‌کند. نبرد کسب و کار از طریق تئوری بازی می‌تواند زمینهٔ کسب شهرت،

دستیابی به اطلاعات، پیشگیری از اقدامات نامناسب و تعهد شرکت‌ها را در بافت بازی‌های چنددوره‌ای فراهم آورد. تئوری بازی می‌تواند استراتژی‌های بهبود ساختار و نتایج حاصل از بازی را در جهت رقابت با بازیگران مختلف در بازار نشان دهد که این امر به ویژه برای مدیران کسب و کار جهت نبرد با رقبا اهمیت بسیار دارد (پروانه و دیوی، ۲۰۲۲؛ گرانت، ۲۰۲۱). این تئوری با توجه به بینش موقعیت‌های رقابتی و قدرت چانه‌زنی، می‌تواند توازن نتایج حاصل از موقعیت‌های رقابتی و پیامدهای حرکات راهبردی برای هر یک بازیگران فعال بازار در نبرد با رقبا پیش‌بینی نماید (گرنت، ۲۰۲۱؛ تئو، ۲۰۲۳). نبرد کسب و کار به دنبال شناسایی راه‌حل‌های خلاقانه و پایدار شرکت‌ها نسبت به دیگر بازیگران فعال در بازار است. پایداری در کسب و کار به تغییری نوآورانه در شرکت‌ها منجر می‌شود؛ تغییری که در کوتاه‌مدت، منابع، تجربیات و راهنمایی‌های منحصر به فردی را ارائه می‌دهد (زونگ مینگ و همکاران، ۲۰۲۲).

جدول ۱: تعاریف نبرد کسب و کار

پژوهشگران	تعاریف نبرد کسب و کار
برکی (۲۰۲۲)	نبرد کسب و کار، مجموعه‌ای از ایده‌هایی است که توسط سازمان‌ها (دولتی یا خصوصی) برای تعقیب اهداف استراتژیک مورد نظر اجرا می‌شود و با برنامه‌ریزی و اجرای تاکتیک، حرکت و چیدمان نیروها و فریب رقبا سر و کار دارد.
آیاررو و همکاران (۲۰۲۲)	نبرد کسب و کار فرآیندی پویا و مستمر است که در آن منابع انسانی متخصص، صرفاً با رقبا می‌جنگند. این استراتژی می‌تواند با شرایط متغیر در جهت پیشرفت نبرد سازگاری یابد. فرماندهی ارشد، تأثیر مستمری بر موقعیت منابع انسانی دارد.
کاسمان و لی (۲۰۲۲)	هدف نهایی نبرد کسب و کار، حمله به نقاط قوت رقبا است و استراتژی نبرد در کوتاه‌ترین زمان ممکن، با حداقل ضرر و زیان مالی و با وارد آوردن حداقل زیان‌های ممکن به رقیب، در موقعیت پیروزی قرار می‌گیرد.
اندرسون و آرامز[۱] (۲۰۲۲)	نبرد کسب و کار، فرآیند طولانی و پیچیدهٔ دور شدن از سرِ راه رقبا پس از غافلگیری است و رسیدن به مقصود پیش از رقبا، نشانهٔ آگاهی از هنر انحراف از مسیر است.
پالمر[۲] (۲۰۲۰)	در جنگ کسب و کار؛ سرعت عمل، اساس جنگ است. از عدم آمادگی رقبا استفاده کنید، مسیرهای غیرمنتظره را انتخاب و مناطق شناخته نشده را مورد حمله قرار دهید.

هلدینگ (holding) در زبان انگلیسی، معادل «مادر» به کاربرده می‌شود و در زبان فارسی می‌توان آن را معادل شرکت اصلی، شرکت مادر، شرکت سرمایه‌گذاری، شرکت کنترل‌کننده، شرکت دارنده و شرکت مالک تعریف نمود. شرکت هلدینگ متشکل از شرکت‌هایی است که در یک زمینهٔ معین و منسجم فعالیت و در بازار حضور فعال دارند (مانند شرکت‌های خودروسازی). شرکت مادر به دنبال شناسایی عواملی است که به ادغام‌ها، تملک‌ها و واگذاری‌ها اجازه می‌دهد به جای تخریب ارزش شرکت‌هایی که این معاملات را انجام می‌دهند، هم‌افزایی و ارزش‌آفرینی را ایجاد کنند (فلدمن، ۲۰۲۱). به عبارت دیگر، نوعی مزیت مادر برای شرکت‌های تابعه را ایجاد و ارزش‌آفرینی می‌کند.

مفهوم «مزیتِ مادری»، توسط گولد و گمبل (۱۹۹۵) در دانشگاه هاروارد مطرح شده است. نقش مزیت مادری به‌عنوان روشی برای تصمیم‌گیری در مورد تناسب یک سرمایه‌گذار بالقوه جدید با ارزیابی مزیت مادری واحد تابعه ایجاد شد. این تئوری به این معنا است که اگر یک شرکت نسبت به رقبای خود مزیت مادری داشته باشد، ارزش بیشتری برای یک سرمایه‌گذاری خاص ایجاد می‌کند تا زمانی که هر یک از رقبای خود همان سرمایه‌گذاری را ایجاد کنند. برای این که یک شرکت مادر از مزیت مادری برخوردار باشد، سرمایه‌گذاری باید فرصت مادری را برای آن‌ها فراهم کند؛ به این معنا که فضایی برای بهبود سرمایه‌گذاری وجود داشته باشد. میزان مزیت مادری که یک شرکت مادر دارد، نیز تحت تأثیر برنامه‌ریزی راهبردی است که شرکت مادر و شرکت سرمایه‌گذاری در یک شبکه به اشتراک می‌گذارند (ولچر، ۲۰۲۰؛ کمبل و گولد، ۱۹۹۵). مزیت مادری به‌عنوان یک اصل، راهنمای تصمیمات مادر دربارهٔ ماهیت واحدهای کسب و کار در پرتفوی و راهنمایی دربارهٔ ساختار مادر و روابطش با واحدهای کسب و کار است. واحدهای کسب و کار راهبردی (SBUs)، بخش‌های مستقلی هستند که مجموعه‌ای از خطوط تولید و

[۱]. Anderson & Arms
[۲]. Palmer

مسئولیت سود و زیان خود را دارند. شرکت مادر در زمینهٔ سرمایه‌گذاری، مزیت مادری را با دادن استقلال کامل و منابع لازم برای رشد به یک کسب و کار جدید فراهم می‌کند(صالحی و همکاران، ۲۰۲۳).

سؤال‌های پژوهش

۱. محور اصلی و محتوای نبرد استراتژیک در شرکت‌های سرمایه‌گذاری براساس نظر خبرگان و مبانی نظری پژوهش چیست؟
۲. نشانگر هر یک از ابعاد نبرد استراتژیک در شرکت‌های سرمایه‌گذاری کدامند؟
۳. آیا مدل مفهومی تدوین شده برای نبرد استراتژیک از اعتبار نظری برخوردار است؟

روش تحقیق

تحقیق حاضر با هدفی کاربردی انجام گرفته و از جهت گردآوری داده‌ها، شیوهٔ کار به صورت توصیفی- پیمایشی است. این پژوهش، پژوهشی کیفی و دارای ماهیتی اکتشافی است که با استفاده از «تئوری داده‌بنیاد» صورت گرفته است. روش‌های کیفی به صورت چترگونه است که مصاحبه (گروهی یا یک به یک)، مشاهده مشارکتی (حضوری یا آنلاین) و تحلیل اسناد (کاغذی یا الکترونیکی) را پوشش می‌دهد. تئوری داده بنیاد (گرندد)، رویکردی استقرایی –اکتشافی است که به طور سیستماتیک و نظام‌مند از طریق فرآیند پژوهش، جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل می‌شود (کوربین و اشتراوس[۱]، ۲۰۱۴). با استفاده از این تئوری، پژوهشگر به فهم پدیدهٔ نبرد استراتژیک در هلدینگ‌های سرمایه‌گذاری، شناسایی نشانگرها و مؤلفه‌های مرتبط با آن، بررسی روایی و پایایی مدل مفهومی به دست آمده و همچنین آزمون بررسی میزان اعتبار نظری آن مدل می‌پردازد. جامعهٔ آماری پژوهش، شامل خبرگان و مدیران اجرایی شرکت‌های هلدینگ سرمایه‌گذاری (آتیهٔ صبا، گلرنگ، صبا جهاد، شرکت سرمایه‌گذاری صندوق بازنشستگی کشوری، گردشگری و ماهان)، با استفاده از روش نمونه‌گیری نظری در شهر تهران انتخاب شدند. مصاحبه‌ها با ۹ نفر از مدیران اجرایی هلدینگ‌های مزبور و ۸ نفر از استادان حوزهٔ مدیریت بازرگانی (استراتژی) در دانشگاه‌های گیلان و تهران انجام شد. روش نمونه‌گیری در ابتدای فرآیند پژوهش، هدفمند بود و در اواسط مصاحبه با توجه به معرفی سایرین (خبرگان و مدیران) توسط مصاحبه شونده، با استفاده از روش گلوله برفی ادامه یافت و در مصاحبهٔ هفدهم، اشباع نظری با توجه به گردآوری مصاحبه حاصل شد و بعد از آن مفاهیم جدید یافت نشد. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی، به صورت مصاحبهٔ نیمه ساختار یافته، انجام گرفت که در نهایت با مفهوم‌پردازی موضوع مزبور، از شیوهٔ کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی استفاده شده است. همچنین پژوهشگران از نرم‌افزار مکس کیودی ای، جهت ساماندهی کدها استفاده نمودند. در ادامه، پرسشنامه‌ای محقق ساخته برای اعتبارسنجی مدل مفهومی در شش بُعد (۱. جامعیت ۲. ایجازگرایی ۳. منحصر به فرد بودن ۴. انسجام ۵. تناسب با سازمان‌ها ۶. تناسب با نیازهای فعلی) طراحی شده و برای حصول اطمینان از میزان اعتبار مدل تدوین شده در پژوهش، از آزمون آماری تی تک نمونه‌ای جهت سنجش استفاده شده است.

روایی مصاحبه‌های انجام شده با استفاده از روش وارسی و همکاران (مشارکت کنندگان) تعیین شد و برای سنجش میزان پایایی شاخص‌ها و نشانگرهای پدیدهٔ نبرد استراتژیک در هلدینگ‌های سرمایه‌گذاری، شاخص تکرارپذیری (توافق بین دو کدگذار) به کار رفته است. این شاخص، میزان سازگاری، درک یا معانی مشترک متن را مورد سنجش قرار می‌دهد. فرآیند مقوله‌بندی و کدگذاری، در صورتی که کدگذاران (خبرگان) یک متن را به یک شیوهٔ منسجم کدگذاری کنند، شاخص تکرارپذیر انجام داده می‌شود. از این جهت، از دو همکار پژوهشی (کدگذار) آشنا و متخصص به کدگذاری و مقوله‌بندی در پژوهش‌های کیفی استفاده شد و از آنان خواسته شد سه مورد از مصاحبه‌ها را به صورت تصادفی انتخاب و کدگذاری کنند. فرمول اصلی محاسبهٔ پایایی، به شیوهٔ توافق بین دو کدگذار به این صورت مطرح می‌شود:

رابطه (۱)

$$\text{درصد پایایی} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times ۲}{\text{تعداد کل کدها}}$$

نتایج حاصل از کدگذاری افراد متخصص به همراه پایایی در جدول ۳ گزارش شده است.

[۱].Corbin & Strauss

جدول ۲: محاسبهٔ پایایی بین دو کدگذار

عنوان مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	عدم توافقات	پایایی بین دو کدگذار
مصاحبه ۱	۱۲۰	۵۷	۳۲	/۹۵
ارزیاب ۶	۸۵	۴۲	۲۵	/۹۸
مصاحبه ۹	۷۴	۳۵	۱۲	/۹۴
کل	۲۷۹	۱۳۴	۶۹	/۹۶

با توجه به جدول ۳، تعداد کل کدهایی که محقق و همکاران ارزیاب مورد بررسی قراردادهاند، برابر ۲۷۹، تعداد کل توافق‌ها بین این کدها، معادل ۱۳۴ و تعداد کل عدم توافق‌ها، برابر با ۶۹ است. با استفاده از فرمول ذکر شده، مقدار پایایی بین کدگذارها، معادل ۹۶ درصد به دست آمد که مقدار قابل قبول و مورد پذیرش برای ابعاد نبرد استراتژیک در هلدینگ‌های سرمایه‌گذاری تلقی می‌شود.

- **تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهشی**

یافته‌های پژوهشی در دو بخش توصیفی و استنباطی ارائه شده است. در بخش توصیفی، به ویژگی‌های جمعیت‌شناسی مدیران ارشد و خبرگان مشارکت‌کننده در پژوهش و در بخش استنباطی، به مفهوم‌پردازی پدیدهٔ نبرد استراتژیک در هلدینگ‌های سرمایه‌گذاری از طریق فرآیند کدگذاری باز، کدگذاری محوری و انتخابی می‌پردازد.

یافته‌های توصیفی: در این پژوهش، با ۱۹ نفر از مدیران ارشد در هلدینگ‌های سرمایه‌گذاری در شهر تهران و اساتید نخبه در حوزهٔ مدیریت استراتژی در «دانشگاه گیلان» مصاحبه انجام شد که از این تعداد، ۶۷ درصد مرد و ۳۳ درصد زن بودند.

جدول۳: یافته‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان و میزان مشارکت آن‌ها

مشارکت هلدینگ های سرمایه گذاری						
	آتیه صبا	گلرنگ	صبا جهاد	ش.س.صندوق بازنشستگی	گردشگری	ماهان
تعداد مشارکت	۴	۲	۶	۳	۲	۲
جنسیت						
	زن			مرد		
میزان مشارکت	۳۳٪			٪۶۷		
	دیپلم	فوق دیپلم	لیسانس	فوق لیسانس	دکتری	
میزان مشارکت	/۱۵	/۱۷	/۴۵	/۱۳	/۱۰	
حوزه کاری						
	خدمات مالی وسرمایه‌گذاری	غذایی و بهداشتی	فناوری	نفت و گاز و پتروشیمی	گردشگری	صنایع ومعادن
	/۵۳	/۲۱	/۲	/۴	/۴	/۱۶

از ۱۹ نفر مصاحبه شونده، از شرکت سرمایه‌گذاری آتیه صبا ۴ نفر، گلرنگ ۲ نفر، صبا جهاد ۶ نفر، صندوق بازنشستگی کشوری۳ نفر، گردشگری ۲ نفر و ماهان ۲ نفر حضور داشتند. در بخش حوزهٔ کاری خبرگان، بخش خدمات مالی– سرمایه‌گذاری و غذایی و بهداشتی بیشتر از سایر بخش‌ها مورد مصاحبه قرار گرفت.

یافته‌های استنباطی: در این بخش، تحلیل مصاحبه‌های انجام شده با مدیران ارشد و خبرگان و کدگذاری صورت گرفته است که براساس تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده در پژوهش، مفهوم نبرد استراتژیک در شرکت‌های سرمایه‌گذاری مشخص گردید. در ادامه، به مفاهیم شناسایی شده با توجه به مصاحبه‌ها پرداخته شده است؛ همچنین جدول (۴، ۵، ۶) از خروجی نرم‌افزار مکس کیودی ای گزارش شده است؛ کدهای باز، محوری و انتخابی مربوط به پدیدهٔ نبرد استراتژیک، بررسی و گزارش شده‌اند.

الف. پدیده محوری (نبرد استراتژیک): لایهٔ اصلی شکل‌دهنده

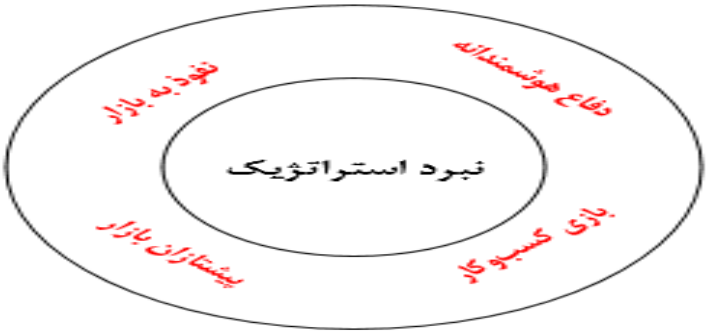
نفوذ به بازار: نفوذ به بازار از عوامل تأثیرگذار نبرد استراتژیک در شرکت‌ها است. این مؤلفه با تمرکز بر کاهش هزینه، برگزاری کمپین‌های فروش، تنوع‌گرایی و خلاقیت در شبکهٔ توزیع، اهداف و رقیب استراتژیک خود را شناسایی می‌کند. ترکیب شغل‌های متعدد در یک شغل، استانداردسازی محصولات و خدمات در طراحی محصول، استفاده از کارکنان و مدیران غیر عضو در واحدهای کسب و کار، استفاده از قدرت چانه‌زنی در معاملات داخلی و بین‌المللی، کاهش هزینه‌های ثابت و هزینه‌های متغیر تولید، ارائه قیمت‌گذاری سبد کالا، از اقدامات بسترساز کاهش هزینه در بازار است. یکی از عوامل نفوذ به بازار، برگزاری کمپین‌های فروش است. نمایش تخفیفات نقدی خرید و فروش ویژه، عرضهٔ نمونه محصول در مکان‌های خرید، افزایش میزان اعتبار کالابرگ الکترونیکی به کارکنان و مدیران هلدینگ، برگزاری مسابقات و قرعه‌کشی‌های دوره‌ای برای مشتریان، استفاده از کانال‌های ارتباطی خاص (مثل ایمیل، تلویزیون یا شبکه‌های خانگی) در مقایسه با رقبا، ارائهٔ پیشنهاد ویژه به مشتریان قدیمی، از عوامل تأثیرگذار برگزاری کمپین‌های فروش است. یکی دیگر از عوامل تأثیرگذار نفوذ به بازار، خلاقیت درشبکه توزیع است. خلاقیت در شبکه توزیع با اقداماتی همچون ارائهٔ خدمات بانکی آنلاین در کانال‌های ارتباط با مشتری، افزایش کمّی و بهبود کیفی محیط‌های انبارش کالا، ارتقاء سیستم‌های ارتباطی و اطلاعاتی در حوزهٔ لجستیک شکل می‌گیرد.

پیشتازان بازار. ماندگاری مزیت تمایز، تحقیق و پژوهش در بازار و تأکید بر گسترش بازار، از عوامل کلیدی خط‌مشی‌های پیشتازان بازار است. پیشتاز بازار، به شرکتی اطلاق می‌شود که بیشترین سهم بازار را در فعالیت مربوطه دارد. یک رهبر بازار تمایل دارد، از رقبای خود، در معیارهایی که موفقیت کسب و کار را می‌سنجد، پیشی بگیرد. یکی از عوامل شکل‌دهندهٔ پیشتازان بازار، ماندگاری مزیت تمایز است. به کارگیری فناوری پیشرفته در طراحی و ساخت محصول، کیفیت مواد اولیهٔ خریداری‌شدهٔ تولید، گزینش گروه مشتریان هدف، آگاهی و اطلاع‌رسانی به مشتریان جهت استفاده از محصولات جدید، اطمینان از سازگاری محصول توسط مصرف‌کننده، ترکیب قیمت‌گذاری اعلا و تبلیغات برتر، از عوامل تأثیرگذار ماندگاری مزیت تمایز محسوب می‌شود. معمولاً، شرکت‌هایی که در نهایت پیشتاز بازار می‌شوند، اولین کسانی هستند که محصول یا خدمات را توسعه می‌دهند. بنابراین، تحقیق و توسعه در بازار، نقش مهمی در ایجاد یک پیشتاز بازار و حفظ موقعیت آن دارد. یک شرکت باید در تحقیقات بازار سرمایه‌گذاری زیادی انجام دهد تا توسعهٔ محصول را تسهیل کند به طوری که عرضهٔ آن به اندازهٔ کافی جدید و درصد قابل توجهی از پایهٔ مصرف‌کننده را جذب کند. طراحی نقشهٔ راه تحول دیجیتالی شرکت، استفاده از روش‌های تحقیق کمّی و کیفی، شیوه‌های تماس به صورت حضوری، اینترنتی و تلفنی، بررسی روندهای نوین صنعت و فعالیت‌های رقبا، ارائهٔ روش‌های نوین تأمین مالی، عضویت در گروه‌های حرفه‌ای بازاریابی و بازدید از رقبا، از عوامل اثرگذار تحقیق و توسعه در بازار است.

دفاع هوشمندانه: ارتقای توان دفاعی، رصدگری بازار و استراتژی واکنش سریع، از عوامل شکل‌دهندهٔ دفاع هوشمندانه هستند. دفاع از سهم بازار فقط برای اصطلاحات تخصصی شرکتی نیست، بلکه مجموعه‌ای از استراتژی‌هایی است که برای حفظ و رشد سهم بازار تقویت شده است. همه چیز در مورد تضمین جایگاه کسب و کار در بازار است و تضمین می‌کند که در مقابل نیروهای رقابتی در حال تحول، بدون چالش و قوی باقی بماند. یکی از عوامل تأثیرگذار در دفاع هوشمندانه، ارتقاء توان دفاعی شرکت است. این اقدام، با تجزیه و تحلیل اولویت‌های مشتریان و انتخاب آنان، درک برداشت‌های عینی و ذهنی برای حفظ مشتری، افزایش خدمات بهبود و بهینه‌سازی محصولات و خدمات، شناخت و ارزیابی نقاط قوت و ضعف رقبا، تقویت تبلیغات هنگام

تجدید جایگاه نام تجاری، راه‌حل‌های ضربه‌گیری محصول تحقق می‌یابد. دفاع از سهم بازار به اقدامات یک برند، به ویژه یک رهبر بازار، برای محافظت از سهم بازار، سودآوری، موقعیت محصول و سهم ذهنی خود در برابر یک رقیب نوظهور اشاره دارد. با این حال، چیزی که بازاریابان و محققان بازاریابی اغلب وقت کافی جهت تفکر در مورد آن صرف نمی‌کنند، دفاع از برند و موقعیت خود در بازار است. رصدگری بازار از عوامل شکل‌دهندهٔ دفاع هوشمندانه در بازار محسوب می‌شود.

بازی کسب و کار: ساختار شکل‌دهندهٔ بازی کسب و کار شامل موارد زیر است: الف) هنر روایتگری محصول ب) تأثیرگذاری عدم اطمینان بر انتخاب کالا ج) ارائهٔ خدمات شگفت‌انگیز. بهبود عملکرد شرکت‌های فعال در بازار، از طریق بازی کسب و کار صورت می‌گیرد. شرکت‌ها از طریق بهبود عملکرد به جاه‌طلبی در بازار ادامه می‌دهند. بازی کسب و کار، یک شبیه‌سازی عملی است که شرکت‌کنندگان را قادر می‌سازد تا واقعیت‌های شروع و راه‌اندازی یک کسب و کار موفق را درک کنند. یکی از عوامل شکل‌دهندهٔ بازی کسب و کار هنر روایتگری محصول است. تبدیل ایده به یک داستان یا سناریوی جذاب، انتقال روایت داستان محصول به مشتریان از طریق کانال‌های تبلیغاتی، تحریک احساسات مشتریان، ایجاد حس خوب در مشتری توسط قهرمان داستان، ایجاد انگیزه، امید و هیجان برای مشتریان، بیان تجربه‌های تلخ و شکست به شکلی متفاوت، بر هم‌زدن انتظارات معمول مشتریان و همه‌گیری (وایرال) روایت توسط مخاطبان کانال‌های ارتباطی به صورت ناخواسته، از عوامل تأثیرگذار هنر روایتگری محصول محسوب می‌شود. بازی کسب و کار، یک فعالیت مهارتی ساختارمند تعاملی است که با شرایط خاص ایجاد شده است و هدف آن، بازتولید شرایط یک موقعیت عدم اطمینان در یک کسب و کار موفق است. تأثیرگذاری عدم اطمینان بر انتخاب کالا، چالش برانگیز و لذت‌بخش است.



شکل(۱). لایهٔ اول شکل دهندهٔ پدیدهٔ نبرد استراتژیک

در جدول۴، کدگذاری باز، محوری و انتخابی لایهٔ اول شکل‌دهندهٔ مفهوم نبرد استراتژیک در شرکت‌ها ارائه شده است. لایهٔ اول شکل دهندهٔ مفهوم نبرد استراتژیک، دارای ۴ کد اصلی، شامل: ۱. نفوذ به بازار ۲. پیشتاز بازار ۳. دفاع هوشمندانه ۴. بازی کسب و کار است. براساس یافته‌های پژوهش، مفهوم نبرد استراتژیک زمانی رخ می‌دهد که ابتدا نفوذ به بازار، پیشتاز بازار، دفاع هوشمندانه و بازی کسب و کار نمود پیدا کند؛ بنابراین ۴ توصیف‌گر در شکل بالا، نشان دهندهٔ بروز نبرد استراتژیک در مراحل اولیه است.

جدول ٤: فرآیند کدگذاری باز، محوری و انتخابی لایهٔ اصلی شکل دهندهٔ مفهوم نبرد استراتژیک

محور	کدهای اصلی	کدهای محوری	کدهای باز

نبرد استراتژیک (لایهٔ اصلی شکل دهنده)	نفوذ به بازار	تمرکز بر کاهش هزینه	تقسیم‌ناپذیری تخصیص منابع و فعالیت‌های اقتصادی (م۶)، ترکیب شغل‌های متعدد در یک شغل (م۲)، استانداردسازی محصولات و خدمات در طراحی محصول (م۳)، استفاده از مدیران غیر عضو در واحدهای کسب و کار (م۳)، استفاده از قدرت چانه‌زنی در معاملات (م۶)، کاهش هزینه‌های ثابت و متغیر (م۵)، عرضه قیمت‌گذاری سبد کالا (م۷).
		بهره‌گیری از کمپین‌های فروش	نمایش تخفیفات نقدی ویژه (م۳)، ارائهٔ نمونهٔ محصول در مکان‌های خرید (م۳)، افزایش میزان اعتبار کالا برگ الکترونیکی به کارکنان و مدیران (م۵)، برگزاری مسابقات دوره‌ای برای مشتریان (م۶)، استفاده از کانال‌های ارتباطی خاص (مثل ایمیل، تلویزیون یا شبکه‌های خانگی) (م۱۰)، ارائهٔ پیشنهاد ویژه به مشتریان قدیمی (م۵).
		تنوع‌گرایی	متنوع‌سازی تأمین‌کنندگان (م۹)، رشد و متنوع‌سازی مشتریان (م۹)، متنوع‌سازی محصولات و خدمات (م۹)
		خلاقیت در شبکه توزیع	ارائهٔ خدمات آنلاین در کانال‌های ارتباط با مشتری (م۶)، بهبود کمی و کیفی محیط‌های انبارش کالا (م۱۲)، ارتقاء سیستم‌های ارتباطی و اطلاعاتی در حوزهٔ لجستیک (م۱۰)، تأسیس دفاتر فروش در بخش‌های کوچک و متوسط(م۹)، تصمیم‌گیری مناسب در مورد انتخاب واسطه‌ها(م۱۰)، درنظرگرفتن برنامه‌های تشویقی مخصوص واسطه‌گران(م۱۱).
	پیشتازان بازار	ماندگاری مزیت تمایز	بکارگیری فناوری پیشرفته در طراحی و ساخت محصول (م۵)، کیفیت مواد اولیهٔ خریداری‌شده تولید (م۶)، گزینش گروه مشتریان هدف (م۳)، آگاهی به مشتریان جهت کاربرد محصولات جدید (م۶)، اطمینان از سازگاری محصول توسط مصرف‌کننده (م۱۲)، ترکیب قیمت‌گذاری اعلا و تبلیغات برتر (م۱۰)
		تأکید بر گسترش بازار	تقویت کیفیت محصول بالاتر از حد متوسط (م۱۳)، ارائه کالاهای جدید با نام تجاری قوی (م۱۲)، ارائه دستورالعمل‌های راهبردی به مدیران ارشد هلدینگ (م۱۵)، نمایش نام‌های تجاری چندگانه در یک طبقه از محصولات (م۱۲)، نیازسنجی مشتریان مصرفی و تجاری در بازار مورد نظر (م۲)، تأمین رضایت مصرف‌کنندگان نام‌های تجاری کالا در اندازه و شکل‌های متفاوت (م۱۲)
		تحقیق و پژوهش در بازار	طراحی نقشه تحول دیجیتالی شرکت (م۱۱)، استفاده از روش‌های تحقیق کمی و کیفی (م۱۶)، شیوه‌های تماس به صورت حضوری، اینترنتی و تلفنی (م۱۱)، بررسی روندهای نوین صنعت و فعالیت‌های رقبا (م۱۵)، ارائهٔ روش‌های نوین تأمین مالی (م۱۵)، عضویت در گروه‌های حرفه‌ای بازاریابی (م۳)، بازدید از رقبا (م۲).
	دفاع هوشمندانه	ارتقاء توان دفاعی	تحلیلگری اولویت‌های مشتریان و انتخاب آنان (م۹)، تصویرسازی و درک برداشت‌های عینی و ذهنی برای حفظ مشتری (م۲)، افزایش خدمات بهبود و بهینه‌سازی محصولات و خدمات (م۵)، ارزیابی نقاط قوت و ضعف رقبا (م۲)، تقویت تبلیغات هنگام تجدید جایگاه نام تجاری (م۸)، راه‌حل‌های ضربه‌گیری محصول (م۱۶).
		رصدگری بازار	تهیه گزارش‌هایی مالی و عملیاتی شرکت‌های رقیب (م۱۰)، ارائه گزارش تفسیری شرکت‌های بورسی (م۱۱)، تنظیم تقسیم محصولات ارائه شده در بازار (م۱۰)، ارائهٔ نقشهٔ قسمت‌بندی بازار مشتری به لحاظ سن و جنسیت (م۱۰)، دریافت پیام‌های مختلف ناظران بازار (م۱۴)، ترکیب نظرات تیم فروش (۲).
		استراتژی واکنش سریع	افزایش هزینه‌های تبلیغاتی و پیشبردی در بازار (م۱۰)، تأسیس شعبه‌های جداگانه جهت تسلط بر بازار (م۱۲)، وسعت بخشیدن به بازار (م۵)، قیمت‌گذاری فروش کالا براساس ذهنیت خریدار (م۹)، قیمت گذاری بر اساس محل جغرافیایی (م۹)، تسهیلات مالی حمایتی برای مشتریان وفادار و آسیب پذیر (م۱۲).

	بازی کسب‌وکار	هنر روایتگری محصول	تبدیل ایده به یک داستان یا سناریوی جذاب (م۱۱)، انتقال داستان‌سرایی محصول به مشتریان از طریق کانال‌های تبلیغاتی (م۱۱)، تحریک احساسات مشتریان (م۳)، ایجاد حس خوب در مشتری توسط قهرمان داستان (م۱۱)، ایجاد انگیزه، امید و هیجان برای مشتریان (م۱۰)، بیان تجربه‌های تلخ و شکست به شکلی متفاوت (م۱۲)، بر هم‌زدن انتظارات معمول مشتریان (م۱۵)، همه‌گیری (وایرال) روایت توسط مخاطبان کانال‌های ارتباطی به صورت ناخواسته (م۱۲).
		تأثیرگذاری عدم‌اطمینان بر انتخاب کالا	داشتن باورهای مختلف خریداران در مورد محصولات (م۷)، داشتن عقاید و نظرات مختلف مشتریان نسبت به محصولات تولیدکننده (م۷)، نبود اطلاعات کافی از طرف شرکت (م۵)، عدم آشنایی با عکس‌العمل‌های متفاوت مشتریان نسبت به انتخاب محصول (م۴)، نمایش قیمت‌گذاری‌های تبعیضی (م۹)، عدم شناخت محصولات رقبا (م۲)
		ارائه خدمات شگفت‌انگیز	انجام کار در نوبت مراجعهٔ اول (م۵)، تعهد به کیفیت محصول (م۱۲)، واکنش سریع به انتقادات و پیشنهادات (م۵)، کارآیی ضمانت‌نامهٔ محصولات و خدمات (م۵)، کاهش قیمت‌گذاری خدمات (م۹)، صدور یادداشت تعمیر و نگهداری محصول (م۳)، تحویل در زمان تعیین شده (م۳)، ارائهٔ خدمات بصورت دوستانه و متواضعانه (م۶)، بررسی رضایت‌مندی مشتری (م۶).

ب. پدیده محوری (نبرد استراتژیک): لایهٔ دوم و سوم شکل‌دهنده

اشراف اطلاعاتی: توسعهٔ اطلاعات شبکه‌ای و جذب مفسرین و تحلیل‌گران حرفه‌ای از استراتژی‌های اشراف اطلاعاتی در بازار است. از آن جا که حجم زیادی از داده‌ها در دسترس قرار می‌گیرند و می‌توان آن‌ها را راحت‌تر و موثرتر پردازش کرد، اطلاعات، نقش اصلی را برای فعالیت‌های اقتصادی و رفاه در عصر ما ایفا می‌کند. اشراف اطلاعاتی، فرآیند جمع‌آوری، تجزیه و تحلیل و تفسیر اطلاعات در مورد یک بازار است؛ به عبارتی، در مورد محصول یا خدماتی که برای فروش در آن بازار ارائه می‌شود و در مورد مشتریان گذشته، حال و بالقوه برای محصول یا خدمات و ویژگی‌ها به تحقیق می‌پردازد. یکی از عوامل شکل‌دهندهٔ اشراف اطلاعاتی، توسعهٔ اطلاعات شبکه‌ای است. توسعهٔ اطلاعات شبکه‌ای، به عنوان یکی از ابعاد اشراف اطلاعاتی در شرکت‌ها، با تشکیل کانون مرکزی اطلاعات، مصاحبه با رسانه‌های جمعی و سازمان‌های عمومی، جمع‌آوری اطلاعات کامل دربارهٔ کارکنان و مدیران ارشد هلدینگ، گفتگو با آشنایان و دوستان دربارهٔ محصول موردنظر، آمارگیری از ورود و خروج مشتریان از فروشگاه‌های مورد نظر، نظارت بر فروش کالاها در فروشگاه‌ها به صورت روزانه و ماهانه، دریافت اطلاعات از منابع مختلف (خرده‌فروشان، عمده‌فروشان و واسطه‌گران) تحقق می‌یابد.

قدرت هوش مصنوعی: قدرت هوش مصنوعی، متشکل از شبیه‌سازی مکالمات انسانی (جت بات)، پیش‌بینی فروش، مدیریت موجودی و مدیریت پورتفولیو است. هوش مصنوعی، معمولاً به ساخت مصنوعی ذهن انسان اطلاق می‌شود که می‌تواند زبان طبیعی را یاد بگیرد، برنامه‌ریزی و درک کند یا مورد پردازش قرار دهد. هوش مصنوعی، یک صنعت فناوری اطلاعات است که بیشتر با ماشین‌هایی کار می‌کند که برای کار کردن مانند یک انسان ساخته شده‌اند. شبیه‌سازی مکالمات انسانی (جت بات) به عنوان یکی از عوامل شکل دهندهٔ قدرت هوش مصنوعی است. استراتژی‌های شبیه‌سازی مکالمات انسانی عبارتند از: ارائه خدمات پیشرفته به مشتریان، بهبود رضایت مشتری، بهترین توصیه به مشتریان. در تجارت الکترونیک و صنایع مالی، هوش مصنوعی برای دستیابی به تجربهٔ بهتر مشتری، مدیریت کارآمد زنجیرهٔ تأمین، بهبود کارآیی عملیاتی، با هدف اصلی طراحی روش‌های کنترل کیفیت محصول استاندارد و قابل اعتماد و جستجوی راه‌های جدید دستیابی به مشتریان و ارائهٔ خدمات به مشتریان با حفظ هزینهٔ کم، کاربرد دارد. یکی دیگر از استراتژی‌های هوش مصنوعی، پیش‌بینی فروش است. پیش‌بینی فروش در هوش مصنوعی، با تجزیه و تحلیل سریع و دقیق داده‌های مربوط به رفتار مصرف‌کننده، شناسایی مشتریان مرتبط با اهداف شرکت، تحلیل داده‌های گذشتهٔ فروش، بازاریابی و الگوی خرید مشتری، تجزیه و تحلیل سبد بازار، بهبود پیشنهادات مصرف کننده در جهت افزایش فروش، تحقق می‌یابد.

ذخایر راهبردی شرکت: ذخیره‌سازی محصولات و خدمات، مدیریت رویدادهای بحرانی، لجستیک حمل و نقل و تفکر راهبردی از عوامل شکل‌دهندهٔ ذخایر راهبردی شرکت است. شرکت‌ها، دارای ذخایر محصولات و خدمات اساسی نیاز جامعه است که دولت‌ها یا خود آن‌ها، در مواقع ضروری، می‌توانند در میان اختلالات عرضه از آن‌ها استفاده کنند. این ذخایر برای تقویت مالی و اقتصادی و حفظ استقلال سیاستگذاری بازرگانی شرکت در نظر گرفته می‌شود. بحران کووید ۱۹ در سال ۲۰۲۲، توجه را به ذخایر راهبردی شرکت‌ها معطوف نمود به طوری که برخی از آن انتقاد کردند که به دلیل شیوع گستردهٔ بیماری، کمبود ذخایر وجود دارد. یکی از عوامل تأثیرگذار در ذخایر راهبردی شرکت‌ها، ذخیره‌سازی محصولات و خدمات است. وجود انبارهای کوچک و بزرگ، بسته‌بندی مواد غذایی به صورت خشک و فریزری، ذخیره‌سازی با ترکیبات شیمیایی، استفاده از سردخانهٔ تجاری، از عوامل تأثیرگذار ذخایر راهبردی شرکت‌ها محسوب می‌شود. در ارتباط با شرکت‌هایی که به شدت به واردات وابسته هستند، حفظ ذخایر راهبردی برخی از کالاها یک اقدام پیشگیرانهٔ بسیار مهم در تضمین امنیت عرضه است. اگر یک بحران پیش‌بینی نشده به این معنی باشد که بازار دیگر قادر به برآوردن تقاضا برای کالاهای اساسی حیاتی نیست، داشتن ذخایر برای آزادسازی، در صورت نیاز، ابزار ارزشمندی برای تأمین اقتصادی شرکت‌ها محسوب می‌شود. از دیدگاهی دیگر، ذخایر راهبردی شرکت‌ها، یک ذخیرهٔ فیزیکی از مقادیر مشخصی از مواد است که متعلق به شرکت است و بیشتر در اموال شرکت و در انبارهای شرکتی ذخیره می‌شود. مدیریت رویدادهای بحرانی، از عوامل تأثیرگذار در ذخایر راهبردی شرکت‌ها شناخته می‌شود. ذخایر راهبردی شرکت‌ها، از ابعادی همچون شفافیت تصمیم‌گیری، پایداری اقدامات، مسئولیت‌پذیری، بازرسی ویژه، نظارت بر حسابرسی شرکت‌ها، نفی تبعیض و فساد، حمایت از طرح‌های صادراتی، حذف تشریفات اداری و مالی تشکیل شده است.

سازماندهی و تقویت منابع انسانی: جذب استعدادهای برتر، توسعهٔ آموزش‌های حرفه‌ای و جذب مدیران کلیدی رقبا، از عوامل شکل‌دهندهٔ سازماندهی و تقویت منابع انسانی است. منابع انسانی (HR)، بخشی از یک کسب و کار است که وظیفهٔ یافتن، استخدام، غربالگری و آموزش متقاضیان شغل را بر عهده دارد. همچنین، برنامه‌های مزایای کارکنان را مدیریت می‌کند. دپارتمان‌های منابع انسانی، حقوق، مزایا و اخراج کارکنان را نیز مدیریت می‌کنند. جذب استعدادهای برتر، از عوامل تأثیرگذار در سازماندهی و تقویت منابع انسانی است. این اقدام با داشتن مهارت حل مسئله، داشتن مهارت خلّاقانه، پیشگامی و ابتکار عمل در محیط کاری، داشتن تجربهٔ کافی در زمینهٔ کاری مرتبط، ارتباط‌دهنده‌های قوی، قابل اعتماد، وظیفه‌شناس، مسئولیت‌پذیر و با انگیزه تحقق می‌یابد. استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی، بر پیشبرد فعالانه و بهبود نیروی کار سازمان با هدف بلندمدت بهبود خودِ سازمان تمرکز دارد. بخش‌های منابع انسانی باید قوانینی را که می‌تواند بر شرکت و کارمندان آن تأثیر بگذارد، به‌روز نگه‌دارد. توسعهٔ آموزش‌های حرفه‌ای، از استراتژی‌های سازماندهی و تقویت منابع انسانی است.

تنظیم بازار: تنظیم بازار، از سه بُعد انضباط نظارتی، انضباط بازار و انضباط مالی تشکیل شده است. تنظیم بازار، به روشی اشاره دارد که شرکت‌کنندگان در بازار بر رفتار مؤسسات مالی و اقتصادی از طریق نظارت بر مشخصات ریسک و موقعیت اقتصادی و مالی آن تأثیر می‌گذارند. در کمیتهٔ تنظیم بازار، فعالان بازار باید به اطلاعات مفید دسترسی داشته باشند. این بدان معناست که اطلاعات افشا شده باید هم مرتبط و هم به موقع باشد. یکی از ابعاد تنظیم بازار، انضباط نظارتی است. استراتژی‌های انضباط نظارتی در تنظیم بازار، متشکل از توجه به قوانین و مقررات، دریافت حقایق، استواری و قاطعیت در انجام امور، انعطاف‌پذیر بودن در برخی از امور، انجام دادن اقدامات به صورت خصوصی، اعمال جریمهٔ تدریجی، تاب‌آور بودن، پرهیز از رانت، مبارزه با احتکار کالا، مبارزه با فساد اقتصادی، گام برداشتن در جهت فقرزدایی و سلامت است. در تنظیم بازار، فعالان بازار باید بتوانند اطلاعات کسب شده را پردازش کنند، به این معنی که اطلاعات، باید در دسترس و معنادار باشد. فعالان بازار باید انگیزه‌هایی برای نظارت بر بانک‌ها و بنگاه‌های اقتصادی داشته باشند..

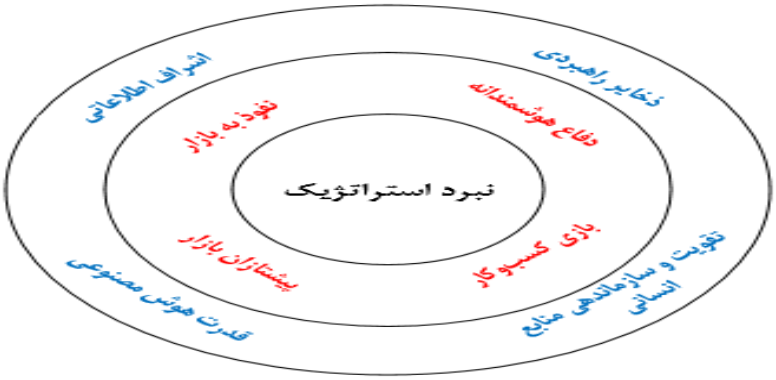
اهرم دیپلماسی: عوامل شکل‌دهندهٔ اهرم دیپلماسی عبارتند از: کسب مزیت رقابتی، قدرت رسانهٔ اجتماعی، تفاهم نامه‌پایدار و تبادلات فرهنگی. به‌عنوان یک تعریف اولیه و کاری، دیپلماسی شرکتی را می‌توان به عنوان مجموعه‌ای از فعالیت‌ها با هدف ایجاد شرایط مطلوب برای انجام فعالیت‌های یک شرکت و تحقق اهداف سازمانی تعریف کرد. کسب مزیت رقابتی، یکی از عوامل تأثیرگذار در دیپلماسی شرکت‌ها است. کسب مزیت رقابتی شرکت‌ها شامل: تقویت حاشیهٔ سود، توسعهٔ محصول، خدمات پس از فروش، قیمت‌گذاری پایین و به صرفه برای مشتریان، هدف گرفتن یک موقعیت خاص در بازار، بسته‌بندی‌های شکیل و خاص، دسترسی به فناوری جدید یا اختصاصی و آگاهی از برند رقبا می‌شود. دیپلماسی شرکتی، شامل فعالیت‌هایی مانند تأثیرگذاری

بر بازیگران اقتصادی و اجتماعی به منظور ایجاد و بهره‌برداری از فرصت‌های تجاری، همکاری با مقامات دولتی و تنظیم‌کننده‌هایی است که بر فرآیندهای تجاری و سرمایه‌گذاری تأثیر می‌گذارند و برای جلوگیری از درگیری‌های احتمالی با ذینفعان خارجی و به حداقل رساندن موارد مرتبط، کاربرد دارد. دیپلماسی شرکتی به روش‌هایی مربوط می‌شود که شرکت‌ها (به ویژه شرکت‌های چند ملّیتی و فراملی و سایر بازیگران اقتصادی در فرآیندهای بین‌المللی-سازی) اهداف خود را با در نظر گرفتن سیاست‌های صنعتی و تجاری دولت‌ها، چه در داخل و چه در بازارهای خارجی، دنبال می‌کنند. قدرت رسانهٔ اجتماعی، از عوامل تأثیرگذار اهرم دیپلماسی بین شرکت‌ها است. استراتژی‌های قدرت رسانهٔ اجتماعی در بازار، موضوعاتی مانند انعکاس فعالیت‌های هلدینگ در مطبوعات، انتشار طرح‌های کسب و کار در مطبوعات، تبلیغات تلویزیونی و رادیویی، تأثیرگذاری بازاریابی ویروسی، پوشش بازارهای محلی مستعد، طراحی برنامه‌های تبلیغاتی، دقت در قیمت‌گذاری محصولات عرضه شده، تحلیل رقبا در رسانه‌های اجتماعی و مدیریت اعتبار و شهرت را شامل می‌شود.

صادرات: شتاب صادرات، کسب درآمد ارزی، تسهیل قوانین صادراتی و تحلیل بازار ارز، از عوامل شکل‌دهندهٔ صادرات است. یک شرکت بازرگانی صادراتی (ETC)، فرآیند صادرات را برای مشتریان حقوقی و حقیقی انجام می‌دهد و تمام الزامات قانونی و مقرراتی جهت صادرات کالا به کشور مقصد را رعایت می‌کند. یک شرکت بازرگانی صادراتی، خدمات پشتیبانی را به شرکت‌هایی که در صادرات تخصص دارند، ارائه می‌دهد. علاوه بر این، شرکت‌های بازرگانی صادراتی نیز الزامات قانونی مربوط به فرآیند صادرات کالاهای مختلف را انجام می‌دهند. یکی از عوامل توسعهٔ صادرات، شتاب صادرات است. شتاب صادرات، با تأسیس مراکز صادرات در شرکت‌های زیرمجموعه، تشکیل کمیته‌هایی جهت بررسی ویژگی‌های مورد نیاز شرکت‌ها و به منظور ورود به بازار خارجی، اولویت‌بندی عناصر مؤثر بر صادرات و آموزش هدفدار به تولیدکنندگان و تشکیل یک نهاد در هلدینگ جهت بررسی عوامل مؤثر بر صادرات تحقق می‌یابد. ایجاد یک عملیات صادرات موفق، مستلزم به کارگیری استعدادهای بسیاری از افراد در تمام زمینه‌های شرکت است. ورود به بازارهای بین‌المللی، فرآیندی طولانی و پیچیده است که شرکت‌ها را ملزم به تخصیص منابع متعدد از نظر زمان و هزینه می‌کند. با این حال، این یک تلاش سودآور است؛ زیرا صادرات، سریعترین راه برای بین المللی کردن یک شرکت است؛ استراتژی‌ای که بقای طولانی مدت را تسهیل می‌کند. کسب درآمد ارزی برای شرکت‌ها، یک مزیت محسوب می‌شود. دستیابی به ثبات در کسب درآمد ارزی، نیاز به ارز بنا بر وضعیت اقتصادی هلدینگ، کاهش قیمت‌ها با وجود درآمد ارزی در جهت صادرات، نظارت مرکزی بر کلیهٔ درآمدها و کنترل و نظارت بر چگونگی مصرف مال، از عوامل کسب درآمد ارزی در شرکت‌ها به شمار می‌آید.

بهره‌وری: هم‌افزایی اولویت‌بندی و زمانبندی، تفویض اختیار، ارزیابی مستمر واحدهای کسب و کار و ممیزی محصول، از عوامل شکل‌دهندهٔ نظام بهره‌وری است. بهره‌وری، تولنایی سازمان برای تولید کالا یا خدمات را اندازه‌گیری می‌کند. اغلب، با استفاده از بهره‌وری، نیروی کار اندازه‌گیری می‌شود، افزایش بهره‌وری، به معنای هوشمند نمودن محیط کار است؛ یعنی، حفظ خدمات یکسان بدون افزایش منابع. یکی از عوامل تأثیرگذار در نظام بهره‌وری، هم‌افزایی اولویت‌بندی و زمانبندی نیروی کاری در محیط کار است. ساخت ماتریس اولویت‌بندی بر اساس تأثیر تلاش، تنظیم اهداف روشن، تعیین اولویت‌ها، تخصیص منابع مالی و انسانی، سازگاری و چابکی، ارتباط و همسویی در تمام سطوح کسب و کار، تجزیه و تحلیل صورت‌های مالی شرکت، تمرکز بر اقدامات و ابتکارات، از عوامل مهم هم‌افزایی اولویت‌بندی و زمانبندی نیروی کاری محسوب می‌شود. ورودی‌ها در بهره‌وری نیز می‌تواند متفاوت باشد؛ از جمله، برنامه‌های آموزشی کارکنان که می‌تواند به بهبود دانش و مهارت‌های کارکنان و نیز به استانداردسازی کار آن‌ها یا تسهیل استفاده از فناوری، کمک کند. سرمایه‌گذاری در فناوری و اتوماسیون، می‌تواند به شما این امکان را بدهد که فرآیندهای خود را بهینه، وظایف تکراری را حذف و اطمینان حاصل کنید که کارمندان بر روی کار با ارزش افزوده تمرکز می‌کنند.

لایهٔ دوم و سوم شکل‌دهنده به مفهوم نبرد استراتژیک به صورت نمودار ۲ است.



شکل (۲). لایهٔ دوم و سوم شکل‌دهندهٔ پدیدهٔ نبرد استراتژیک

در جدول ...، کدگذاری باز، محوری و انتخابی لایه‌های دوم و سوم شکل‌دهندهٔ مفهوم نبرد استراتژیک در شرکت‌های هلدینگ سرمایه‌گذاری گزارش شده است. در شکل بالا، لایهٔ سوم، قدرت هوش مصنوعی، اشراف اطلاعاتی، تقویت و سازماندهی منابع انسانی و ذخایر راهبردی قرار گرفته‌اند. براساس یافته‌های پژوهش، نبرد استراتژیک بعد از بروز قدرت هوش مصنوعی در شرکت‌ها، ذخایر راهبردی، اشراف اطلاعاتی و تقویت و سازماندهی منابع انسانی تشدید می‌شود و به سمت نبرد استراتژیک کامل سوق داده می‌شود. بنابراین، چهار مؤلفه در شکل بالا، نشان‌دهندهٔ بروز نبرد استراتژیک در مرحلهٔ دوم است.

جدول ۵: فرآیند کدگذاری باز، محوری و انتخابی

محور	کدهای اصلی	کدهای محوری	کد باز
پدیدهٔ محوری نبرد استراتژیک	قدرت هوش مصنوعی	شبیه‌سازی مکالمات انسانی	ارائهٔ خدمات پیشرفته به مشتریان (م۱۴)، بهبود رضایت مشتری (م۱۴)، بهترین توصیه به مشتریان (م۱۲).
		پیش‌بینی فروش	تجزیه و تحلیل داده‌های مربوط به رفتار مصرف‌کننده (م۱۳)، شناسایی مشتریان مرتبط با اهداف شرکت (م۱۳)، تحلیلی بر روی داده‌های گذشتهٔ فروش (م۱۴)، تجزیه و تحلیل سبد بازار (م۱۳)، بهبود پیشنهادات مصرف‌کننده در جهت تقویت فروش (م۱۲)
		مدیریت موجودی	چیدمان مناسب محصولات فروشگاه‌ها (م۱۴)، بهینه‌سازی جابجایی‌های درون انبار فروشگاه‌ها (م۱۵)، شناسایی و رهگیری محصولات (م۱۴)، ردیابی موجودی قفسه‌های فروشگاه‌ها (م۱۴)، تخصیص تعداد بهینهٔ نیروی کار (م۱۴)
		مدیریت پورتفولیو	شناسایی ریسک‌های عملیاتی (م۱۲)، پیش‌بینی بازده موردانتظار در طبقات مختلف دارایی (م۱۳)، تجزیه و تحلیل متنی، مانند گزارش‌های درآمد شرکت‌ها و بیانیه‌های مطبوعاتی بانک مرکزی یا دیگر بیانیه‌های مطبوعاتی و مقالات (م۱۲)، ارائهٔ روش‌هایی برای بهینه‌سازی ساخت پورتفولیو (م۱۳)، شناسایی سیگنال‌های خرید یا فروش در روند قیمت و حجم معاملات (م۱۳).
	اشراف اطلاعاتی	توسعهٔ اطلاعات شبکه‌ای	تشکیل کانون مرکزی اطلاعات (م۶)، مصاحبه با رسانه‌های جمعی و سازمان‌های عمومی (م۵)، جمع‌آوری اطلاعات کامل دربارهٔ کارکنان و مدیران ارشد هلدینگ (م۵)، گفتگو با فامیل و دوستان دربارهٔ محصول موردنظر (م۷)، آمارگیری از ورود و خروج مشتریان از فروشگاه‌های مورد نظر (م۴)، نظارت بر فروش کالاها

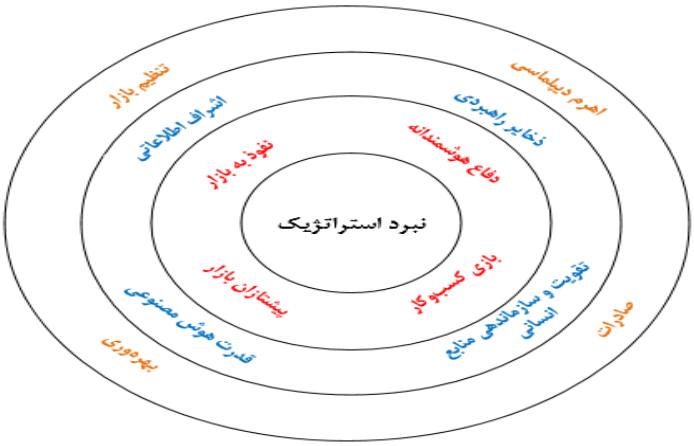
			به صورت روزانه و ماهانه از فروشگاه‌ها (م۴)، دریافت اطلاعات از منابع مختلف (خرده‌فروشان، عمده‌فروشان و واسطه‌گران) (م۸).
		جذب مفسرین و تحلیل‌گران حرفه‌ای بازار	توانایی تحلیل میزان سود و زیان شرکت‌ها طی دوره‌های مالی مختلف (م۸)، بررسی و تحلیل میزان دارایی‌ها، بدهی‌ها، سرمایه و سود انباشتهٔ شرکت‌ها در پایان سال مالی (م۸)، کنکاش محیطی و مرزگستری (م۱۶)، گزارش‌گیری از جریان نقدینگی شرکت‌ها طی دوره‌های مالی مختلف (م۵)، محاسبهٔ نسبت‌های مالی و ارزش‌گذاری سهام شرکت‌ها (م۶)، توانایی تجزیه و تحلیل اقتصاد کلان (م۲)، تجزیه و تحلیل جایگاه صنعت از دیدگاه رقابت‌پذیری(م۱۱).
		مدیریت رویدادهای بحرانی	شفافیت تصمیم‌گیری(م۱۰)، پایداری اقدامات (م۱۴)، مسئولیت‌پذیری (م۱۴)، بازرسی ویژه (م۱۴)، نظارت بر حسابرسی شرکت‌ها (م۸)، نفی تبعیض و فساد (م۹)، حمایت از طرح‌های صادراتی (م۱۲) حذف تشریفات اداری و مالی (م۱۵).
	ذخایر راهبردی شرکت	لجستیک حمل و نقل	افزایش سرعت بارگیری و تخلیه در مبادی و مقاصد (م۱۴)، کاهش هزینهٔ انبارداری (م۱۵)، جذب نیروی کافی در حمل و نقل (م۱۴)، تعیین نرخ مالکانه (م۱۴)، پرداخت تعرفه‌های حمل و نقل (م۱۴)، دسترسی به واگن‌ها (م۱۵).
		ذخیره‌سازی محصولات و خدمات	وجود انبارهای کوچک و بزرگ (م۱۴)، بسته‌بندی مواد غذایی به صورت خشک و فریزری (م۱۶)، ذخیره‌سازی با ترکیبات شیمیایی (م۱۵) استفاده از سردخانهٔ تجاری (م۱۵).
		تفکر راهبردی	کشف فرصت‌های خلاق (م۸)، تصمیم‌گیری بر اساس آگاهی و عمل (م۹)، اجماع‌سازی شرکت‌های زیرمجموعه (م۱۰)، شناخت اهداف سازمانی (م۸)، تحقق اهداف متمرکز (م۹)، تفکر تحلیلی (م۹)، یکپارچگی نقشهٔ ذهنی کسب و کار (م۱۰).
	سازماندهی و تقویت منابع انسانی	جذب استعدادهای برتر	داشتن مهارت حل مسئله (م۷)، داشتن مهارت خلاقانه (م۷)، پیشگامی و ابتکار عمل در محیط کاری (م۷)، داشتن تجربهٔ کافی در زمینهٔ کاری مرتبط (م۴)، ارتباط دهنده‌های قوی (م۶)، قابلیت اعتماد و وظیفه‌شناس(م۹)، مسئولیت‌پذیر و با انگیزش(م۹)
		توسعهٔ آموزش‌های حرفه‌ای	آموزش کار با علوم کامپیوتر در زمینه‌های مختلف برای کارکنان و مدیران (م۱۱)، آموزش نرم‌افزارهای پیشرفتهٔ بازاریابی و مالی برای مدیران استراتژیست (م۱۱)، برگزاری سیمنارها و دوره‌های آموزشی برای مدیران متخصص هلدینگ (م۱۱)، آموزش نمایندگان فروش (م۴)، یادگیری بازاریابی مستقیم و تعاملی برای کارکنان (م۶)، فراگیری کسب دانش بازگرداندن مشتری (م۴)، برنامه‌ریزی جهت آموزش‌های تخصصی برای مدیران ارشد (م۱۵)، آموزش نخبگان دانشگاهی جهت جذب در واحدهای کسب و کار هلدینگ (م۱۳)
		جذب مدیران کلیدی رقبا	پیشنهاد مزایا و حقوق و دستمزد بالا (م۵)، نام تجاری با کیفیت شرکت رقیب (م۹)، افزایش نرخ نگهداشت افراد شرکت رقیب (م۵)، فرآیند جانشین‌پروری مناسب شرکت رقیب (م۵)، جبران خدمات و مزایای شرکت رقیب (م۵)، قدرت اختیار تصمیم‌گیری مدیران ارشد شرکت رقیب در راستای بازدهی پروژه‌های بالا (م۱۴)، پیاده‌سازی مهارت‌های به روز کسب و کار در شرکت رقیب (م۶).

در جدول (...)، مرحلهٔ سوم کدگذاری‌ها به صورت باز، محوری و انتخابی ترسیم شده است. در این مرحله، شاخص‌های شکل‌دهنده عبارتند از: تنظیم بازار، اهرم دیپلماسی، بهره‌وری و صادرات. مرحلهٔ تکمیلی و لایهٔ راهبردی نبرد استراتژیک در شرکت‌های هلدینگ سرمایه‌گذاری با تنظیم بازار، صادرات و بهره‌وری شرکت‌ها تحقق پیدا می‌کند که نمایانگر اهرم دیپلماسی مدیران شرکت‌ها با همدیگر است.

جدول ٦: لایهٔ سوم فرآیند کدگذاری باز، محوری و انتخابی

محور	کدگذاری اصلی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز
پدیده محوری (نبرد استراتژیک لایهٔ سوم)	تنظیم بازار	انضباط نظارتی	توجه به قوانین و مقررات (م۵)، دریافت حقایق (م۸)، استواری و قاطعیت در انجام امور(م۹)، انعطاف‌پذیر بودن در برخی از امور (م۴)، انجام دادن اقدامات به صورت خصوصی (م۱۳)، اعمال جریمه تدریجی - تاب‌آور بودن (م۵)، پرهیز از رانت و رشوه (م۱۰)، مبارزه با احتکار کالا (م۱۱)، مبارزه با فساد اقتصادی (م۱۵)، گام برداشتن در جهت فقر زدایی و سلامت (م۱۳).
		انضباط بازار	بازارشناسی و تعیین بازار هدف (م۱)، قیمت‌گذاری محصولات مصرف‌کننده (م۶)، آمارگیری از قیمت‌های عمده‌فروشی (م۷)، تعیین زمانبندی جهت عرضهٔ محصولات (م۴)، پیش‌بینی تقاضا (م۲)، تجزیه و تحلیل رقبا (م۱)، میزان تولید محصولات عرضه شده (م۲)، تفکیک محصولات عرضه شده (م۳)، شفافیت و افشای ریسک‌های مرتبط با کسب و کار (م۵)، هماهنگی با سیستم‌های نظارتی (م۶)، تقویت ایمنی و سلامت بازار کار (م۵).
		انضباط مالی	توزیع عادلانهٔ منابع تخصیص یافته (م۹)، پرداخت‌های به‌موقع (م۵)، وصول مطالبات و معوقات شرکت (م۱۰)، تجزیه و تحلیل پرتفوی شرکت (م۳)، تجزیه و تحلیل صورت‌های مالی هلدینگ (م۳)، افزایش سرمایهٔ شرکت در بازار سرمایه در صورت نیاز (م۸)، وضعیت سود تقسیمی هر سهم (م۶)، تشکیل مجمع شرکت در هر سال مالی (م۷).
	صادرات	شتاب صادرات	تأسیس مراکز صادرات در شرکت‌های زیرمجموعه (م۱۵)، تشکیل کمیته‌هایی جهت ویژگی‌های مورد نیاز شرکت‌ها جهت ورود به بازار خارجی (م۱۵)، اولویت‌بندی عناصر مؤثر بر صادرات و آموزش هدفدار به تولیدکنندگان (م۱۶)، تشکیل یک نهاد در هلدینگ جهت بررسی عوامل موثر بر صادرات (م۱۵)، تحلیل داده‌های صادراتی از گمرک (م۱۶).
		کسب درآمد ارزی	دستیابی به ثبات در کسب درآمد ارزی (م۱۴)، نیاز به ارز بنا به وضعیت اقتصادی هلدینگ (م۱۲)، کاهش قیمت‌ها با وجود درآمد ارزی در جهت صادرات (م۱۵)، نظارت مرکزی بر کلیهٔ درآمدها (م۶)، کنترل و نظارت بر چگونگی مصرف مالی (م۵).
		تسهیل قوانین صادراتی	تسهیل قوانین و مقررات جهت ورود تولیدکنندگان به صادرات (م۱۵)، طرح‌های تشویقی دولت برای هلدینگ‌ها (م۱۵).
		تحلیل بازار ارز	ایجاد کانال‌های تبادل مالی با دیگر کشورها (م۶)، طراحی شاخص‌هایی جهت ادامه با کانال‌های تبادل مالی (م۷)، نظارت و ارزیابی بر شاخص‌های کانال‌های ارتباطی مالی (م۹)، آگاهی از حساب‌ها و مسایل مالی شرکت‌ها (م۹).

	اهرم دیپلماسی	کسب مزیت رقابتی	تقویت حاشیهٔ سود (م۳)، توسعهٔ محصول (م۲)، خدمات پس از فروش (م۵)، قیمت‌گذاری پایین و به صرفه برای مشتریان (م۶)، هدف گرفتن یک موقعیت خاص در بازار (م۵)، بسته‌بندی‌های شکیل و خاص (م۵)، دسترسی به فناوری جدید یا اختصاصی (م۶)، آگاهی از برند رقبا (م۵).
		قدرت رسانهٔ اجتماعی	انعکاس فعالیت‌های هلدینگ در مطبوعات (م۷) انتشار طرح‌های کسب و کار در مطبوعات (م۷)، تبلیغات تلویزیونی و رادیویی (م۴)، تأثیرگذاری بازاریابی ویروسی (م۸)، پوشش بازارهای محلی مستعد (م۹)، طراحی برنامه‌های تبلیغاتی (م۷)، دقت در قیمت‌گذاری محصولات عرضه شده (م۶)، تحلیل رقبا در رسانه‌های اجتماعی(م۱۰)، مدیریت اعتبار و شهرت (م۱۰).
		تفاهم‌نامه پایدار	همکاری طرفین در تولید و توزیع محصولات (م۹)، درآمدزایی برای هلدینگ (م۶)، یادگیری و کسب مهارت‌های انسانی همدیگر در خط تولید (م۵)، استفاده از دانش و سرمایهٔ طرفین جهت توسعهٔ خط تولید (م۵)، تولید محصولات پرطرفدار(۷)، تشکیل کمیته‌های مشترک مدیران ارشد (م۹)، ایجاد دستورالعمل‌های مشترک (م۹)، مستندسازی انتظارات در میان شرکا (م۱۰).
		تبادلات فرهنگی	تشکیل پایگاه مشتریان متنوع (م۱۱)، توانایی تعامل موثر با افراد از فرهنگ‌های مختلف(م۱۲)، کمپین‌های بازاریابی محلی (م۱۳)، شرکت در رویدادهای فرهنگی و تعطیلات (م۱۳)، شناخت محصولات محلی(م۱۵).
	بهره‌وری	هم‌افزایی اولویت‌بندی و زمانبندی	ساخت ماتریس اولویت‌بندی براساس تأثیر تلاش (م۵)، تنظیم اهداف روشن (م۶)، تعیین اولویت‌ها (م۵)، تخصیص منابع مالی و انسانی (م۵)، سازگاری و چابکی (م۱۶)، ارتباط و همسویی در تمام سطوح کسب و کار (م۱۶)، تمرکز بر اقدامات و ابتکارات (م۱۶).
		تفویض اختیار	نفی تفویض اختیار بیش از حد (م۸)، اعتمادسازی (م۹)، ارائهٔ دستورالعمل‌های واضع و مختصر (م۱۰)، محول نمودن وظایف به افراد شایسته (م۱۱)، ارزیابی اعضای تیم (م۱۲)، تصور نتایج (م۱۳)، تفویض مسئولیت بر اساس روحیات فرد (م۱۳)، تفویض کار بر اساس منصب و مقام (م۱۵)، نفی وانهادن کارها به امید یکدیگر (م۱۶)، جدّیّت در رسیدگی به امور تفویض شده (م۸).
		ارزیابی مستمر واحدهای کسب و کار	پیاده‌سازی اهداف و نتایج کلیدی شرکت هولدینگ (م۳)، کسب سودآوری و خروج از زیان (م۷)، نرخ بازگشت سرمایهٔ شرکت (م۱۲)، ارائهٔ خدمات مالی مطابق با نیازها و خواسته‌های مشتریان(م۱)، تقسیم کار مناسب بین کارکنان تحت سرپرستی (م۶)، نحوهٔ تعامل با کارکنان و مدیران ارشد هولدینگ (م۵).
		ممیزی محصول	شناخت مشخصات محصول (م۶)، رعایت استانداردها و معیارهای لازم (م۷)، کیفیت محصول (م۳)، رضایت مشتری (م۱)



شکل (۳). الگوی مفهومی پژوهش (الگوی پدیدهٔ نبرد استراتژیک)

با توجه به کدهای باز، محوری و انتخابی در دو مرحلهٔ شکل‌گیری پدیدهٔ نبرد استراتژیک در شرکت‌های هلدینگ سرمایه‌گذاری، الگوی مفهومی پژوهش به شرح زیر است. درونی‌ترین لایهٔ ترسیم‌شده در مدل مفهومی پژوهش، مفهوم نبرد استراتژیک در شرکت‌های هلدینگ سرمایه‌گذاری است که طی سه لایهٔ اصلی شکل می‌گیرد. در لایهٔ سوم مفهومی پژوهش (لایهٔ راهبردی)، مفاهیمی هستند که اقدامات شرکتی منعکس‌کنندهٔ نبرد استراتژیک را نمایان می‌سازد.

اعتبارسنجی مدل مفهومی: در این بخش از پژوهش، نتایج اعتبارسنجی مدل مفهومی ارائه شده است. این نتایج ارائه شده شامل تحلیل‌های مربوط به ساختار مدل (مدل نبرد استراتژیک) است. سؤال‌های مربوط به این قسمت به گونه‌ای طراحی شده است که به پاسخ دهندگان این امکان را می دهد تا با استفاده از گزینه‌های خیلی کم، کم، زیاد و خیلی زیاد، در رابطه با ساختار محورهای ارائه شده و ابعاد تشکیل‌دهندهٔ آن‌ها، اظهار نظر داشته باشند. سؤال‌های مربوط به این بخش و همچنین میزان هر یک از پاسخ‌ها در ادامه آمده است:

سؤال اول: الگوی ارائه شده برای نبرد استراتژیک در شرکت‌های هلدینگ سرمایه‌گذاری تا چه میزان دارای جامعیت است (با توجه به شاخص‌های ذکر شده)؟

سؤال دوم: مدل ارائه شده در پژوهش تا چه حد منحصر به فرد است (تخصیص هر شاخص به مؤلفه)؟

سؤال سوم: مدل ارائه شده تا چه حد دارای انسجام و یکنواختی داخلی است (همگن بودن شاخص‌های هر مؤلفه)؟

سؤال چهارم: تا چه میزان الگوی طراحی‌شده برای نبرد استراتژیک در شرکت‌های هلدینگ سرمایه‌گذاری، قابلیت ایجازگرایی دارد و در آن نام‌گذاری (نام شاخص و مفهوم را انتقال می‌دهد) را رعایت نموده است؟

سؤال پنجم: تا چه میزان الگوی طراحی‌شده برای نبرد استراتژیک، متناسب با شرکت‌های هلدینگ سرمایه‌گذاری است؟

سؤال ششم: تا چه میزان الگوی طراحی‌شده برای نبرد استراتژیک در شرکت‌های هلدینگ سرمایه‌گذاری متناسب با نیازهای فعلی و چشم‌انداز سازمان مورد مطالعه است؟

برای بررسی ابعاد مدل مفهومی پژوهش از نظر خبرگان، آزمون تی تک نمونه‌ای انجام شده است که نتایج آن، در جدول ۸، قابل مشاهده است:

جدول ۷: آزمون تی تک نمونه‌ای برای اعتبارسنجی نظری

ابعاد اعتبارسنجی مدل	T	df	سطح معناداری
جامعیت	۳۲/۶۲۵	۱۸	/۰۰۰
منحصر به فرد بودن	۳۰/۵۶۹	۱۸	/۰۰۰
انسجام و یکنواختی	۲۸/۳۴۲	۱۸	/۰۰۰
ایجازگرایی	۲۳/۳۴۸	۱۸	/۰۰۰
تناسب به سازمان‌ها	۲۱/۶۵۲	۱۸	/۰۰۰
تناسب به نیازهای فعلی	۳۴/۵۴۶	۱۸	/۰۰۰

نتایج اجرای پرسشنامهٔ شش سؤالی در این بخش از پژوهش برای اعتبارسنجی مدل مفهومی، به این صورت مطرح می‌شود که با توجه به داده‌های حاصل از پرسشنامه و همچنین تحلیل نتایج آن، همهٔ سؤال‌ها و داده‌ها مورد تأیید خبرگان قرارگرفته است. بر این اساس، مدل طراحی شده برای نبرد استراتژیک در شرکت‌های هلدینگ سرمایه‌گذاری از اعتبار کافی برخوردار است و می‌تواند مبنایی برای مفهوم‌پردازی نبرد استراتژیک در این شرکت‌ها باشد.

بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر، با هدف تدوین و اعتبارسنجی یک الگوی مفهومی از پدیدهٔ نبرد استراتژیک در شرکت‌های هلدینگ سرمایه‌گذاری به شیوهٔ اکتشافی – استقرایی، با توجه به فرآیند کدگذاری باز، محوری و انتخابی و با تأکید بر روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد انجام شد. داده‌های حاصل از مصاحبه، با رویکرد اشتراوس، کدگذاری و مفهوم‌سازی شدند. بر اساس نتایج داده‌ها، پدیدهٔ نبرد استراتژیک در شرکت‌های هلدینگ سرمایه‌گذاری به صورت یک الگوی مفهومی متشکل از ۴ لایه، قابل ترسیم می‌باشد.

نفوذ به بازار: یک رهبر بازار، معمولاً بیش از دیگران، از افزایش تقاضای بازار بهره می‌برد. اگر شرکتی خدمات بیشتری به مشتریانش ارائه دهد، می‌تواند درآمد و سهم بیشتری از بازار را در اختیار داشته باشد. رهبر بازار از طریق کاهش هزینه، برگزاری کمپین‌های فروش، تنوع‌گرایی و خلاقیت در شبکهٔ توزیع به دنبال مشتریان جدید، موارد مصرف جدید و استفاده بیشتر از کالاهای خود است (کاتلر و کلر، ۲۰۱۲). هر نوع کالایی، خریدارانی دارد که از وجود آن اطلاع ندارند، یا اگر هم اطلاع داشته باشند، به دلیل قیمت آن یا عدم وجود ویژگی‌های خاص، از خرید آن کالا خودداری می‌کنند. یک فروشنده از طریق تنوع‌گرائی و برگزاری کمپین‌های فروش در همه جا مصرف‌کنندگان جدید پیدا می‌کند.

پیشتازان بازار: رهبران بازار، همواره به دنبال افزایش سهم بازار خود هستند. در بسیاری از بازارهای امروزی، یک افزایش اندک در سهم بازار، موجب یک افزایش قابل ملاحظه در حجم فروش می‌شود. در این گونه بازارها، یک رقابت معمولی به یک جنگ بازاریابی منجر می‌شود. مدیران شرکت‌ها، باید از طریق ماندگاری مزیت تمایز و تحقیق و پژوهش در بازار و تأکید بر گسترش بازار، به دنبال افزایش سهم بازار خود باشند. نتایج بررسی‌ها حاکی از آن است که با افزایش سهم بازار، سود شرکت‌ها نیز افزایش می‌یابد. بازده سرمایه‌گذاری نسبتاً زیاد شرکت‌ها، متعلق به فعالیت‌هایی است که سهم نسبتاً زیادی در بازار برخوردار باشند. شرکت‌ها از طریق گسترش بازار، تمام بازار را عرصهٔ فعالیت‌های خود قرار می‌دهند تا از طریق تحقیق و پژوهش در بازار و ماندگاری مزیت تمایز، سهم نسبتاً زیادی از بازار را به دست آورند (کاتلر و کلر ، ۲۰۱۲؛ لنگستر و مسینگام،۱۳۹۵).

دفاع هوشمندانه: رهبر بازار، همچنان که در تلاش است که حجم تقاضای فعلی بازار را افزایش دهد، باید همواره در مقابل حملات احتمالی رقیب، از سهم بازار فعلی خود نیز حفاظت و مراقبت کند. شرکت، باید نسبت به برطرف کردن نقاط ضعف خود اقدام کند تا بدین‌وسیله، فرصت‌هایی را که از این

طریق در اختیار رقبا قرار می‌دهد، از آنان بگیرد. شرکت‌ها، از طریق ارتقای توان دفاعی، رصدگری بازار و استراتژی واکنش سریع می‌توانند تمام راه‌های ورود را مسدود کنند؛ به طوری که هیچ رقیبی نتواند به داخل بازار نفوذ کند. البته، باید در نظر داشت که یک حملهٔ خوب، همیشه بهترین دفاع است و بهترین واکنش، خلاقیت و نوآوری مستمر است. توان دفاعی شرکت‌ها، از طریق خلاقیت و نوآوری ارتقاء می‌یابد. رهبر، باید از طریق رصدگری بازار و استراتژی واکنش سریع، نسبت به حملات رقبا، بهترین دفاع را در بازار داشته باشد. بنابراین، مقوله‌های نفوذ به بازار، پیشتاز بازار و دفاع هوشمندانه، با یافته‌های کاتلر و کلر (۲۰۱۲) مطابقت دارد.

بازی کسب و کار: بازی‌های کسب و کار در زمینه‌های مختلف و برای مسائل پیچیده، به عنوان یک اقدام آموزشی در بازار، مورد استفاده قرار می‌گیرند. در بازی کسب و کار، مشکلاتی تخیّلی ارائه می‌شود که بازیکنان باید فعّالانه روی آن‌ها کار کنند و راه‌حلی برای آن بیابند. هنر روایتگری محصول، تأثیرگذاری عدم اطمینان بر انتخاب کالا و ارائهٔ خدمات شگفت‌انگیز، از استراتژی‌های بازی کسب و کار شرکت‌ها است که جایگاه رقابتی و برتری‌طلبی خود را به رقبا نشان می‌دهند. در بازی‌های کسب و کار، زمینه‌های اقتصادی، روش‌های مدیریت و کار تیمی، با استفاده از اصل "یادگیری از طریق انجام"، آموزش داده می‌شود. در یک محیط واقع‌بینانه، مشکلات مدیریتی پیچیده ارائه می‌شود. بازیگران یک شرکت، خود را به عنوان یک تیم مدیریت می‌کنند و در رقابت مستقیم با سایر تیم‌ها قرار می‌گیرند. نقش بازی کسب و کار در نبرد استراتژیک، با یافته‌های گرنت (۲۰۲۱) مطابقت دارد.

اشراف اطلاعاتی: ارزش اطلاعات، به استفاده از آن بستگی دارد. هزینه‌های مربوط به تهیه، بازپروری، ذخیره‌سازی و تحویل اطلاعات، می‌تواند برای شرکت‌ها اشراف اطلاعاتی را نسبت به رقبا به دست آورد. اشراف اطلاعاتی در بازار زمانی پدید می‌آید که به اطلاعات روزانه دربارهٔ تحولات و تغییرات محیط بازاریابی دست پیدا کرد که این امر، به مدیران در تهیه و تعدیل برنامه‌های بازاریابی کمک می‌کند. اطلاعات بازاریابی برای رفیق و رقیب قابل استفاده هستند. شرکت‌ها در برخی مواقع، برای حفاظت از خود در مقابل تحقیقات پنهانی، تدابیری می‌اندیشند. توسعهٔ اطلاعات شبکه‌ای و جذب مفسّرین و تحلیل‌گران حرفه‌ای در بازار، موجب تسلّط بر بازار و اشراف اطلاعاتی نسبت به رقبا می‌شود. هر بازاریاب، به کسب اطلاعات از بازار نیاز دارد. یک شرکت می‌تواند اطلاعات بازاریابی را در واحد تحقیقات خود انجام دهد یا تمام یا قسمتی از آن را به دیگران محوّل کند.. نقش اشراف اطلاعاتی با توجه به یافته‌های کاتلر و کلر (۲۰۱۲) در نبرد کسب و کار اهمیت بسزایی دارد.

قدرت هوش مصنوعی: «هوش مصنوعی»، یک اصطلاح گسترده است که به هر نوع نرم‌افزار رایانه‌ای اطلاق می‌شود که در فعالیت‌های انسان مانند: یادگیری، برنامه‌ریزی و حل مسئله شرکت می‌کند. شرکت‌ها از هوش مصنوعی (AI) به روش‌های مختلف برای بهبود کارآیی، صرفه‌جویی در زمان و کاهش هزینه‌ها استفاده می‌کنند. با پیشرفت‌های مستمر، هوش مصنوعی به سرعت تبدیل به یک منبع گرانبها برای شرکت‌ها همهٔ صنایع می‌شود. نتایج نشان داد که هوش مصنوعی بر حوزه‌هایی مانند امنیت سایبری، مدیریت کلاهبرداری، تولید محتوا و پشتیبانی مشتری، از جمله استفاده از چت‌بات‌های برتر، تأثیر دارد. کسب و کارها، برای بهبود و تکمیل عملیات خود، به میزان بیشتری از هوش مصنوعی استفاده می‌کنند. شرکت‌ها از طریق هوش مصنوعی به شبیه‌سازی مکالمات انسانی (جت بات)، پیش‌بینی فروش، مدیریت موجودی و مدیریت پورتفولیو دست یافته‌اند. این مطالب، با یافته‌های آکرکر (۲۰۱۹) مطابقت دارد.

ذخایر راهبردی شرکت: ذخایر استراتژیک، به عنوان ابزاری حیاتی برای دولت‌ها و شرکت‌های سرمایه‌گذاری، برای تثبیت قیمت‌های نفت و کاهش تأثیر اختلالات محصولات عرضه شده به شمار می‌رود. در حالی که مزایای ذخایر استراتژیک به طور گسترده تأیید شده است، در نظر گرفتن هزینه‌ها و پیامدهای اقتصادی حفظ چنین ذخایری نیز بسیار حائز اهمیت است. تحلیل هزینه و فایده، چارچوبی برای ارزیابی تأثیر خالص ذخایر استراتژیک بر اقتصاد فراهم می‌کند. با مقایسهٔ هزینه‌های نگهداری ذخایر استراتژیک با مزایایی که ارائه می‌کنند، مدیران ارشد می‌توانند تعیین کنند که آیا این ذخایر سرمایه‌گذاری، ارزشمند هستند یا خیر. ذخیره‌سازی محصولات و خدمات، مدیریت رویدادهای بحرانی، لجستیک حمل و نقل و تفکر راهبردی، از اقدامات اساسی ذخایر راهبردی شرکت‌ها تلقی می‌شود. این مطالب با توجه به یافته‌های تسوتکوا (۲۰۱۷) و گرنت (۲۰۲۱) مطابقت دارد.

سازماندهی و تقویت منابع انسانی: مدیریت منابع انسانی، روشی برای جذب، استخدام، استقرار و مدیریت کارکنان یک سازمان است. بخش منابع انسانی یک شرکت یا سازمان، معمولاً مسئول ایجاد، اعمال و نظارت بر سیاست‌های حاکم بر کارگران و روابط سازمان با کارکنان است. وظیفهٔ اصلی مدیریت

منابع انسانی، مدیریت کارکنان با تأکید بر کارکنان به عنوان دارایی‌های کسب و کار شناخته می‌شود. در این زمینه، گاهی از کارکنان، به عنوان سرمایهٔ انسانی یاد می‌شود. همانند سایر دارایی‌های تجاری، هدف استفادهٔ موثر از کارکنان، کاهش ریسک و به حداکثر رساندن بازگشت سرمایه (ROI) است. شرکت‌ها برای تبدیل کارکنان به سرمایهٔ انسانی، نیازمند جذب استعدادهای برتر، توسعهٔ آموزش‌های حرفه‌ای و جذب مدیران کلیدی رقبا هستند. یک شرکت، فقط به اندازهٔ کارکنانش خوب است و سرمایهٔ انسانی، به بخش مهمی از حفظ یا بهبود سلامت کسب و کار تبدیل می‌شود. علاوه بر این، مدیران منابع انسانی، از طریق توسعهٔ آموزش‌های حرفه‌ای برای کارکنان و جذب مدیران کلیدی رقبا به سازمان کمک می‌کنند تا در رقابت باقی بمانند. این مطالب با یافته‌های موگه‌ها (۲۰۲۳) مطابقت دارد.

تنظیم بازار: تنظیم بازار، ارتقای شفافیّت و افشای ریسک‌های مرتبط با یک کسب و کار یا واحد تجاری مبتنی بر بازار است و به منظور افزایش ایمنی و سلامت بازار، در هماهنگی با سیستم‌های نظارتی کار می‌کند. اثربخشی تنظیم بازار، به انضباط نظارتی، انضباط بازار و انضباط مالی بستگی دارد تا شرکت‌ها به درستی و به شکل کارآمد عمل کنند. تنظیم بازار به عنوان ابزاری قوی در محیط داخلی و خارجی شرکت‌ها است که با رعایت دستورالعمل‌های محتاطانه و اخلاقی انجام می‌شود. این نیروی ذاتی، توسط نهادهای دولتی و خصوصی، تمایل به ارائهٔ تصویری قابل اعتماد به مشتریان و سهامداران و اراده برای گسترش حمایت از مصرف کنندگان و اقتصاد کلی دارد. تنظیم بازار، موجب هدایت شرکت‌های مالی به سمت خودتنظیمی منحصر به فرد می‌شود. نیروهای بازار این ظرفیت را دارند تا شرکت‌ها را بر اساس شیوه‌های تجاری مورد قضاوت قرار دهند و مداخلهٔ سازمان‌های نظارتی را از بازار حذف کنند. مقولهٔ انضباط بازار با یافته‌های سانسی (۲۰۲۳) مطابقت دارد.

بهره‌وری: بهره‌وری، ظرفیت انجام وظایف در زمان مشخص و با تعداد منابعی است که کسب و کار در اختیار دارد. برای بهینه‌سازی فرآیندها، مهم است که ارزش‌های بهره‌وری شرکت افزایش یابد. بهره‌وری به عنوان یک معیار اقتصادی تعریف می‌شود که مشخص می‌کند چه تعداد کالا و خدمات در هر عامل تولید شده است. هم‌افزایی اولویت‌بندی و زمانبندی، تفویض اختیار، ارزیابی مستمر واحدهای کسب و کار و ممیّزی محصول، از استراتژی‌های بهره‌وری در شرکت‌ها به حساب می‌آید. اگر یک شرکت بتواند بهره‌وری خود را بهبود بخشد، به این معنی است که ارزش محصولاتش با نرخ بالاتری نسبت به مواد اولیه‌ای که آن محصولات با آن تولید می‌شوند، رشد می‌کند. بهره‌وری با استفاده از استراتژی‌هایی، تولیدات شرکت و منابع مشخص را مورد سنجش قرار می دهد. هدف بهره‌وری، بهینه‌سازی مقدار منابع استفاده شده برای دستیابی به نتایج بهتر است. این مطالب با یافته‌های یانگ (۲۰۰۵) در رابطه با بهره‌وری مطابقت دارد.

اهرم دیپلماسی: اکثر دیپلمات‌ها، هئیت مدیرهٔ شرکت هستند؛ زیرا آن‌ها برای بقای شرکت مبارزه می‌کنند. شرکت‌ها به منظور حفاظت از منافع خود، نیاز به توسعهٔ مهارت‌های داخلی دارند تا به آن‌ها در ایجاد و حفظ روابط خوب با گروه‌های ذینفع خاص، دولتی یا غیردولتی کمک کند. کسب مزیت رقابتی، قدرت رسانهٔ اجتماعی، تفاهم‌نامهٔ پایدار و تبادلات فرهنگی، از استراتژی‌های اهرم دیپلماسی در شرکت‌ها است. در اهرم دیپلماسی، شرکت‌ها باید شایستگی‌های داخلی را توسعه دهند تا بتوانند روابط سطح بالایی را با گروه‌های ذینفع بین‌المللی، عوامل دولتی، غیر دولتی و خصوصی، ایجاد کرده و آن را مدیریت کنند. این امر، مستلزم یک روش خاص برای تجزیه و تحلیل، برنامه‌ریزی و عمل است. این نوع خاص بودن، مخصوص یک دیپلمات خوب است. توانایی درک شرکای محلی و انطباق روابط تجاری و فروش متناسب با زمینهٔ محلی را می‌توان با کارگاه‌های آموزشی افزایش داد. این مطالب با یافته‌های استیجر (۲۰۰۳) و گرنت (۲۰۲۱) مطابقت دارد.

صادرات: ساده‌ترین راه برای ورود به بازارهای خارجی، صادرات است. یک شرکت ممکن است در برخی مواقع، به صورت انفعالی یا فعال، نسبت به صدور مازاد تولید خود به خارج از کشور اقدام کند یا ممکن است برای بسط و گسترش صادرات به یک بازار خاص، به صورت فعال برای ورود به بازار خارجی خود را متعهد کند. در هر دو مورد، شرکت، کالاهای صادراتی را در کشور خود تولید می‌کند و ممکن است برای صدور این محصولات، تغییر آن‌چنانی هم در آن‌ها ایجاد نکند. صادرات، مستلزم حداقل تغییراتی است که یک شرکت در خط محصولات خود، شرکت، سرمایه‌گذاری یا مأموریت شرکت انجام می‌دهد. شرکت‌ها از طریق صادرات غیر مستقیم یا صادرات مستقیم، محصولات خود را به بازار عرضه می‌کنند. شتاب صادرات، کسب

درآمد ارزی، تسهیل قوانین صادراتی و تحلیل بازار ارز، از استراتژی‌های صادرات جهت ورود به بازار خارجی است. این مطالب با یافته‌های کاتلر و کلر (۲۰۱۲) و گرنت (۲۰۲۱) در بخش بازاریابی بین‌الملل مطابقت دارد.

جدول۸: پیشنهادات

پیشنهادات آتی پژوهش	
(۱). ایجاد شرکت‌های واسپاری ارزش‌آفرین در هلدینگ‌ها جهت فروش اقساطی محصولات	(۲). مدیریت ذخایر راهبردی هلدینگ‌های سرمایه‌گذاری در مواقع بحرانی جامعه
(۳). تسهیلات مالی و تشویقی برای هلدینگ‌های سرمایه‌گذاری	(۴). شناخت نبض بازار
(۵). تکمیل زنجیرهٔ ارزش تولید از طریق اجرای طرح‌های سرمایه‌گذاری جدید و دارای توجیه فنی، مالی، اقتصادی	(۶). توسعهٔ اقتصاد دیجیتال محوری در پرتفوی شرکت‌های هلدینگ

نبرد استراتژیک در شرکت‌ها، موجب خلاقیت، نوآوری، کارآفرینی و ارائهٔ محصولات و خدمات متمایز با بهترین کیفیت و مناسب‌ترین قیمت، برای تبدیل شدن به تحسین برانگیزترین شرکت، از اهداف اساسی هلدینگ‌های سرمایه‌گذاری در جامعه ایرانی محسوب می‌شود. امروزه، کسب و کار و تجارت، شکل جدیدی از اختلافات را در میان انسان‌ها ایجاد می‌کند. رقبا برای دستیابی به هدف مشترک، جذب مشتریان ویژه و کسب منافع بیشتر از یک بازار مشخص، به نبرد یا رقابت اقتصادی علیه همدیگر می‌پردازند. دغدغهٔ اصلی این نبرد، کسب پیروزی در این میدان است.

منابع

خاشعی ورنام‌خواستی، وحید و علیرضا ولیان، (۱۴۰۰)، **مدیریت استراتژیک هلدینگ**، چارچوبی برای استراتژی‌های سرپرستی، چ دوم، تهران: دانشگاه علامهٔ طباطبایی.

کاتلر، فلیپ؛ کلر، کوین(۲۰۱۲)، ترجمه : مهدی امیرجعفری، **مدیریت بازاریابی**، انتشارات نص. جلد دوم.

لنگستر مسینگهام و جف لنگستر(۱۳۹۵)، **ترجمه حسین نوروزی و نیما سلطانی نژاد**، انتشارات مهربان، چاپ دوم.

- Akerkar, R. (2019). Artificial intelligence for business. Springer
- Anderson, M., & Arms, Z. (2022). Business improvement districts, class turf war and the strategic weaponisation of class monopoly rent. Urban Studies,
- Ayyarao, T. S., RamaKrishna, N. S. S., Elavarasan, R. M., Polumahanthi, N., Rambabu, M., Saini, G., ... & Alatas, B. (2022). War strategy optimization algorithm: a new effective metaheuristic algorithm for global optimization. IEEE Access, 10, 25073-25105.
- Berkey, D. L. (2022). The Legacy of the Battle of Thermopylae. In *Democracy and Salamis: 2500 Years After the Battle That Saved Greece and the Western World* (pp. 147-158). Cham: Springer International Publishing.
- Bradford, A. (2023). *Digital empires: The global battle to regulate technology*. Oxford University Press.
- Burgess, J., & Jones, C. (2023). Exploring how players use emergent narrative in strategy games. Entertainment Computing, 44, 100533.
- Campbell, A., & Goold, M. (1995). Corporate strategy: The quest for parenting advantage. *Harvard business review*, *73*(2), 120-132.
- Cassman, J. F., & Lai, D. (2022). Football vs. soccer: American warfare in an era of unconventional threats. In US-China Strategic Relations and Competitive Sports (pp. 75-85). Palgrave Macmillan, Cham.
- Feldman, E. R. (2021). The corporate parenting advantage, revisited. *Strategic Management Journal*, *42*(1), 114-143.
- Gorbacheva, A. S., Ivanov, V. V., Balashova, N. N., Chekrygina, T. A., Chernovanova, N. V., Yagupova, E. V., & Melikhov, V. A. (2022). Formation of investment resources of the grain subcomplex Volgograd region and its sustainability. In *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science* (Vol. 965, No. 1, p. 012061). IOP Publishing.
- Grant, R. M. (2021). **Contemporary strategy analysis**. John Wiley & Sons.
- Jamali, M. B., Rasti-Barzoki, M., & Altmann, J. (2023). A game-theoretic approach for investigating the competition between energy producers under the energy resilience index: A case study of Iran. *Sustainable Cities and Society*, *95*, 104598.

- Kotler, P. (2022). The Battle between Commercial Marketing and Social Marketing. Social Marketing Quarterly, 15245004221136334.
- Kováts, L., & Takács, M. G. (2022). CLAUSEWITZ'S SMALL WAR IN THE 21ST CENTURY. Land Forces Academy Review, 27(1), 1-9.
- Matthews, R., Ansari, I., & Watters, B. (2021). Operational resilience in the business-battle space.
- Mogea, T. (2023). The Importance of Human Resources Training to Improve Organizational Performance. *CENDEKIA: Jurnal Ilmu Sosial, Bahasa dan Pendidikan*, *3*(2), 58-72.
- Morris, L. (2013). Business model warfare: The strategy of business breakthroughs. Journal of Business models, 1(1).
- Palmer, N. F. (2020). Mike Ettore, Trust-Based Leadership: Marine Corps Leadership Concepts for Today's Business Leaders. Mountain Plains Journal of Business and Technology, 21(1), 11.
- Porter, M. E. (1981). The contributions of industrial organization to strategic management. Academy of management review, 6(4), 609-620.
- Praveena, S., & Devi, S. P. (2022). A survey on fuzzy based game theory approaches for supply chain uncertainties in E-Commerce applications. *Materials Today: Proceedings*, *62*, 4862-4868.
- Salehi, F., Mirzapour Al-E-Hashem, S. M. J., Moattar Husseini, S. M., & Ghodsypour, S. H. (2023). A bi-level multi-follower optimization model for R&D project portfolio: an application to a pharmaceutical holding company. *Annals of Operations Research*, *323*(1), 331-360.
- Sanusi, F., Januarsi, Y., Purbasari, I., & Akhmadi. (2023). The discipline vs complement role of product market competition and market power: Evidence from real earnings management in an emerging market. *Cogent Business & Management*, *10*(1), 2170072.
- Steger, U. (2003). *Corporate diplomacy: The strategy for a volatile, fragmented business environment*. John Wiley & Sons.
- Tsvetkova, A. (2017, September). World experience of strategic reserves mineral. In *Proceedings of 3rd International Conference on Management–Economics–Ethics–Technology (MEET 2017). Poland: Wydawnictwo Politechniki Śląskie* (pp. 55-64).
- Uhlemann, E. (2018). The battle of technologies or the battle of business models?[Connected vehicles]. *IEEE Vehicular Technology Magazine*, *13*(1), 14-18.
- Vandersmissen, L., George, B., & Voets, J. (2024). Strategic planning and performance perceptions of managers and citizens: analysing multiple mediations. *Public Management Review*, *26*(2), 514-538.
- Waldman, D. E., & Jensen, E. J. (2016). *Industrial organization: theory and practice*. Routledge.
- Welcher, T. R. (2020). The corporate venture dyad: a study of the impact of cultural distance on venture performance.
- Zhang, C., & Liu, L. (2023). Corporate inventory and cash holdings in digital economy strategy: Evidence from China. *Finance Research Letters*, *53*, 103607.
- Zhongming, Z., Linong, L., Xiaona, Y., Wangqiang, Z., & Wei, L. (2022). Sustainable Corporate Governance: EU's next Green Deal battle.
- Yang, C. (2005). On productivity. *Linguistic variation yearbook*, *5*(1), 265-302.
- 00420980221092339.