



Designing and Explaining the Model of Strategic Battle in Investment Holding Companies with Emphasis on Causal and Phenomenon-Oriented Factors

Mohammadreza Rokhideh

PhD student in Business Administration, Policy Making, University of Guilan, Rasht, Iran

Esmail Malekakhlagh

Associate Professor of Business Administration, Faculty of Management and Economics, University of Guilan, Rasht, Iran (Corresponding Author).

Email: malekakhlagh@guilan.ac.ir

Keikhosro Yakideh

Assistant Professor of Industrial Management, Faculty of Management and Economics, University of Guilan, Rasht, Iran

Mohammad Dostar

Associate Professor of Business Administration, Faculty of Management and Economics, University of Guilan, Rasht, Iran.

Abstract

This research was done with the aim of designing and explaining the strategic battle model in investment holding companies and with a Mixed methods. Mixed methods include both quantitative and qualitative parts. The qualitative part of the research was done using Grounded theory and the quantitative part was done using structural equation modeling. The tool for collecting information in the qualitative part is a semi-structured interview with specialists and experts of investment and academic holdings, whose data was obtained during three stages of "open coding", "central coding" and "selective coding". In the quantitative part, a researcher-made questionnaire was used according to the opinions of university experts, and its validity and reliability were examined in the research. According to the codes collected from interviews and code extraction using Maxqda10 software, 138 open codes, 23 central categories and finally 8 main (optional) categories were extracted. Among these, the categories of market penetration, market leaders, intelligent defense, business game and the rules of choosing the battle area related to the variable of strategic battle (phenomenon-oriented) and the categories of strengthening and organizing human resources, information aristocracy and the power of artificial intelligence related to the causal conditions affecting The central phenomenon of the research was identified. The results of the current research, which were analyzed using the findings of the qualitative section (identified codes) and the modeling of the structural equations of the research using Smart pls4 software, showed that the causal factors of the research with an acceptable coefficient of effect and coefficient of significance affects the phenomenon of battle strategically. Rsquare, Fsquare, SRMR and GOF criteria were calculated for the structural model and measurement models, all of which were allowed and acceptable values.

Keywords: Investment Holding, Strategic Battle, Market Leaders, Intelligent Defense, Business Game



طراحی و تبیین الگوی نبرد راهبردی در شرکت‌های مادر سرمایه‌گذاری؛ با تأکید بر عوامل علی و پدیده‌محوری

محمد رضا رخیده

دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، گرایش سیاست‌گذاری، دانشگاه گیلان، رشت، ایران

اسماعیل ملک‌اخلاق

دانشیار مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه گیلان، رشت، ایران (نویسنده مسئول)

Email: malekakhlagh@guilan.ac.ir

کیخسرو یاکیده

استادیار مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه گیلان، رشت، ایران

محمد دوستار

دانشیار مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه گیلان، رشت، ایران

چکیده

این پژوهش با هدف طراحی و تبیین الگوی نبرد راهبردی در شرکت‌های مادر سرمایه‌گذاری و با روش ترکیبی انجام شده است. روش‌های ترکیبی، شامل دو بخش کمی و کیفی هستند. بخش کیفی پژوهش با استفاده از نظریه داده‌بنیاد و بخش کمی آن با استفاده از الگوسازی معادلات ساختاری انجام گرفته است. ابزار جمع‌آوری اطلاعات در بخش کیفی، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با متخصصان و خبرگان شرکت مادرهای سرمایه‌گذاری و دانشگاهی است که داده‌های آن طی سه مرحله «کدگذاری باز»، «کدگذاری محوری» و «کدگذاری انتخابی» به دست آمد. در بخش کمی نیز از پرسش‌نامه محقق‌ساخته با توجه به نظرات خبرگان دانشگاهی استفاده شد و روایی و پایایی آن در پژوهش مورد بررسی قرار گرفت. با توجه به کدهای احصا شده از مصاحبه‌ها و استخراج کدها با استفاده از نرم‌افزار Maxqda10، تعداد ۱۳۸ کدباز، ۲۳ مقوله محوری و در نهایت ۸ مقوله اصلی (انتخابی) استخراج شدند. از این میان، مقوله‌های نفوذ به بازار، پیشتانان بازار، دفاع هوشمندانه، بازی کسب‌وکار و قواعد انتخاب منطقه نبرد مربوط به متغیر نبرد راهبردی (پدیده‌محوری) و مقوله‌های تقویت و سازمان‌دهی منابع انسانی، اشراف اطلاعاتی و قدرت هوش مصنوعی مربوط به شرایط علی تأثیرگذار بر پدیده محوری پژوهش شناسایی شدند. نتایج پژوهش حاضر که با استفاده از یافته‌های بخش کیفی (کدهای شناسایی شده) و مدل‌سازی معادلات ساختاری پژوهش با استفاده از نرم‌افزار Smart pls4 مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت، نشان داد که عوامل علی پژوهش با ضریب اثر و ضریب معناداری قابل قبول، بر پدیده نبرد راهبردی تأثیر می‌گذارد. معیارهای $SRMR$ ، $Fsquare$ ، $Rsquare$ و GOF برای مدل ساختاری و مدل‌های اندازه‌گیری محاسبه شد که همگی مقادیر مجاز و قابل‌پذیرش بودند. **کلیدواژه‌ها:** شرکت مادر سرمایه‌گذاری، نبرد راهبردی، پیشتانان بازار، دفاع هوشمندانه، بازی کسب‌وکار

مقدمه

هر شرکتی برای طراحی و برنامه‌ریزی راهبردی باید تا حد امکان درباره وضعیت موجود و آتی بازار، از جمله تهدیدات رقبا و فرصت‌های ناشناخته اطلاعاتی را به دست آورد (کاوا لو و همکاران^۱، ۲۰۲۰). شرکت‌ها باید مرتب برنامه‌های بازاریابی خود را با رقبا تطبیق دهند و مقایسه کنند. آن‌ها با این اقدام می‌توانند به فعالیت‌های بالقوه رقابت‌پذیری خود نسبت به دیگر بازیگران فعال در بازار پی ببرند (مهرعلیان و خزایی^۲، ۲۰۲۲). شرکت‌های مادر (هلدینگ) با سرمایه‌گذاری در کسب‌وکارهای متعدد، نقش فعالی را در بازار ایفا می‌کنند. شرکت‌های چندکسب‌وکاره با اعمال نقش نظارتی بر کسب‌وکارهای تابعه خود، نوعی شرکت مادر محسوب می‌شوند (فوجیتا و یامادا^۳، ۲۰۲۲). شرکت‌های مادر با کنترل مفید و کارآمد کسب‌وکارها، تخصیص مؤثر منابع، افزایش ظرفیت جهت بهره‌برداری از هم‌افزایی‌ها و بهبود مدیریت کسب‌وکارها می‌توانند در بازار از مزیت رقابتی بیشتری نسبت به سایر رقبا برخوردار باشند (فلدمن^۴، ۲۰۲۱). با شناسایی رقبا، شرکت‌ها و توجه به اهداف و راهبردهای آن‌ها می‌توان نقاط قوت و ضعف و الگوهای واکنشی آن‌ها را مورد ارزیابی قرار داد. هر شرکتی می‌تواند به یک یا چند گروه از رقبا، خود در بازار توجه نشان دهد. بیشتر شرکت‌ها توان رقابت با رقبا، قوی خود در بازار را ندارند؛ از این رو، ترجیح می‌دهند با رقبا، ضعیف خود رقابت کنند (آنه و تین^۵، ۲۰۲۱). ابزار بسیار مفید برای ارزیابی نقاط قوت و ضعف رقبا، تجزیه و تحلیل فایده از نظر مشتری است. تجزیه و تحلیل فایده از دیدگاه راهبردی، نحوه جذب مشتریان هدف و نحوه مقایسه مشتریان از محصولات و خدمات بازیگران مختلف در بازار را نشان می‌دهد (بتشکایا^۶، ۲۰۲۱). از این جهت، برنامه‌ریزی راهبردی هر شرکتی باید نسبت به راهبرد شرکت دیگر متمایز باشد. مشابهت برنامه راهبردی شرکت‌ها، رقابت‌پذیری بین دو

1. Cavallo et al

2. Mehralian & Khazaei

3. Fujita & Yamada

4. Feldman

5. Anh & Tien

6. Butkouskaya



شرکت را بیشتر می‌کند (القریشی^۱، ۲۰۲۱). واحد راهبردی در شرکت‌ها بر حمایت از سیاست‌گذاری‌های کسب‌وکار در سطوح مختلف شرکت متمرکز است و مستقیماً به نتیجه یک نبرد یا سایر درگیری‌ها به‌عنوان یک کل مربوط می‌شود. معمولاً نبردها و درگیری‌های مدرن در این واحد، پیروز می‌شوند یا شکست می‌خورند، نه در سطوح عملیاتی یا راهکنشی (یو^۲، ۲۰۲۱). نبرد کسب‌وکار مبتنی بر نظریه بازی صورت می‌گیرد. نظریه بازی از طریق بینشی که نسبت به موقعیت‌های رقابتی و قدرت چانه‌زنی فراهم می‌آورد، می‌تواند توازن نتایج حاصل از موقعیت رقابتی و پیامدهای حرکات راهبردی هر یک از بازیگران بازار را پیش‌بینی کند. نبرد کسب‌وکار نوعی بازی است که با رقابت‌پذیری، تحولات و حرکات‌های رقابتی در صنعت پیش‌بینی می‌شود. این بازی، ابزاری مؤثر برای کشف نقاط ضعف پنهان خود و رقبا است که بهترین گزینه‌ها را در جهت اقدام تدوین می‌کند (گرن^۳، ۲۰۲۱؛ چن^۴، ۲۰۲۲).

حقیقت بازار تجاری امروز، تنها خدمت‌رسانی به مشتریان و تأمین‌کنندگان نیست؛ بلکه تاختن به رقبا و فریب زدن و جنگیدن با آنهاست. نبرد با رقبا، نبردی است که در آن رقبا دشمن هستند و تأمین‌کننده یا مشتری، سرزمینی است که باید فتح شود (منسینگر^۵، ۲۰۲۲). نقش نظریه بازی در نبرد کسب‌وکار بسیار مفید است. نبرد کسب‌وکار از طریق نظریه بازی می‌تواند با شناسایی بازیگران بازار، گزینه‌های تصمیم در دسترس و ترکیب تصمیم‌ها، ساختاری نظام‌مند را برای کشف پویایی‌های رقابتی به دست آورد. بازی با رقبا مبنایی برای راه‌حل‌های پیشنهادی تغییر بازی و تعمق در نتایج احتمالی حاصل از هر تغییر را در اختیار مدیران اجرایی شرکت‌ها قرار می‌دهد (گرن^۳، ۲۰۲۱؛ چن^۴، ۲۰۲۲). شهرت‌سازی در این‌گونه شرکت‌های مادر سرمایه‌گذاری، ساختارهای ذهنی مشتریان (تأمین‌کنندگان) درباره محصولات و خدمات را سازمان‌دهی و تصمیم‌های خرید آنها را روشن می‌کند؛ به عبارت

-
1. AlQershi
 2. Yu
 3. Grant
 4. Chen
 5. Mencinger

دیگر، ریسک‌های شرکت را با ارائه یک تصویر خاص به خارج برای مصرف‌کنندگان کاهش می‌دهند. از این جهت، شرکت زمانی می‌تواند به دنبال ارزش‌های خود باشد که به‌طور هماهنگ با مشتری عمل کند (لونین^۱، ۲۰۲۱). داشتن کیفیت بالا، ارائه خدمات پس از فروش، قیمت پایین محصولات، ارائه محصولات جانبی و دسترسی راحت افراد به خدمات شرکت از دلایل موفقیت یک صنعت است (رحمان^۲، ۲۰۲۰). این شرکت‌ها برای مواجهه با تهدیدات رقبا باید بر بازاریابی در اهداف کسب‌وکار و تدوین واضح آن‌ها اصرار ورزند تا بتوانند صنعت کسب‌وکار را از میان شکاف‌های عدم اطمینان و شرایط متغیر هدایت کنند. شرکت‌های مادر با تشخیص فرصت‌های واقعی و نقش قابلیت‌های منحصربه‌فرد، برتری رقابتی خود را نسبت به سایر رقبا نشان می‌دهند (مخونزا و سیفلو^۳، ۲۰۲۲). مدیران ارشد در مقایسه با رقبای برتر می‌پرسند که چرا شرکت نمی‌تواند نسبت به رقبا عملکرد بهتری داشته باشد. هیئت‌مدیره‌ها به دنبال نتایج سریع حاصل از ادغام و تملک (M&A) هستند و برای تحقق راهبردهای ارزش‌آفرین تلاش می‌کنند. واحدهای تابعه شرکت مادرها شکایت دارند که شرکت مادر اصرار دارد هزینه‌های عملیاتی محدود شود بدون اینکه اقدام مؤثر و سودمندی انجام دهد. در بدترین موارد، این درگیری‌ها می‌تواند کل سازمان را فلج کند (سینچ و مشواری^۴، ۲۰۲۲). همه کسب‌وکارها، چه هنگام تغییر اقتصاد یا یافتن و استخدام کارمندان مناسب و چه زمان افزایش رقابت در بازار با چالش‌هایی روبه‌رو هستند و کسب‌وکارهای خانوادگی نیز از این چالش‌ها مصون نیستند. مجموعه‌ای از چالش‌های ویژه وجود دارد که کسب‌وکارهای خانوادگی به دلیل ماهیت و ساختار خود با آن‌ها مواجه می‌شوند؛ از جمله: وجود فرهنگ و ساختار غیررسمی، فشار برای استخدام اعضای خانواده، عدم آموزش مدیران ارشد و کارکنان، جابجایی زیاد کارکنان، درک نادرست از ارزش کسب‌وکار و نحوه تقسیم آن، تأمین سرمایه، نوسانات بازار، عدم رقابت‌پذیری و نبود راهبرد (کای و همکاران^۵، ۲۰۲۲؛ نیکلاس، ۲۰۲۱)؛

1. Levänen

2. Rahaman

3. Mkhonza & Sifolo

4. Singh & Maheshwari

5. Cai et al



بنابراین، درک درست از ظرفیت‌ها و جزئیات نحوه عملکرد یک کسب‌وکار خانوادگی می‌تواند به اتخاذ اقدامات و راهبردهایی برای غلبه فعالانه بر چالش‌ها و جلوگیری از هرگونه درگیری در آینده کمک کند. نقش شرکت‌های مادر سرمایه‌گذاری در اقتصاد کشورهای مختلف متغیر است. ارزیابی‌ها نشان می‌دهد که سهم شرکت‌های مادر سرمایه‌گذاری در میان ۵۰۰ شرکت برتر مؤسسه فورچون، از ۱۵ درصد در سال ۲۰۰۵ به ۱۹ درصد در سال ۲۰۱۳ در کشورهای نوظهور رشد و ارتقا یافته است. مؤسسه مک‌کینزی معتقد است در سال ۲۰۲۵، شرکت‌های مادر سرمایه‌گذاری، ۳۷ درصد شرکت‌های با بیش از یک میلیارد دلار درآمد سالانه را تشکیل می‌دادند. این میزان در سال ۲۰۱۰ معادل ۱۶ درصد بوده است؛ بنابراین نبرد کسب‌وکار در شرکت مادرهای سرمایه‌گذاری موجب کشف فرصت‌های واقعی و توسعه کسب‌وکارهای از رونق افتاده در شرکت‌های فناوری و خرده‌فروشی‌ها می‌شود. مدیران ارشد باید در مواجهه با تهدیدات رقبا و شناسایی فرصت‌ها، شبکه‌ای را برای کارآفرینان قدیمی ایجاد کنند تا با همدیگر در ارتباط باشند؛ از یکدیگر بیاموزند؛ از اتصال شبکه‌ای خود برای ارتباط با کسب‌وکارهای تجاری در جهت تأمین مالی بهره ببرند و شاهد شکوفایی شرکت‌های دانش‌بنیان و اشتغال فارغ‌التحصیلان دانشگاهی باشند؛ بنابراین راهبرد در سطح شرکت مادر، شامل الگوی اهداف اصلی و برنامه‌های موردنیاز برای دستیابی به آن اهداف است.

در این پژوهش سعی بر این است که بتوانیم از دید نظریه‌پردازی تا حدی به بهبود اقتصاد جامعه و ارزش‌آفرینی در شرکت‌های مادر سرمایه‌گذاری کشور کمک کنیم؛ همچنین برای تشریح بیشتر پدیده نبرد راهبردی در شرکت‌ها، شرایط تأثیرگذار بر این مفهوم را مورد بررسی قرار دهیم.

در راستای پژوهش حاضر پرسش‌های زیر مطرح شده است:

۱. عوامل محوری پدیده نبرد راهبردی در شرکت‌های مادر سرمایه‌گذاری کدامند؟
۲. عوامل علی تأثیرگذار بر نبرد راهبردی در شرکت‌های مادر سرمایه‌گذاری کدامند؟
۳. وضعیت حال حاضر نبرد راهبردی در شرکت‌های مادر سرمایه‌گذاری به چه صورت

و به چه میزان است؟

ریشه اصلی راهبردهای موفق در شرکت‌های مادر، بینش خلق ارزش است. این بینش بیانگر آن است که مدیران ارشد، چطور می‌خواهند عملکرد واحدهای کسب‌وکار را بهبود بخشند. پرسش‌های مطرح‌شده درباره عوامل علی و پدیده‌محوری در جهت بینش خلق ارزش و هم‌افزایی در شرکت مادرها ایجاد شده‌اند.

۱. مبانی نظری پژوهش

نبرد، نوعی درگیری برای دستیابی به سهم بزرگی از منطقه دشمن با استفاده از مهارت‌های دفاعی و حرکات راهکنشی در برابر رقبا است که اقبال شما را برای شرکت در یک جنگ واقعی و تمام‌عیار به نمایش می‌گذارد (کاتلر و همکاران^۱، ۲۰۱۸؛ پریرا^۲، ۲۰۲۳). شرکت‌ها از طریق نبرد کسب‌وکار، سهم بازار رقبا را تسخیر و با جذب مشتریان آنان در بازار فرماندهی می‌کنند. شرکت‌ها گاهی اوقات از این بازی فوق‌العاده لذت می‌برند (ون دیکا^۳، ۲۰۱۸). نبرد کسب‌وکار با توجه نظریه بازی شکل می‌گیرد. نظریه بازی، هویت بازیگران بازار، مشخصات گزینه‌های بازیگران و مشخصات نتایج حاصل از ترکیبی گزینه‌ها را شناسایی می‌کند. این اقدام در نبرد کسب‌وکار موجب درک موقعیت‌های رقابتی و رویکردی نظام‌مند و منطقی برای تصمیم‌گیری می‌شود. نظریه بازی با درک موقعیت‌های رقابتی به پیش‌بینی پیامدهای موقعیت رقابتی و انتخاب راهبردی بهینه کمک می‌کند. این نظریه با توجه به بینش موقعیت‌های رقابتی و چانه‌زنی، می‌تواند توازن نتایج حاصل از موقعیت‌های رقابتی و پیامدهای حرکات راهبردی برای هر یک از بازیگران بازار در جنگ با رقبا را پیش‌بینی کند (گرنٹ، ۲۰۲۱؛ تنو^۴، ۲۰۲۳). شرکت‌ها در مواجهه با تهدیدات رقبا بزرگ‌تر باید برای یادگیری و انتقال دانش با برخی از رقبا ارتباط و همکاری محرمانه داشته باشند. مدیران ارشد باید در نبرد با رقبا تمام جزئیات را بررسی کنند تا بتوانند روی تبدیل ایده‌های خود به

1. Kotler et al

2. Perera

3. van de Kaa et al

4. Teoh



واقعیت در بازار تمرکز کنند (هاینس و گرینسینگ^۱، ۲۰۱۸). نبرد راهبردی برای هر بنگاه تولیدی-سرمایه‌گذاری به پایداری در کسب‌وکار منجر می‌شود. مدیران ارشد به‌شدت به قدرت کارکنان جوان و مدیران متخصص، باانگیزه و سخت‌کوش اعتقاد دارند. ترکیب گستره وسیعی از دانش و مهارت‌ها به تشکیل تیم‌های چندرشته‌ای منجر می‌شود که در آن هر شرکت قادر به ارائه چشم‌انداز خود برای ایجاد نتایج نهایی در مواجهه با تهدیدات رقبا است (دیسژاردینس و همکاران^۲، ۲۰۲۱).

جدول ۱: تعاریف نبرد کسب‌وکار

تعاریف	نویسندگان
نبرد کسب‌وکار، علم یا هنری است که با به‌کارگیری تمام منابع نظامی، اقتصادی و سیاسی و سایر منابع یک کشور برای دستیابی به اهداف نبرد برای یک جامعه یا سازمان تعریف می‌شود.	فورت الیوت ^۳ (۲۰۲۲)
مفاهیم راهبرد و راهکنشی، نبرد کسب‌وکار را شکل می‌دهند. نبرد کسب‌وکار موجب برنامه‌ریزی، هماهنگی و جهت‌گیری کلی عملیات سازمانی در جهت دستیابی به اهداف اقتصادی و سیاسی می‌شود. راهکنش، هنر استفاده از نیروی انسانی متخصص در نبرد است. راهبرد، هنر استفاده از نبرد برای پیروزی در جنگ است.	ون کلاوس ویتز ^۴ (۲۰۲۲)
نبرد کسب‌وکار آن است که شرکتی بدون به مخاطره انداختن جایگاه بلندمدت خود، به‌طور مستقل به هر اقدامی در بازار دست بزند. این شرکت بدون توجه به اقدامات رقبا جایگاه راهبردی خود را حفظ می‌کند.	کاتلر ^۵ (۲۰۲۲)
نبرد به‌معنای درگیری بین دو کسب‌وکار است که در زمان و منطقه مشخص و با وجود نیروی انسانی متعهد و متخصص رخ می‌دهد.	یانا ^۶ (۲۰۲۲)
سه اصل مهم در نبرد کسب‌وکار وجود دارد که عبارتند از: الف. هدایت و رهبری؛ ب. شناسایی نقطه‌های ضعف و قوت رقبا؛ ج. آمادگی و تمهیدات مالی.	تچ (۲۰۲۰)

1. Haynes & Grensing
2. Desjardins
3. Forte Elliot
4. von Clausewitz
5. Kotler
6. Yana

«Holding» در زبان انگلیسی معادل شرکت مادر است و در زبان فارسی می‌توان آن را معادل شرکت اصلی، شرکت مادر، شرکت سرمایه‌گذاری، شرکت واپایش کننده، شرکت دارنده و شرکت مالک تعریف کرد. شرکت مادر متشکل از شرکت‌هایی است که در یک زمینه معین و منسجم فعالیت می‌کنند (مانند شرکت‌های خودروسازی). شرکت مادر شرکتی است که با سرمایه‌گذاری در شرکت سرمایه‌پذیر برای کسب سود، آرای زیادی کسب می‌کند که می‌تواند هیئت‌مدیره را انتخاب و یا در انتخاب هیئت‌مدیره برای کنترل فعالیت‌های شرکت تأثیر داشته باشد. راهبرد شرکت مادر آن است که فعالیت‌ها و اقدامات بنگاه، چیزی بیش از مجموع واحدهای کسب‌وکار تابعه آن باشد؛ به عبارت دیگر، پرسش اساسی درباره راهبرد شرکت مادر این است که بنگاه باید در چه کسب‌وکارهایی فعالیت داشته باشد تا هم‌افزایی در آن کسب‌وکار تابعه محقق شود؛ به عبارت دیگر، راهبرد شرکت مادر، مشارکت ارزش‌افزوده اعضای هیئت‌مدیره یک بنگاه چند کسب‌وکار در واحدهای تابعه است که هرکدام از این بنگاه‌ها، برنامه‌ریزی راهبردی برای کسب‌وکار خود دارند (خانی پور و همکاران، ۲۰۲۲).

شرکت مادر (هلدینگ): شرکت مادر می‌تواند از طریق حق رأی (به‌ویژه حق انتخاب و عزل مدیران شرکت‌های تابعه) بر عملکرد شرکت فرعی تأثیر داشته باشد. اگرچه مدیران شرکت‌های تابعه در واقع باید منافع گروه یا شرکت مادر را در نظر بگیرند؛ اما باید طبق قوانین و مقررات شرکت‌ها، وظایف و اختیارات خود را به نفع شرکت فرعی انجام دهند.

شرکت‌های سرمایه‌گذاری: شرکت‌های سرمایه‌گذاری می‌توانند از مالکیت خصوصی یا دولتی برخوردار باشند و در امر مدیریت، فروش و بازاریابی محصولات شرکت کنند. شرکت‌های سرمایه‌گذاری می‌توانند با خرید و فروش سهام، اموال، اوراق قرضه، نقدینگی، سایر وجوه و سایر دارایی‌ها سود داشته باشند. این شرکت‌ها در اقدامات مذکور، رویکرد کوتاه‌مدتی به سرمایه‌گذاری دارند (لین، ۲۰۲۱).

بیشتر پژوهش‌های انجام شده در شرکت‌های مادر برگرفته از پژوهش‌های گولد و گمبل (۱۹۹۸)، شولز (۲۰۰۰) و لینچ (۲۰۰۶) است. شرکت مادر به‌عنوان چهارچوب مدل کسب‌وکار موفق در یک چتر شرکتی دارای مکمل‌هایی بین واحدهای کسب‌وکار تابعه خود



است که به آن‌ها امکان می‌دهد اطلاعات و منابع را به اشتراک بگذارند؛ سریع‌تر یاد بگیرند و قابلیت‌های کلیدی یکدیگر را از طریق همکاری مشترک بهبود بخشند. واحد کسب‌وکار و شرکت مادر باید نوعی مزیت برای یکدیگر داشته باشند (گولد و کمپل^۱، ۲۰۰۲؛ لوی^۲، ۲۰۲۲). شرکت‌های مادر باید راهبردی را برای واحدهای کسب‌وکار تابعه خود طراحی و انتخاب کنند که مناسب و مؤثر باشد و رقابت‌پذیری و ارزش‌آفرینی شرکت را افزایش دهد (اشکین و همکاران^۳، ۲۰۲۱)؛ بدین منظور، شرکت مادر از ارتباط میان دفتر مرکزی، واحدهای تابعه و منابع شکل‌دهنده مزیت رقابتی بنگاه برای شکل‌گیری پیکربندی‌های بنگاه استفاده می‌کند و با قدرت تصمیم‌گیری متمرکز می‌تواند از افشای اطلاعات در جهت محافظت از ارزش‌های گروه در برابر آسیب‌های مالی و اعتباری جلوگیری کند (کوی و همکاران^۴، ۲۰۲۲). راهبرد سطح شرکتی باید شفاف‌سازی کند که شرکت مادر کجا و چگونه می‌تواند به مزیت مادری دست یابد (جانسون و همکاران^۵، ۲۰۰۸). یک شرکت مادر برای کنترل عملیات و مدیریت سازمان باید حداقل ۵۰ درصد از سهام رأی یک کسب‌وکار تابعه را در اختیار داشته باشد (آرتیستاکیس و همکاران^۶، ۲۰۲۲).

۲. پیشینه پژوهش

هرچند در ارتباط با موضوع نبرد راهبردی در شرکت‌های مادر سرمایه‌گذاری، پژوهش‌های بسیار محدودی انجام شده است با این حال، پژوهش‌هایی با موضوع نبرد و نقش آن در موفقیت کسب‌وکارها به انجام رسیده‌اند که به‌طور مختصر به یافته‌ها و نتایج برخی از آن‌ها در قالب جدول (۲) اشاره می‌شود:

-
1. Goold & Campbell
 2. Levy
 3. Asikin et al.
 4. Cui et al.
 5. Johnson et al.
 6. Artsidakis et al

جدول ۲: پژوهش‌های داخلی و خارجی

عنوان پژوهش	هدف پژوهش	یافته‌های پژوهش
تاب‌آوری عملیاتی در فضای نبرد کسب‌وکار (ماتیوس، ۲۰۲۱).	بررسی ارتباط متقابل بین دفاع، امنیت و کسب‌وکار با استفاده از رویکرد تاب‌آوری عملیاتی	مزایای تجاری-نظامی متقابل را می‌توان در تقویت سرمایه موردنیاز، مدیریت منابع انسانی متخصص و برنامه‌ریزی دقیق و اتخاذ بهترین راه‌حل‌های تاب‌آوری مؤثر دانست.
نبرد و کسب‌وکار: زبان نظامی در محیط شرکت	آگاهی از همزیستی بین اصطلاحات نظامی و کسب‌وکار در زمینه فرهنگ کسب‌وکار و شرکتی همچنین استعارهای نظامی و جنگی	داشتن برنامه‌ریزی راهبردی در کسب‌وکار و قدرت برتر یا انحصارگر در عرصه نظامی می‌تواند تأثیری برانگیزاننده و توانمند در این دو حوزه داشته باشد.
نبرد برای کسب‌وکاری بهتر (الیوت فورت، ۲۰۱۲).	مزیت رقابتی در صنایع حساس به فناوری	پیوند اصلی میان فناوری و مزیت رقابتی، نوآوری است. این نیاز، شرکت‌ها را به کسب فناوری ترغیب می‌کند، موجب پیدایش صنایع جدید می‌شود؛ همچنین امکان تسلط بر بازار و عملکرد برتر در میان رقبا را فراهم می‌آورد.
نبرد آینده برای اطلاعات مشتری (هگل و ریپورت، ۱۹۹۷)	جمع‌آوری اطلاعات در مورد مشتریان و بهبود و حفظ مشتری	استفاده از فناوری‌های، جدید مانند کارت‌های هوشمند، مرورگرهای وب جهانی و نرم‌افزار مدیریت مالی شخصی موجب بهبود و رضایت مشتریان در کسب‌وکارها می‌شود.
نبرد برای جذب مشتری (انگ و بوتل، ۲۰۰۶)	رقابت برای درک ذهنیت مصرف‌کننده	شرکت علاوه بر تعیین بازار هدف، شناخت شخصیت مشتری، روانشناسی بازار و موقعیت‌یابی می‌تواند در جذب مشتری با دیگر شرکت‌ها رقابت داشته باشد.
دانش مالی- رفتاری: نبردهای گذشته و درگیری‌های آینده	سنجش کارایی بازار در معاملات مالی- رفتاری شرکت‌های سرمایه‌گذاری	نبرد سنجش کارایی بازار از طریق مدل‌های قیمت‌گذاری دارایی و



عنوان پژوهش	هدف پژوهش	یافته‌های پژوهش
(استاتمن، ۱۹۹۹)		متخصصان سرمایه‌گذاری شرکت‌ها صورت می‌گیرد.
نبرد ایده‌ها در مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها (مسعود، ۲۰۱۷)	توسعه مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها در اقتصادهای توسعه‌یافته	نوآوری در محیط زیست، حل مسائل اجتماعی-فرهنگی، جذب کاربران فناوری و متخصصان حقوق سیاسی، مسئولیت‌های اجتماعی در شرکت‌ها را توسعه می‌دهد.
راهبرد در نبرد بریتانیا و نظریه مدیریت راهبردی (گراتن، ۲۰۰۵)	مقایسه فرایند تدوین راهبرد ثبت‌شده در طول نبرد بریتانیا با مفاهیم نظریه مدیریت فعلی	علت اصلی شکست آلمان از بریتانیا، فقدان تفکر راهبردی بود. فرایند تدوین راهبرد آلمان از یکپارچگی، انسجام و هدف مشخص در حوزه نبرد برخوردار نبود.
نبردی برای نفوذ: سیاست لابی‌گری کسب‌وکار در پارلمان اروپا (راسموسن، ۲۰۱۵)	تأثیر گروه‌های کسب‌وکار بر نتایج سیاست‌ها در پارلمان اروپا	همکاری در بین گروه‌های کسب‌وکار، حمایت از گروه‌های مصرف‌کننده و محیط زیست، حمایت از کسب‌وکارهای بخش خصوصی و رسیدگی به پرونده‌های کسب‌وکار در کمیته اصلی پارلمان اروپا توسط نمایندگان، ازجمله عوامل تأثیرگذار سیاست لابی‌گری در پارلمان اروپا است.
نبرد هوشمندی: چگونه و چرا کسب‌وکارها محصولات و خدمات خود را هوشمند می‌کنند؟ هنکس و همکاران (۲۰۲۰)	ایجاد محصولات و خدمات هوشمند	تجزیه و تحلیل‌های موردی، آگاهی، ارتباط و اتصال و فعال‌سازی و پویایی در کسب‌وکارهای مبتنی بر فناوری، به‌عنوان ابعاد کلیدی هوشمندی شناسایی شدند.
نبرد وفاداری مشتری: بررسی وفاداری مشتری در حوزه کالا و خدمات (بوآکی و همکاران، ۲۰۱۷)	وفاداری مشتریان به شرکت‌های ارائه‌دهنده محصولات و خدمات	رضایت مشتری، رسیدگی به پیشنهادهای مشتریان، کیفیت محصول و قیمت‌گذاری مناسب، ازجمله عوامل مؤثر در وفاداری مشتری در حوزه کالا و خدمات است.

غیر از مطالعات مذکور، هنوز در مورد مفاهیم نظری و تجربی پژوهش، علل ایجاد مؤلفه‌های نبرد کسب‌وکار در شرکت‌ها و نبرد راهبردی در شرکت‌های مادر سرمایه‌گذاری خلأ و شکاف‌هایی وجود دارد و موضوعاتی مانند نقش فرماندهی کسب‌وکار در شکل‌گیری شرکت‌های مادر، الگوی جامع نبرد راهبردی در این شرکت‌ها و نبرد استخدام بین شرکت‌های مادر جهت جذب مدیران متخصص، به‌طور خاص مورد مطالعه قرار نگرفته است.

۳. روش‌شناسی

تحقیق حاضر از منظر ماهیت و هدف، پژوهشی اکتشافی است که به‌صورت توصیفی-پیمایشی انجام شده است. داده‌های این پژوهش با استفاده از روش کیفی و مصاحبه عمیق با مدیران ارشد و کارشناسان گردآوری و با استفاده از نظریه «داده‌بنیاد نظام‌مند» مورد تحلیل قرار گرفته است. نظریه داده‌بنیاد، روشی استقرایی و اکتشافی است که به‌طور نظام‌مند از طریق فرایند پژوهش جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل می‌شود. هدف از این نظریه، ایجاد نظریه‌ای مبتنی بر داده‌ها است که تماماً در مورد جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها است (خان^۱، ۲۰۱۴). پژوهش در بخش کمی با استفاده از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری انجام شده است. جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی، شامل مدیران ارشد شرکت‌های مادر سرمایه‌گذاری (گلرنگ، گردشگری، غدیر، سینا، ماهان، فناوری و نوآوری بانک تجارت) در شهر تهران است. داده‌های این پژوهش از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته به‌صورت حضوری و آنلاین با استفاده از سؤالات نیمه‌باز به دست آمد. نمونه انتخابی که مدیران ارشد شرکت مادرهای سرمایه‌گذاری را شامل می‌شد، به روش گلوله‌برفی و با استفاده از روش نمونه‌گیری نظری انتخاب شد. منظور از نمونه‌گیری نظری در روش نظریه داده‌بنیاد، فرایند جمع‌آوری داده‌ها برای تولید نظریه است که به‌موجب آن، پژوهشگر هم‌زمان به جمع‌آوری، کدگذاری و تحلیل داده‌ها می‌پردازد و برای آنکه نظریه خود را در حین شکل‌گیری تکمیل کند، تصمیم می‌گیرد که چه داده‌هایی را جمع‌آوری کرده و کجا آن‌ها را جست‌وجو و پیدا نماید (ذکایی، ۱۳۸۱).



داده‌های گردآوری شده با هدف دست یافتن به اشباع نظری در شرکت‌های مادر سرمایه‌گذاری به دست آمده است؛ به طوری که با ۱۶ نفر از مدیران ارشد و مؤسسان این شرکت‌ها، مصاحبه نیمه ساختاریافته جهت دستیابی به کدگذاری‌های باز انجام شد.

در مرحله کمی، پژوهش با روش توصیفی-پیمایشی انجام شده است. جامعه آماری بخش کمی، شامل مؤسسان و مدیران ارشد شرکت‌های مادر سرمایه‌گذاری است که تعداد ۲۳۰ نفر از آنان براساس جدول کرجسی و مورگان (۱۹۷۰) و به شیوه نمونه‌گیری تصادفی ساده به عنوان نمونه انتخاب شدند. این حجم نمونه پژوهش در سطح خطای ۵ درصد و سطح اطمینان ۹۵ درصد قابل اطمینان است. فرایند شکل‌گیری پرسش‌نامه بدین صورت است که پس از تأیید مفاهیم استخراج شده در بخش کیفی، کدگذاری‌های باز هر مفهوم در قالب پرسش مطرح شده است. این پرسش‌ها با مراحل بعدی کدگذاری (کدگذاری محوری و انتخابی) آمیخته شده و پرسش‌های پژوهش را شکل داده‌اند. بدین منظور ابتدا، پرسش‌نامه طراحی شده با ۷۲ گویه در اختیار ۱۶ نفر از اعضای هیئت علمی دانشگاه در رشته‌های مدیریت و علوم سیاسی به عنوان صاحب نظر قرار گرفت و روایی صوری و محتوایی آن تأیید شد. از این جهت، با توجه به اینکه تعداد ۷۲ گویه یا شاخص از یافته‌های بخش کیفی پژوهش (که جزئیات آن در جدول ۴ نشان داده شده است) استخراج گردید، می‌بایست حداقل ۱۱۵ پرسش‌نامه در بین اعضای جامعه آماری توزیع می‌شد. از میان ۲۳۰ پرسش‌نامه توزیع شده، تعداد ۱۷۵ پرسش‌نامه برای پژوهش قابل استفاده بود. برای تحلیل داده‌های حاصل از پرسش‌نامه از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد و مقوله‌های استخراج شده از بخش کیفی مورد آزمون قرار گرفت؛ همچنین، برای تحلیل داده‌ها از قابلیت‌های نرم‌افزار حداقل مربعات جزئی (Smart PLS) بهره گرفته شد.

۴. یافته‌ها و تجزیه و تحلیل داده‌ها

۴-۱. یافته‌های تحقیق

براساس تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده در پژوهش، مفهوم نبرد راهبردی و عوامل شکل‌دهنده آن در شرکت‌های مادر سرمایه‌گذاری شناسایی شد. جدول (۳) براساس خروجی نرم‌افزار «مکس کیودا» گزارش شده است. در این پژوهش با توجه به کدگذاری‌های شناسایی شده (باز، محوری و انتخابی)، عوامل علی و پدیده‌محوری مورد بررسی قرار گرفته است.

جدول ۳: نتایج حاصل از کدگذاری مصاحبه‌ها

محور	کدگذاری انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز
پدیده محوری (۹۸)	نفوذ به بازار (۲۲)	تمرکز بر کاهش هزینه (۷)	تقسیم‌ناپذیری تخصیص منابع و فعالیت‌های اقتصادی (م ۸)، ترکیب شغل‌های متعدد در یک شغل (م ۳)، استانداردسازی محصولات و خدمات در طراحی محصول (م ۲)، استفاده از کارکنان و مدیران غیر عضو در واحدهای کسب‌وکار (م ۳)، استفاده از قدرت چانه‌زنی در معاملات داخلی و بین‌المللی (م ۵)، کاهش هزینه‌های ثابت و هزینه‌های متغیر تولید (م ۶)، ارائه قیمت‌گذاری سبد کالا (م ۲)
		بهره‌گیری از کمپین‌های فروش (۶)	نمایش تخفیفات نقدی خرید و فروش ویژه (م ۴)، عرضه نمونه محصول در مکان‌های خرید (م ۲)، افزایش میزان اعتبار کالا برگ الکترونیکی به کارکنان و مدیران شرکت مادر (م ۴)، برگزاری مسابقات و قرعه‌کشی‌های دوره‌ای برای مشتریان (م ۴)، استفاده از کانال‌های ارتباطی خاص (مثل ایمیل، تلویزیون یا شبکه‌های خانگی) در مقایسه با رقبا (م ۹)، ارائه پیشنهاد ویژه به مشتریان قدیمی (م ۴).



محور	کدگذاری انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز
پایه محوری		تنوع‌گرایی (۳)	متنوع‌سازی تأمین‌کنندگان (م ۱۰)، رشد و متنوع‌سازی مشتریان (م ۱۰)، متنوع‌سازی محصولات و خدمات (م ۱۰)
		خلاقیت در شبکه توزیع (۶)	ارائه خدمات بانکی آنلاین در کانال‌های ارتباط با مشتری (م ۷)، افزایش کمی و بهبود کیفی محیط‌های انبارش کالا (م ۱۱)، ارتقاء سیستم‌های ارتباطی و اطلاعاتی در حوزه لجستیک (م ۱۱)، تأسیس دفاتر فروش در شهرهای کوچک و متوسط (م ۵)، تصمیم‌گیری مناسب در مورد تعداد واسطه‌ها (م ۹)، در نظر گرفتن برنامه‌های تشویقی مخصوص واسطه‌گران (م ۹).
	پیش‌تازان بازار (۱۹)	ماندگاری مزیت تمایز (۶)	به‌کار گرفته‌شدن فناوری پیشرفته در طراحی و ساخت محصول (م ۱)، کیفیت مواد اولیه خریداری‌شده تولید (م ۵)، گزینش گروه مشتریان هدف (م ۲)، آگاهی و اطلاع‌رسانی به مشتریان جهت استفاده از محصولات جدید (م ۲)، اطمینان از سازگاری محصول توسط مصرف‌کننده (م ۱۳)، ترکیب قیمت‌گذاری اعلا و تبلیغات برتر (م ۱۱)
		تأکید بر گسترش بازار (۶)	افزایش کیفیت محصول بالاتر از حد متوسط (م ۱۴)، عرضه کالاهای جدید با نام تجاری قوی (م ۱۳)، ارائه دستورالعمل‌های راهبردی به مدیران ارشد شرکت مادر (م ۱۶)، نمایش نام‌های تجاری چندگانه در یک طبقه از محصولات (م ۱۳)، نیازسنجی مشتریان مصرفی و تجاری در بازار موردنظر (م ۱)، تأمین رضایت مصرف‌کنندگان نام‌های تجاری کالا در اندازه و شکل‌های متفاوت (م ۱۳)
		تحقیق و پژوهش در بازار (۷)	طراحی نقشه راه تحول دیجیتال شرکت (م ۱۲)، استفاده از روش‌های تحقیق کمی و کیفی (م ۱۵)، شیوه‌های تماس به‌صورت حضوری،

محور	کدگذاری انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز
			اینترنتی و تلفنی (م ۱۱)، بررسی روندهای نوین صنعت و فعالیت‌های رقبا (م ۱۶)، ارائه روش‌های نوین تأمین مالی (م ۱۶)، عضویت در گروه‌های حرفه‌ای بازاریابی (م ۴)، بازدید از رقبا (م ۱).
		ارتقای توان دفاعی (۷)	تجزیه و تحلیل ترجیحات مشتریان و انتخاب آنان (م ۸)، درک برداشت‌های عینی و ذهنی برای حفظ مشتری (م ۴)، افزایش خدمات بهبود و بهینه‌سازی محصولات و خدمات (م ۶)، شناخت و ارزیابی نقاط قوت و ضعف رقبا (م ۱)، تقویت تبلیغات هنگام تجدید جایگاه نام تجاری (م ۸)، راه‌حل‌های ضربه‌گیری محصول (م ۱۶).
	دفاع هوشمندانه (۱۹)	رصدگری بازار (۶)	تهیه گزارش‌هایی مالی و عملیاتی شرکت‌های رقیب (م ۱۱)، تهیه گزارش تفسیری شرکت‌های بورسی (م ۱۱)، تنظیم قسمت‌بندی محصولات ارائه‌شده در بازار (م ۱۰)، ارائه نقشه قسمت‌بندی بازار مشتری به لحاظ سن و جنسیت (م ۱۰)، دریافت پیام‌های مختلف ناظران بازار (م ۱۴)، ترکیب نظرات تیم فروش (۲)
بلندمدت محوری		راهبرد واکنش سریع (۶)	افزایش هزینه‌های تبلیغاتی و پیشبرد در بازار (م ۷)، تأسیس شعبه‌های جداگانه جهت تسلط بر بازار (م ۱۳)، وسعت بخشیدن به بازار (م ۵)، قیمت‌گذاری فروش کالا براساس ذهنیت خریدار (م ۹)، قیمت‌گذاری براساس محل جغرافیایی (م ۹)، تسهیلات مالی حمایتی برای مشتریان وفادار و آسیب‌پذیر (م ۱۲)
	بازی کسب‌وکار (۲۳)	هنر روایتگری محصول (۸)	تبدیل ایده به یک داستان یا سناریوی جذاب (م ۱۱)، انتقال داستان‌سرایی محصول به مشتریان از طریق کانال‌های تبلیغاتی (م ۱۱)، تحریک احساسات مشتریان (م ۳)، ایجاد حس خوب در مشتری توسط قهرمان داستان (م ۱۱)، ایجاد انگیزه، امید و هیجان برای مشتریان (م ۱۰)، بیان تجربه‌های تلخ و شکست به شکلی متفاوت



محور	کدگذاری انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز
		تأثیرگذاری عدم اطمینان بر انتخاب کالا (۶)	(م ۱۲)، برهم زدن انتظارات معمول مشتریان (م ۱۵)، همه‌گیری (وایرال) روایت توسط مخاطبان کانال‌های ارتباطی به صورت ناخواسته (م ۱۲)
			داشتن باورهای مختلف خریداران در مورد محصولات تولیدکننده (م ۷)، داشتن عقاید و نظرات مختلف مشتریان نسبت به محصولات تولیدکننده (م ۷)، نبود اطلاعات کافی از طرف شرکت (م ۵)، عدم آشنایی با عکس‌العمل‌های متفاوت مشتریان نسبت به انتخاب محصول (م ۴)، نمایش قیمت‌گذاری‌های تبعیضی (م ۹)، عدم شناخت محصولات رقبا (م ۲)
			انجام کار در نوبت مراجعه اول (م ۵)، متعهد به کیفیت محصول (م ۱۲)، واکنش سریع به انتقادات و پیشنهادهای (م ۵)، کارایی ضمانت‌نامه محصولات و خدمات (م ۵)، کاهش قیمت‌گذاری خدمات (م ۹)، صدور یادداشت تعمیر و نگهداری محصول (م ۳)، تحویل در زمان تعیین‌شده (م ۳)، ارائه خدمات به صورت دوستانه و متواضعانه (م ۶)، بررسی رضایت‌مندی مشتری (م ۶).
	قواعد انتخاب منطقه نبرد (۱۵)	جذابیت منطقه نبرد (۷)	حضور شرکت‌های معدود در بازار موردنظر (م ۱)، حساسیت قیمتی مشتریان نسبت به محصولات و خدمات (م ۹)، داشتن ظرفیت مازاد و موانع خروج بالا جهت ورود به بازار (م ۱)، دارا بودن پتانسیل تمایز محصول جهت ورود به بازار (م ۲)، کسب مجوز از مراجع دولتی برای شرکت‌ها جهت ورود به بازار (م ۳)، دسترسی ناقص به اطلاعات منطقه موردنظر (م ۶)، اندازه بازار گسترده (م ۶)، اطمینان از تحصیل سود کافی برای سهامداران و ذینفعان (م ۱۵).
			میزان سرمایه موردنیاز شرکت جهت ورود به بازار (م ۳)، داشتن فناوری‌های پیشرفته در مقابله با

محور	کدگذاری انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز
مؤلف: علی محمدی (۵۳)	سازمان‌دهی و تقویت منابع انسانی (۲۱)	(۸)	نفوذ رقبا در بازار (م ۲)، ظرفیت ارتباطات و همکاری با دیگر سازمان‌ها (م ۱۱)، انگیزه تیمی مدیران ارشد (م ۶)، داشتن فرهنگ یادگیری و هدف‌محور در شرکت (م ۶)، وفاداری کارکنان و مدیران ارشد به شهرت شرکت مادر (م ۶)، دانش کسب‌وکار مدیران ارشد (م ۷)، اعتبار بالایی شهرت و اطمینان مشتری به شرکت (م ۴).
		جذب استعدادهای برتر (۶)	داشتن مهارت حل مسئله (م ۷)، داشتن مهارت خلاقانه (م ۷)، پیشگامی و ابتکار عمل در محیط کاری (م ۷)، داشتن تجربه کافی در زمینه کاری مرتبط (م ۴)، ارتباط‌دهنده‌های قوی (م ۶)، قابلیت اعتماد و وظیفه‌شناس (م ۹)، مسئولیت‌پذیر و با انگیزش (م ۹)
		توسعه آموزش‌های حرفه‌ای (۸)	آموزش کار با علوم کامپیوتر در زمینه‌های مختلف برای کارکنان و مدیران (م ۱۱)، آموزش نرم‌افزارهای پیشرفته بازاریابی و مالی برای مدیران (م ۱۱)، برگزاری سمینارها و دوره‌های آموزشی برای مدیران متخصص شرکت مادر (م ۱۱)، آموزش نمایندگان فروش (م ۴)، یادگیری بازاریابی مستقیم و تعاملی برای کارکنان (م ۶)، فراگیری کسب دانش بازگرداندن مشتری (م ۴)، برنامه‌ریزی جهت آموزش‌های تخصصی برای مدیران ارشد (م ۱۵)، آموزش نخبگان دانشگاهی جهت جذب در واحدهای کسب‌وکار شرکت مادر (م ۱۳)
		جذب مدیران کلیدی رقبا (۷)	پیشنهاد مزایا و حقوق و دستمزد بالا (م ۵)، نام تجاری با کیفیت شرکت رقیب (م ۹)، افزایش نرخ نگهداشت افراد شرکت رقیب (م ۵)، فرایند جانشین‌پروری مناسب شرکت رقیب (م ۵)، خبران خدمات و مزایای شرکت رقیب (م ۵)، قدرت اختیار تصمیم‌گیری مدیران ارشد شرکت رقیب در راستای بازدهی پروژه‌های بالا (م ۱۴)،



محور	کدگذاری انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز
شرایط علی (۵۳)	اشراف اطلاعاتی (۱۴)	توسعه اطلاعات شبکه‌ای (۷)	پیاپی سازی مهارت‌های به روز کسب و کار در شرکت رقیب (م ۶)
			تشکیل کانون مرکزی اطلاعات (م ۶)، مصاحبه با رسانه‌های جمعی و سازمان‌های عمومی (م ۵)، جمع‌آوری اطلاعات کامل درباره کارکنان و مدیران ارشد شرکت مادر (م ۵)، گفتگو با فامیل و دوستان درباره محصول مورد نظر (م ۷)، آمارگیری از ورود و خروج مشتریان از فروشگاه‌های مورد نظر (م ۴)، نظارت بر فروش کالاها به صورت روزانه و ماهانه از فروشگاه‌ها (م ۴)، دریافت اطلاعات از منابع مختلف (خرده‌فروشان و عمده‌فروشان، واسطه‌گران) (م ۸).
		جذب مفسرین و تحلیلگران حرفه‌ای بازار (۷)	توانایی تحلیل میزان سود و زیان شرکت‌ها طی دوره‌های مالی مختلف (م ۸)، بررسی و تحلیل میزان دارایی‌ها، بدهی‌ها، سرمایه و سود انباشته شرکت‌ها در پایان سال مالی (م ۸)، کنکاش محیطی و مرزگستری (م ۱۶)، گزارش‌گیری از جریان نقدینگی شرکت‌ها طی دوره‌های مالی مختلف (م ۵)، محاسبه نسبت‌های مالی و ارزش‌گذاری سهام شرکت‌ها (م ۶)، توانایی تجزیه و تحلیل اقتصاد کلان (م ۲)، تجزیه و تحلیل جایگاه صنعت از دیدگاه رقابت‌پذیری (م ۱۱).
	شبیه‌سازی مکالمات انسانی (۳)		ارائه خدمات پیشرفته به مشتریان (م ۱۴)، بهبود رضایت مشتری (م ۱۴)، بهترین توصیه به مشتریان (م ۱۲).
	پیش‌بینی فروش (۵)		تجزیه و تحلیل سریع و دقیق داده‌های مربوط به رفتار مصرف‌کننده (م ۱۳)، شناسایی مشتریان مرتبط با اهداف شرکت (م ۱۳)، تحلیلی بر روی داده‌های گذشته فروش، بازاریابی و الگوی خرید مشتری (م ۱۴)، تجزیه و تحلیل سبد بازار (م ۱۳)،

محور	کدگذاری انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز
			بهبود پیشنهادهای مصرف‌کننده در جهت افزایش فروش (م ۱۲)
		مدیریت موجودی (۵)	چیدمان مناسب محصولات فروشگاه‌ها (م ۱۴)، بهینه‌سازی جابجایی‌های درون انبار فروشگاه‌ها (م ۱۵)، شناسایی و رهگیری محصولات (م ۱۴)، ردیابی موجودی قفسه‌های فروشگاه‌ها (م ۱۴)، تخصیص تعداد بهینه نیروی کار (م ۱۴)
		مدیریت پورتفولیو (۵)	شناسایی ریسک‌های عملیاتی (م ۱۲)، پیش‌بینی بازده مورد انتظار در طبقات مختلف دارایی (م ۱۳)، تجزیه و تحلیل متنی مانند گزارش‌های درآمد شرکت‌ها و بیانیه‌های مطبوعاتی بانک مرکزی یا بیانیه‌های مطبوعاتی و مقالات دیگر (م ۱۲)، ارائه روش‌های برای بهینه‌سازی ساخت پورتفولیو (م ۱۳)، شناسایی سیگنال‌های خرید یا فروش در روند قیمت و حجم معاملات (م ۱۳).

(م ۱): مصاحبه‌شونده نفر اول

تعداد کل کدهای باز: ۱۵۱

تعداد کل مقوله‌های محوری: ۲۳

تعداد کل مقوله‌های انتخابی: ۸

کدگذاری‌ها در این پژوهش شامل مقایسه و تطبیق مفاهیم، مقوله‌ها و قضایا است. هدف پژوهشگر، ایجاد دیدگاهی جدید درباره وضعیت موجود و وضعیت آتی شرکت‌ها برای ارزش‌آفرینی بنگاه‌ها و بهبود رونق اقتصادی جامعه است. یادداشت‌های عملیاتی هنگام مصاحبه با اساتید دانشگاه و متخصصان شرکت مادرهای سرمایه‌گذاری شکل گرفته‌اند. در ادامه، یادداشت‌های کدگذاری، یادداشت‌های نظری و یادداشت‌های عملیاتی به ایجاد حساسیت نظری پژوهشگر و اعتبار بیشتر یافته‌های پژوهشی کمک شایانی کرده‌اند. برای اعتبار روش پژوهش در نظر گرفته‌شده، از دو پرسش‌نامه جهت بررسی روایی محتوایی و از



ابزارهای ۱. صحت راهبرد روش‌شناختی (استفاده از روش داده‌بنیاد)؛ ۲. الزامات معرفت‌شناختی (خودآگاهی محقق)؛ ۳. حساسیت نظری پژوهش (مراجعه به متون و منابع)؛ ۴. روایی محتوایی پژوهش (مقوله‌های استنباطی)؛ ۵. قابلیت ساخت پرسش‌نامه جهت تبیین ارزیابی خروجی داده‌بنیاد) استفاده شده است (فراستخواه، ۱۳۹۶).

۴-۱-۱. پدیده محوری

نبرد راهبردی، مفهومی از علم یا هنر رقابت‌پذیری شرکت‌ها است که توسط نیروی انسانی متخصص جهت تسلط بر بازار و مقابله با اقدامات رقبا شکل می‌گیرد و شامل نفوذ به بازار، پیشتانان بازار، دفاع هوشمندانه، بازی کسب‌وکار و قواعد انتخاب منطقه نبرد است.

نفوذ به بازار: نفوذ به بازار از عوامل تأثیرگذار نبرد راهبردی در شرکت‌ها است. این مؤلفه با تمرکز بر کاهش هزینه، برگزاری کمپین‌های فروش، تنوع‌گرایی و خلاقیت در شبکه توزیع، اهداف و رقیب راهبردی خود را شناسایی می‌کند. تقسیم‌ناپذیری تخصیص منابع و فعالیت‌های اقتصادی، تخفیفات نقدی خریدوفروش ویژه، متنوع‌سازی محصولات و خدمات، تأسیس دفاتر فروش در شهرهای کوچک و متوسط و ارائه خدمات بانکی آنلاین در کانال‌های ارتباط با مشتری از اقدامات بسترساز پیشتانان بازار است.

پیشتانان بازار: ماندگاری مزیت تمایز و تحقیق و پژوهش در بازار و تأکید بر گسترش بازار از عوامل کلیدی خط‌مشی‌های پیشتانان بازار است. مؤسسان شرکت‌ها با ارائه دستورالعمل‌های راهبردی به‌دنبال پیشرفته‌ترین فناوری در طراحی ساخت محصول، ارائه بالاترین کیفیت مواد اولیه تولیدی، عرضه کالاهای جدید با نام تجاری قوی و ترکیب قیمت‌گذاری اعلا و تبلیغات برتر هستند که پیشتانان بازار جهت تسلط بر بازار و افزایش تقاضا این اقدامات را انجام می‌دهد.

دفاع هوشمندانه: ارتقای توان دفاعی، رصدگری بازار و راهبرد واکنش سریع از عوامل شکل‌دهنده دفاع هوشمندانه هستند. شرکت‌ها با ارزیابی نقاط قوت و ضعف رقبا، تهیه گزارش‌های مالی و عملیاتی شرکت‌های رقیب، تهیه گزارش تفسیری شرکت‌های بورسی،

دریافت پیام ناظران بازار و وسعت بخشیدن به بازار، از سهم بازار خود در مقابل رقبا دفاع می‌کنند. دفاع هوشمندانه و نفوذ به بازار زمینه‌ساز شکل‌گیری خط‌مشی‌های پیش‌تازان بازار هستند.

بازی کسب‌وکار: ساختار شکل‌دهنده بازی کسب‌وکار شامل موارد زیر است: الف. هنر روایتگری محصول؛ ب. تأثیرگذاری عدم اطمینان بر انتخاب کالا؛ ج. ارائه خدمات شگفت‌انگیز.

با توجه به موارد مذکور، بازی کسب‌وکار زمانی رخ می‌دهد که تبدیل ایده به یک داستان یا سناریوی جذاب، ایجاد حس خوب در مشتری توسط قهرمان داستان، تحریک احساسات مشتریان، داشتن باورها و عقاید مختلف خریداران نسبت به محصول تولیدکننده، عدم شناخت محصولات رقبا و واکنش سریع به انتقادات و پیشنهادهای محصول مدنظر باشد. قواعد انتخاب منطقه نبرد: هنگام ارزیابی منطقه نبرد باید به دو عامل «جذابیت منطقه نبرد» و «قابلیت‌ها و توانمندی‌های نبرد» توجه شود. حضور شرکت‌های معدود در منطقه موردنظر، اندازه بازار گسترده، اطمینان از تحصیل سود کافی برای سهامداران و ذی‌نفعان، میزان سرمایه مورد نیاز و ظرفیت ارتباطات و همکاری با دیگر سازمان‌ها از عوامل بااهمیت قواعد منطقه نبرد است.

۴-۱-۲. روایی محتوایی کدهای به‌دست آمده از بخش کیفی پژوهش

برای سنجش روایی پژوهش، از دو ضریب نسبت روایی محتوا و شاخص روایی محتوایی مورد استفاده قرار گرفته است (شولتز و همکاران، ۲۰۱۳). برای سنجیدن روایی محتوایی دو پرسش‌نامه بین ۱۵ نفر از خبرگان تقسیم شد. نسبت روایی محتوایی، براساس طیف لیکرت سه‌تایی «ضروری»، «مفید ولی غیرضروری» و «غیرضروری» به مؤلفه‌های به‌دست آمده نمره دادند. همچنین برای شاخص روایی محتوایی از روش والتز و باسل یک پرسش‌نامه چهارتایی «مربوط نیست»، «نسبتاً مربوط است»، «مربوط است»، «کاملاً مربوط است» توزیع شد که نتایج



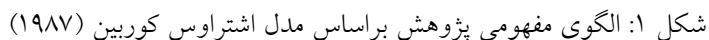
زیر با توجه به مؤلفه‌ها به دست آمدند. براساس جدول لاشه ۰/۴۹ مقدار مجاز روایی محتوایی و ۰/۷۹ مقدار مجاز برای شاخص روایی محتوایی است.

جدول ۴: روایی محتوایی کدهای کیفی: روایی محتوا و شاخص روایی محتوا

مؤلفه‌ها	ابعاد	نسبت روایی محتوایی	شاخص روایی محتوایی
پدیده محوری	نفوذ به بازار	۷۱٪	۹۵٪
	پیش‌تازان بازار	۶۷٪	۹۲٪
	دفاع هوشمندانه	۷۸٪	۹۲٪
	بازی کسب و کار	۶۲٪	۸۲٪
	قواعد انتخاب منطقه نبرد	۷۹٪	۸۸٪
شرایط علی	اشراف اطلاعاتی	۸۲٪	۹۰٪
	سازمان‌دهی و تقویت منابع انسانی	۹۱٪	۹۳٪
	قدرت هوش مصنوعی	۷۹٪	۹۵٪

۴-۱-۳. الگوی مفهومی

با توجه به کدگذاری‌های انجام شده، الگوی مفهومی پژوهش به شکل زیر ترسیم شده است؛ همچنین متغیرهای پژوهش به صورت متغیرهای سه مرحله‌ای در فرایند انجام پژوهش فرض شده‌اند؛ بنابراین تحلیل‌ها با توجه به این نوع از متغیرها انجام گرفته است.



۴-۲-۱. یافته‌های جمعیت‌شناختی

جدول ۵: یافته‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان و میزان مشارکت آن‌ها

مشارکت شرکت مادرهای سرمایه‌گذاری						
فناوری و نوآوری بانک تجارت	گردشگری	ماهان	سینا	غدیر	گلرنگ	
۲۷	۱۳	۲۲	۳۰	۳۸	۴۵	تعداد مشارکت
جنسیت						



مرد			زن			
%۶۹			%۳۱			میزان مشارکت
دیپلم	دکتری	فوق لیسانس	لیسانس	فوق دیپلم	دیپلم	
%۲۲	%۵	%۹	%۳۴	%۳۰	%۲۲	میزان مشارکت
حوزه کاری						
صنایع و معادن	گردشگری	نفت و گاز و پتروشیمی	فناوری	غذایی و بهداشتی	خدمات مالی و سرمایه‌گذاری	
%۱۴	%۴	%۶	%۵	%۱۹	۵۲۵	

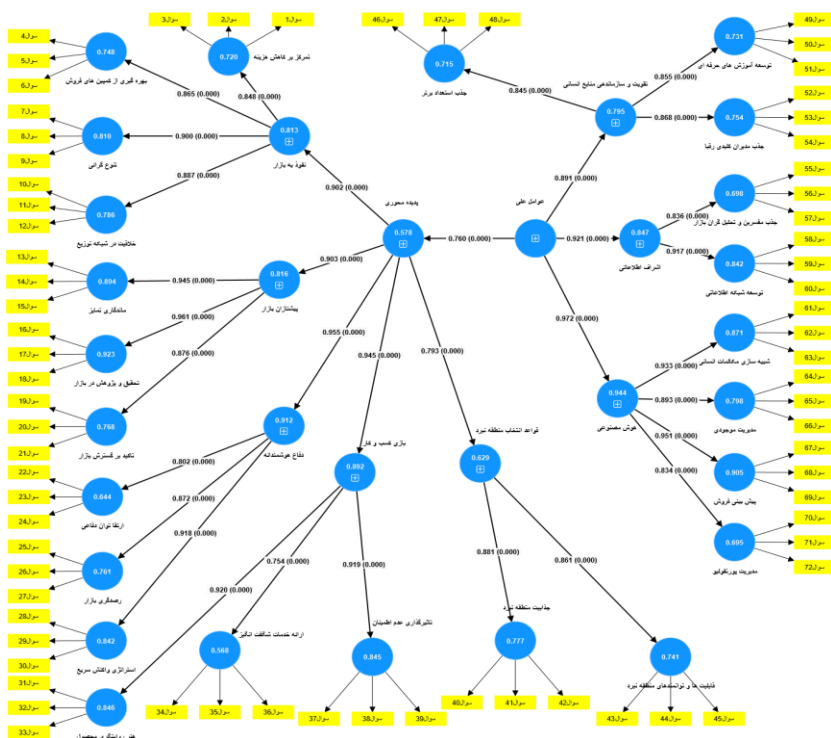
پس از بررسی روایی محتوایی مؤلفه‌های شناسایی شده بخش کیفی، پرسش‌نامه‌ای ۷۲ سؤالی طراحی شد و توسط ۱۷۵ نفر تحلیل شدند. اطلاعات این پرسش‌نامه‌ها با توجه به نرم‌افزار پی‌ال‌اس مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت که مدل‌سازی معادلات ساختاری پژوهش طراحی و روابط بین متغیرها را مورد سنجش قرار داد. قبل از اجرای مدل معادلات ساختاری شاخص کفایت نمونه‌گیری توسط نرم‌افزار اس.پی.اس محاسبه شد. این شاخص برابر ۰/۶ محاسبه شده که مقدار قابل قبولی است. این مقدار، برای انجام مدل‌سازی معادلات ساختاری را مجاز و دارای اعتبار لازم است.

فرضیه‌های پژوهش به شرح زیر هستند:

شرایط علی (متغیر سه مرحله‌ای) بر نبرد راهبردی (متغیر سه مرحله‌ای) تأثیر می‌گذارد؛

شرایط علی بر نبرد راهبردی تأثیر معناداری ندارد ($H_0: PXY = 0$);

شرایط علی بر نبرد راهبردی تأثیر معناداری دارد (ادعا) ($H_1: PXY \neq 0$).



شکل ۳: مدل ساختاری پژوهش در حالت سطح معناداری و ضریب استاندارد

جدول ۶: تحلیل‌های آماری بخش کمی پژوهش

نام متغیر	ضریب استاندارد	ضریب معناداری	سطح معناداری	نتیجه
عوامل علی -> پدیده محوری	۰/۶۰۷	۴۵/۱۸۴	۰/۰۰	قابل قبول
پدیده محوری -> نفوذ به بازار	۰/۹۰۲	۳۶/۶۲۴	۰/۰۰	قابل قبول
پدیده محوری -> پیشتازان بازار	۰/۹۰۳	۶۵/۸۱۱	۰/۰۰	قابل قبول
پدیده محوری -> دفاع هوشمندانه	۰/۹۵۵	۷۵/۰۲۳	۰/۰۰	قابل قبول
پدیده محوری -> بازی کسب و کار	۰/۹۴۵	۹۵/۱۳۳	۰/۰۰	قابل قبول
پدیده محوری -> قواعد و انتخاب منطقه نبرد	۰/۷۹۳	۵۵/۳۶۲	۰/۰۰	قابل قبول
عوامل علی -> هوش مصنوعی	۰/۹۷۲	۱۰۰/۶۹۱	۰/۰۰	قابل قبول
عوامل علی -> اشراق اطلاعاتی	۰/۹۲۱	۵۹/۷۵۳	۰/۰۰	قابل قبول
عوامل علی -> تقویت و سازمان دهی منابع انسانی	۰/۸۹۱	۳۹/۷۳۸	۰/۰۰	قابل قبول



در جدول (۷)، شاخص‌های مربوط به برازش معادلات ساختاری عوامل علی و پدیده محوری گزارش شده است. تمامی شاخص‌های گزارش شده در زیر مقادیر مناسب و در بازه قابل قبول قرار می‌گیرد.

جدول ۷: شاخص‌های برازش مدل معادلات ساختاری

T- Statics (آماره تی)
مقدار مجاز آماره تی (T) به ترتیب در سطوح ۹۰ درصد، ۹۵ درصد و ۹۹ درصد برابر با ۱/۱،۶۴/۹۶ و ۲/۵۲ است (اسفیدانی و محسنین، ۱۳۹۶).
عوامل علی ← پدیده محوری (نبرد راهبردی) ۴۵/۱۸۴
خطای جذر میانگین مربعات (SRMR)
این شاخص، تفاوت بین مدل ساخته شده با داده‌های تجربی را به نمایش می‌گذارد. اگر این مقدار بزرگ‌تر از ۰/۰۸ برازش قابل قبول ولی بالای ۰/۱ خوب است (اسفیدانی و محسنین، ۱۳۹۶).
۰/۱۳۸
شاخص کلی برازش مدل ساختاری (GOF): به عنوان معیاری برای بررسی برازش کلی پژوهش است (ننهایس، سیوانا و وینسی، ۲۰۰۴). سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ را به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای برازش کلی پژوهش (GOF) تعریف کرده‌اند.
GOF = ۰/۵۳۴
ضریب تعیین (R Square): این ضریب برای هر متغیر پنهان نشان می‌دهد که چند درصد از واریانس‌های موجود آن متغیر، تبیین پذیر و قابل پیش‌بین است (سبحانی فرد، ۱۳۹۵).
پدیده محوری (نبرد راهبردی) ۵۷/۵۷: ۰/۰ درصد از تغییرات نبرد راهبردی در این مدل قابل پیش‌بینی است.
مربع فیشر یا اندازه تأثیر (F square): این شاخص شدت رابطه بین متغیرهای پنهان مدل را نشان می‌دهد. هرچه این عدد به یک نزدیک‌تر باشد، یعنی رابطه با شدت بیشتری نمایان می‌شود.
عوامل علی ← پدیده محوری (نبرد راهبردی) ۱/۲۸۹

۴-۲-۲. روایی و پایایی پرسش‌نامه

در این پژوهش برای اطمینان از پایایی پرسش‌نامه و ابزارهای اندازه‌گیری آن، معیار پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ مورد استفاده قرار گرفته است. مقدار آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۷

(کرونباخ، ۱۹۵۱) نشان‌دهنده پایایی قابل قبول است. مقدار پایایی ترکیبی بالای ۰/۷ (نانلی، ۱۹۸۷) نشان‌دهنده پایایی درونی مناسب برای مدل‌های اندازه‌گیری و مقدار کمتر از ۰/۶، نشان‌دهنده عدم وجود پایایی است. با توجه به جدول ۸ مقدار مناسب آلفای کرونباخ و معیار پایایی ترکیبی که به صورت زیر مورد محاسبه قرار گرفت، قابل قبول است.

همچنین با استفاده از روش پی آل اس برای ارزیابی روایی از روایی همگرا و پایایی ترکیبی استفاده شده است. روایی همگرا معیاری است برای برازش مدل‌های اندازه‌گیری شده در پی آل اس به کار برده می‌شود. معیار میانگین واریانس استخراج شده نشان‌دهنده میزان همبستگی یک سازه با شاخص‌های خود را نشان می‌دهد (بارکلای، هینگیس و تامپسون، ۱۹۹۵). مقادیر بالای ۰/۴ را برای میانگین واریانس استخراج شده قابل قبول دانسته‌اند.

جدول ۸: پایایی: ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی، روایی همگرا

نام متغیر	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	AVE	سنجش	وضعیت
شرایط علی	۰/۹۶۹	۰/۹۵۶	۰/۵۰۶	AVE > ۰/۵ و CR > AVE	تأیید روایی همگرایی
پدیده محوری	۰/۹۵۰	۰/۹۷۱	۰/۵۰۲	AVE > ۰/۵ و CR > AVE	تأیید روایی همگرایی

۴-۲-۳. آزمون فرضیه پژوهش

فرضیه پژوهش: شرایط علی شناسایی شده باعث به وجود آمدن نبرد راهبردی در شرکت‌ها می‌شود. با توجه به شاخص‌های بالا در مدل معادلات ساختاری پژوهش که در جدول (۹)، آمده است، تأثیر شرایط علی بر پدیده محوری (نبرد راهبردی) تأیید شده و این تأثیر معناداری را دارد.



جدول ۹: شاخص‌های سنجش فرضیه پژوهش

نتیجه فرضیه	نتیجه آزمون	P-Value	T-value	ضریب استاندارد	متغیر وابسته	متغیر مستقل
تأیید فرضیه	تأیید H1 و رد H0	۰/۰۰	۴۵/۱۸۴	۰/۷۶۰	پدیده محوری	شرایط علی

۴-۲-۴. آمارهای استنباطی پژوهش

برای پاسخ به اینکه وضعیت حال حاضر نبرد راهبردی در جامعه مورد مطالعه به چه صورت و به چه میزان است، از آزمون تی تک نمونه استفاده شده است.

جدول ۱۰: آمارهای استنباطی نبرد راهبردی در جامعه مورد مطالعه

درجه آزادی	فاصله اطمینان ۰/۹۵		میانگین	سطح معناداری	مقدار t	مؤلفه‌ها
۱۷۴	۲/۰۴۶	۲/۱۶۸	۲/۱۰۷	۰/۰۰۰	۶۸/۳۵۹	نفوذ به بازار
۱۷۴	۱/۸۹۶	۲/۰۵۳	۱/۹۷۴	۰/۰۰۰	۴۹/۸۷۸	پیش‌تازان بازار
۱۷۴	۱/۹۳۴	۲/۰۶۲	۱/۹۹۸	۰/۰۰۰	۶۱/۶۷۳	دفاع هوشمندانه
۱۷۴	۱/۹۷۲	۲/۰۹۳	۲/۰۳۲	۰/۰۰۰	۶۶/۴۴۱	بازی کسب‌وکار
۱۷۴	۱/۹۷۲	۲/۰۸۱	۲/۰۲۶	۰/۰۰۰	۷۳/۴۰۹	انتخاب منطقه نبرد

با توجه به میزان به‌دست‌آمده برای آزمون آماره تی، محاسبه سطح معناداری برای مؤلفه‌های هشتگانه، نشان داد وضعیت نفوذ به بازار، پیش‌تازان بازار، دفاع هوشمندانه، بازی کسب‌وکار، قواعد انتخاب منطقه نبرد، تقویت و سازمان‌دهی منابع انسانی، اشراف اطلاعاتی و قدرت هوش مصنوعی در جامعه مورد مطالعه اختلاف چشمگیری با حد وسط (۲/۵) دارد. این مقادیر در جدول (۱۰)، برای هر یک از متغیرها نشان از مثبت بودن مقادیر تی مثبت هستند همچنین این مقادیر از فرض آزمون (۲/۵) بیشتر هستند.

نتیجه گیری و پیشنهاد

در راستای پاسخ به پرسش پژوهش درباره ماهیت و ابعاد پدیده محوری (نبرد راهبردی) در شرکت‌های مادر سرمایه‌گذاری، پنج مضمون «نفوذ به بازار»، «پیش‌تازان بازار»، «دفاع هوشمندانه»، «بازی کسب‌وکار» و «قواعد انتخاب منطقه نبرد»، به‌عنوان ابعاد اصلی نبرد راهبردی شناسایی شدند. مفاهیم احصا شده تا حدود زیادی با تعریف مد نظر کاتلر و کلر (۲۰۱۲)، «اینکه شرکت‌های برتر و مسلط همواره می‌خواهند شماره یک بازار باقی بمانند و این امر مستلزم سه حرکت افزایش تقاضا، اقدامات تهاجمی و تدافعی برای حفظ سهم بازار و افزایش سهم بازار است» مرتبط است. آنان معتقدند، هر شرکت در هدف‌گیری بخش‌های بازار به دو عامل جذابیت کلی بازار و اهداف و منابع شرکت در جهت سرمایه‌گذاری در آن بخش بازار توجه می‌نماید که با مضمون قواعد انتخاب منطقه نبرد در شرکت‌ها مطابقت دارد؛ همچنین نتایج پژوهش گران (۲۰۲۱) نشان می‌دهد که نظریه بازی از طریق هویت بازیگران و مشخصات گزینه‌های هر یک از آنان در بازار، موقعیت‌های رقابتی و چانه‌زنی را شناسایی می‌کند و توازن نتایج حاصل از موقعیت‌های رقابتی و پیامدهای حرکات راهبردی هر یک از بازیگران بازار را پیش‌بینی می‌نماید که با مضمون بازی کسب‌وکار مرتبط است. نتایج این پژوهش، نبرد کسب‌وکار را در جهت نفوذ به بازار از طریق تمرکز بر کاهش هزینه و نقش پیش‌تازان بازار از طریق تمرکز بر تمایز می‌داند که این موضوع در پژوهش حاضر با نتایج پژوهش‌های کاتلر، کلر و گران کاملاً مرتبط است و قرابت معنایی دارد.

در پاسخ به پرسش دوم پژوهش، عوامل شکل‌دهنده (عوامل علی) نبرد راهبردی در شرکت‌های مادر سرمایه‌گذاری استخراج شد که شامل ابعاد اصلی «تقویت و سازمان‌دهی نیروی انسانی»، «اشراف اطلاعاتی» و «قدرت هوش مصنوعی» است. نتایج پژوهش با نتایج تحقیق رن و همکاران (۲۰۲۱) که معتقدند نبرد کسب‌وکار نیازمند مدیریت منابع انسانی متخصص و برنامه‌ریزی دقیق مدیران ارشد شرکت‌ها است، همخوانی دارد. در یک شرکت، مدیریت منابع انسانی مسئول غربالگری، استخدام و آموزش کارکنان، جذب کارکنان باتجربه و اجرای فرایندهای منابع انسانی است. بخش‌های منابع انسانی در شرکت‌ها به‌طور خاص



مسئول کسب تجربه کارمندان یک شرکت هستند، از لحظه درخواست موقعیت شغلی تا زمان شروع به کار و درنهایت، زمانی که آن را ترک می‌کنند؛ بنابراین، تقویت و سازمان‌دهی منابع انسانی، نیازمند جذب استعدادها، برتر، توسعه آموزش‌های حرفه‌ای و جذب مدیران کلیدی رقبا است که با یافته‌های رن و همکاران در یک مسیر معنایی قرار دارند و نتایج پژوهش حاضر را مورد تأیید قرار می‌دهند. کاتلر و کلر (۲۰۱۲) معتقدند: هر شرکتی باید تدابیری بیندیشد که مدیران بازاریابی‌اش، از اطلاعات بازاریابی برخوردار شوند. شرکت‌ها نیازهای اطلاعاتی مدیران خود را بررسی نموده و برای پاسخگویی به این نیازها، نیازمند اخبار و اطلاعات بازاریابی، تحقیقات بازاریابی، مدارک داخلی و تجزیه و تحلیل پشتیبان از تصمیم‌گیری بازاریابی هستند که با مضمون پژوهشی اشراف اطلاعاتی در بازار کاملاً مطابقت دارد.

پاتکالا و همکاران (۲۰۲۱) بر این باورند که امروزه در بازار تجارت الکترونیک و صنایع مالی، هوش مصنوعی برای دستیابی به تجربه بهتر مشتری، مدیریت کارآمد زنجیره تأمین منابع و بهبود کارایی عملیاتی شرکت‌ها نقش بسزایی را ایفا می‌کنند. هوش مصنوعی با هدف طراحی روش‌های استاندارد و قابل اعتماد، کنترل کیفیت محصولات، شناسایی فرصت‌های بازار و خدمت‌رسانی به مشتریان در عین حفظ کاهش هزینه به کار گرفته می‌شود. کاربردهای هوش مصنوعی در مدیریت بازرگانی، تجارت الکترونیک و امور مالی، شامل شبیه‌سازی مکالمات انسانی برای بهبود رضایت مشتری و ارائه خدمات پیشرفته به مشتریان است. هوش مصنوعی در حوزه بازاریابی، قادر به مطالعه تحلیلی بر روی داده‌های گذشته مربوط به فروش، منابع انسانی، بازاریابی و الگوی خرید مشتری است. این نتیجه تحلیلی می‌تواند به حداکثرسازی سود، حداکثرسازی فروش و بهینه‌سازی منابع شرکت‌های مادر کمک کند. از این جهت، شرکت‌های تجارت الکترونیک و فین‌تک (Fin tech) می‌توانند محصولات خود را برای نوع خاصی از مشتریان طبقه‌بندی و نهایی کنند. هوش مصنوعی قادر به طبقه‌بندی داده‌های گذشته و تجزیه و تحلیل داده‌های آینده است. این عوامل تا حد زیادی به امتیازدهی اعتباری، پذیره‌نویسی وام و مدیریت پورتفولیو در جهت کاهش ریسک شرکت‌ها کمک

فراوانی می‌کند؛ بنابراین، مضمون قدرت هوش مصنوعی در پژوهش کاملاً با یافته‌های پاتکالا و همکاران (۲۰۲۱) ارتباط نزدیک و قرابت معنایی دارد. نتایج این تحقیق جدا از شباهت با پژوهش‌های گذشته، خود از ساختاری منسجم و گویا برخوردار است که با توجه به بخش کمی پژوهش، مدل‌سازی معادلات ساختاری و طبق نتایج حاصل از نظرهای مصاحبه‌شوندگان، هر پنج بعد «نفوذ به بازار»، «پیشتازان بازار»، «دفاع هوشمندانه»، «بازی کسب‌وکار» و «قواعد انتخاب منطقه نبرد» باهم بیانگر نبرد راهبردی در شرکت‌های مادر سرمایه‌گذاری است. این ادعای محقق با توجه به بخش تحلیل آماری پژوهش، مقادیر آلفای کرونباخ، میانگین واریانس استخراج‌شده، روایی همگرا و مدل‌های اندازه‌گیری که برای مدل پژوهشی پیاده‌سازی شد، اثبات شده است و در جامعه مورد مطالعه پژوهش قابل تعمیم خواهد بود.

در آزمون فرضیه پژوهش، اثر شرایط علی بر نبرد راهبردی تأیید شد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد، اشراف اطلاعاتی، قدرت هوش مصنوعی و سازمان‌دهی منابع انسانی اثر معنادار و مثبتی بر نبرد راهبردی در شرکت‌های مادر سرمایه‌گذاری دارد. این بدان معناست که افزایش یا کاهش در هر یک از شرایط علی اثرگذار، به ترتیب می‌تواند باعث افزایش یا کاهش میزان نبرد راهبردی در شرکت‌ها شود. داشتن مدیران باتجربه و خلاق در محیط کاری موجب افزایش کیفیت محصولات، استانداردسازی محصولات و خدمات و به‌کارگرفته شدن فناوری‌های پیشرفته در طراحی و ساخت محصول می‌شود؛ بنابراین از طریق تجزیه و تحلیل بازار و شناخت نیازهای آشکار و پنهان مشتری می‌توانید رضایت مصرف‌کنندگان نام‌های تجاری محصول را در اندازه و شکل‌های متفاوت تأمین کنید. ارائه خدمات پیشرفته به مشتریان، بهترین توصیه به مشتریان و بهبود پیشنهادهای آنان در جهت افزایش فروش برای شرکت‌ها از طریق قدرت هوش مصنوعی تحقق می‌یابد که این امر تأثیر مثبت و معناداری در نبرد راهبردی شرکت‌های مادر سرمایه‌گذاری دارد.

در نهایت یافته‌های مربوط به آمارهای استنباطی در پژوهش با استفاده از آزمون تی تک نمونه مورد تحلیل و بررسی قرار گرفت و نشان داد که وضعیت نبرد راهبردی در حال حاضر



در جامعه مدنظر پژوهش، چگونه و به چه میزان است. نتایج نشان داد که میانگین نفوذ به بازار، پیشتانان بازار، دفاع هوشمندانه، بازی کسب‌وکار و قواعد انتخاب منطقه نبرد، همگی از سطح متوسط (ارزش آزمون = ۲/۵) بیشتر هستند. آنچه این راهبردها را در شرکت‌های مادر ضروری می‌سازد، ایجاد ارزش‌افزوده بیشتر برای واحدهای تابعه است؛ بنابراین نیاز است مدیران شرکت مادرها در جامعه مورد مطالعه پژوهش، با آگاهی از وضعیت موجود بازار و کسب فرصت‌های شغلی در شرکت‌های تابعه، تأکید بیشتری بر کیفیت محصولات و خدمات و فایده و رضایت مشتری داشته باشند. در ادامه راهکارهایی در راستای توسعه نبرد راهبردی در شرکت‌های مادر سرمایه‌گذاری پیشنهاد می‌شود؛ اینکه مدیران ارشد باید با ارزش‌آفرینی و هم‌افزایی کسب‌وکارهای تابعه، پایداری کسب‌وکار، ایجاد ارتباط با مشتری؛ همچنین تأکید بیشتر بر ایجاد پیوندها و شبکه‌های راهبردی، گامی مثبت بردارند و برای بهبود وضعیت اقتصادی جامعه تلاش کنند.

پیشنهادهای پژوهش

نبرد راهبردی شامل ۱. نفوذ به بازار؛ ۲. پیشتانان بازار؛ ۳. دفاع هوشمندانه؛ ۴. بازی کسب‌وکار و ۵. قواعد انتخاب منطقه نبرد است. نبرد راهبردی در شرکت‌های مادر سرمایه‌گذاری زمانی رخ می‌دهد که مدیران ارشد باید بر کاهش هزینه تمرکز داشته باشند، از کمپین‌های فروش و تنوع‌گرایی در جهت جلب رضایت مشتریان استفاده کنند و در شبکه توزیع و پخش، رضایت مشتریان را مورد تأمین قرار دهند. مؤسسان و مدیران ارشد باید مزیت تمایز را از طریق فناوری‌های پیشرفته در طراحی و ساخت محصول به دست آورند. آنان باید برای توسعه کسب‌وکار تفویض اختیار داشته باشند، برای گسترش بازار اقدامات کافی را انجام دهند، با شناخت و ارزیابی نقاط قوت و ضعف رقبا توان دفاعی خود را ارتقا دهند و از طریق پایش و رصدگری بازار نسبت به اقدامات رقبا واکنش سریع داشته باشند. مدیران ارشد باید با تحریک احساسات مشتریان و شناخت باورهای آنان، عدم اطمینان‌اندکی را در جهت انتخاب محصول به‌وجود آورند، خدمات شگفت‌انگیزی در جهت جذب مشتریان ارائه دهند و از طریق جذابیت منطقه نبرد و قابلیت‌ها و توانمندی‌های نبرد، بازار موردنظر خود را شناسایی

و ارزیابی کنند. نبرد کسب‌وکار علاوه بر اقدامات و شرایط حاکمی که نام برده شد، خود از شرایط علی پژوهش نیز به میزان تقریباً ۹۰ درصد (طبق مدل معادلات ساختاری پژوهش) تأثیر می‌پذیرد؛ بنابراین شرایط علی پژوهش تأثیر مستقیم و معناداری بر عوامل ایجادکننده نبرد راهبردی در شرکت مادرهای سرمایه‌گذاری ایفا می‌کند. شرایط علی اثرگذار بر نبرد راهبردی از طریق موارد زیر اجرا می‌شود: مدیران ارشد شرکت مادر جهت تسلط بر بازار به دنبال جذب استعدادهای برتر هستند. آنان آموزش‌های حرفه‌ای، سمینارها و همایش‌ها را برای کارکنان و مشتریان وفادار خود برگزار کرده و مدیران کلیدی رقبای خود را از طریق پیشنهادهای مختلف به آنان جذب می‌کنند. این مدیران نیازهای پنهان و آشکار مشتریان را مورد شناسایی قرار می‌دهند، از طریق مفسران بازار ارتباط مؤثری با مشتریان برقرار می‌کنند، کانون مرکزی اطلاعات را تشکیل می‌دهند و میزان سود و زیان شرکت‌ها را طی دوره‌های مالی مختلف مورد تحلیل قرار می‌دهند. مدیران ارشد به دنبال بازارهای جذاب و سودآور هستند، با این استدلال که سرمایه مورد نیاز و دانش کافی جهت ورود به منطقه نبرد را دارا باشند.

جهانی‌شدن کسب‌وکار و پیشرفت‌های فناوری، شاید تهدیدی برای وضعیت حال باشد؛ اما در عوض فرصت‌های بی‌شماری را فراروی واحدهای اقتصادی قرار می‌دهد. در چنین موقعیتی شرکت‌های قدیمی محکوم به فنا بوده و شرکت‌های جدیدی منطبق با فناوری متولد می‌شوند. از این جهت، قدرت هوش مصنوعی فرصت‌های زیادی را برای مدیران ارشد شرکت مادرها فراهم می‌کند که تجزیه و تحلیل سریع و دقیق داده‌های رفتار مصرف‌کننده، شناسایی مشتریان مرتبط با اهداف شرکت، تخصیص تعداد بهینه نیروی کار و چیدمان محصولات فروشگاه‌ها از موارد این تکنولوژی پیشرفته است. برای نبرد کسب‌وکار باید هوش مصنوعی را در همه بخش‌های اجتماعی و اقتصادی فعال نمود. هوش مصنوعی نویدبخش تغییر ماهیت خرید و فروش است. مشتریان در هر کجای جهان می‌توانند به کالاهای مختلف دسترسی داشته باشند و آن را سفارش دهند. نتیجه نبرد کسب‌وکار، پیشرفت‌هایی است که در تکنولوژی پایگاه‌های اطلاعاتی مشتریان به وجود آمده، از وابستگی به واسطه‌ها، عمده‌فروش و خرده‌فروش کاسته و بیشتر بر بازاریابی مستقیم و بازاریابی آنلاین تمرکز نموده است. تمام



این روندها حاکی از افزایش کارایی خرید و فروش است؛ بنابراین با توجه به وضعیت کنونی جامعه مورد مطالعه که وضعیت نبرد راهبردی در شرکت‌های مادر سرمایه‌گذاری را در جهت اشتغال‌زایی نخبگان دانشگاهی و رفع بیکاری آنان و جلوگیری از کاهش قدرت خرید مشتریان با انجام مشوق‌های کافی برای جامعه بسیار مفید می‌داند اقداماتی، از جمله تأکید بر بهبود کیفیت کالا و خدمات و فایده و رضایت مشتری، تأکید بیشتر بر مدیریت فرایندهای کار و یکپارچه کردن عملیات، تأکید بر جهانی فکر کردن و برنامه‌ریزی برای بازار منطقه‌ای، ارائه خدمات؛ همچنین تأکید بیشتر بر رعایت موازین اخلاقی در کسب‌وکار به عنوان راهکارهای ارائه شده در جامعه مورد مطالعه برای مدیران و سیاست‌گذاران اقتصادی در این شرکت‌ها پیشنهاد می‌شود.

محدودیت‌های پژوهش

۱. دسترسی دشوار به مؤسسان و مدیران ارشد شرکت مادرها جهت مصاحبه با آنها؛
۲. پراکندگی برخی از واحدهای کسب‌وکار تابعه شرکت مادر در سطح شهر جهت انجام مصاحبه و پخش پرسش‌نامه؛
۳. نو بودن عنوان مورد مطالعه که مفاهیم مختصری در مورد این پژوهش وجود داشته است؛
۴. عدم همکاری علمی و پژوهشی مدیران عامل با محقق در برخی از واحدهای کسب‌وکار تابعه و
۵. مشکلات نرم‌افزاری برای طراحی و اجرای آن در مدل‌سازی معادلات ساختاری پژوهش.

فهرست منابع

- ذکایی، محمدسعید (۱۳۸۱). *نظریه و پژوهش در روش‌های کیفی*. جامعه‌شناسی و علوم اجتماعی.
- سبحانی فرد، یاسر (۱۳۹۵). *مبانی و کاربرد تحلیل عاملی و مدل‌سازی معادلات ساختاری*. تهران: دانشگاه امام صادق (ع).
- کاتلر، فلیپ؛ کلر، کوین (۲۰۱۲)، *مدیریت بازاریابی*، ترجمه مهدی امیرجعفری، انتشارات نص. جلد دوم.



References

- AlQershi, N. (2021). Strategic thinking, strategic planning, strategic innovation and the performance of SMEs: The mediating role of human capital. *Management Science Letters*, 11(3), 1003-1012.
- Ang, L., & Buttle, F. (2006). Managing for successful customer acquisition: An exploration. *Journal of Marketing Management*, 22(3)
- Anh, D. B. H., & Tien, N. H. (2021). Strategic analysis for Nguyen Hoang Group in Vietnam the approach using CPM matrix. *Strategic analysis*, 2(4).
- Artsidakis, S., Thalassinou, Y., Petropoulos, T., & Liapis, K. (2022). Optimum Structure of Corporate Groups. *Journal of Risk and Financial Management*, 15(2), 88.
- Asikin, B., Rusdi, M. A., & Munir, N. S. (2021). Strategi Pengasuhan PT. Pupuk Indonesia (Persero). *Journal of Management and Business Review*, 18(2), 541-557.
- Boakye, K. G., Blankson, C., & Prybutok, V. R. (2017). The battle for customer loyalty: An examination of customer loyalty in the goods and services domain. *Quality Management Journal*, 24(4), 21-34.
- Butkouskaya, V., Llonch-Andreu, J., & Alarcón-del-Amo, M. D. C. (2021). Inter-country customer-perspective analysis of strategic antecedents and consequences for post-purchase behaviour in Integrated Marketing Communications (IMC). *Journal of International Consumer Marketing*, 33(1), 68-83.
- Cai, M., Ma, Z., & Li, Y. (2022). The Effect of the Subsidiary on the Ultimate Controller's Private Benefits: Enlightenment to the Risk Management Challenges for Sustainability of the Corporate. *Sustainability*, 14(8), 4837.
- Cavallo, A., Sanasi, S., Ghezzi, A., & Rangone, A. (2020). Competitive intelligence and strategy formulation: connecting the dots. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 31(2), 250-275.
- Chen, N. E. (2022). A Description of Game Theory. *Journal of Education, Humanities and Social Sciences*, 2, 199-205.
- Cui, R., Ma, Z., & Wang, L. (2022). Allocation of decision rights and CSR disclosure: Evidence from listed business groups in china. *Sustainability*, 14(7), 3840.
- Feldman, E. R. (2021). The corporate parenting advantage, revisited. *Strategic Management Journal*, 42(1), 114-143.
- Forte, Elliot. (2012). *Intervention: The battle for better business*. Lulu. com.
- Fujita, K., & Yamada, A. (2022). Conflicts between parent company and non-controlling shareholders in stakeholder-oriented corporate governance: Evidence from Japan. *Journal of Business Economics and Management*, 23(2), 263-283.
- Goold, M., & Campbell, A. (2002). Parenting in complex structures. *Long Range Planning*, 35(3), 219-243.
- Grant, R. M. (2021). *Contemporary strategy analysis*. John Wiley & Sons.
- Grattan, R. F. (2005). Strategy in the Battle of Britain and strategic management theory. *Management Decision*, 43(10), 1432-1441.
- Hagel III, J., & Rayport, J. F. (1997). The coming battle for customer information. *The McKinsey Quarterly*, (3), 64.
- Haynes, M., & Gensing, G. (2018). *Battle Lake Business Retention and Expansion Strategies Program*.

- Henkens, B., & Verleye, K. (2020). Smartness battle: how and why do businesses smart-up their products and services. In La Londe Conference 2020.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). Exploring corporate strategy: Text and cases. Pearson education.
- Khan, S. N. (2014). Qualitative research method: Grounded theory. International journal of business and management, 9(11), 224.
- Khanipour, S., Yazdanyan, N., & Shahverdiani, S. (2022). Providing a framework for identifying and assessing the risks faced by subsidiaries in holdings: Emphasizing on the Impact of the parent company's strategies. International Journal of Finance & Managerial Accounting, 7(27), 61-76.
- Kotler, P. (2022). The battle between commercial marketing and social marketing. Social Marketing Quarterly, 28(4), 325-331.
- Kotler, P., Keller, K. L., Ang, S. H., Tan, C. T., & Leong, S. M. (2018). Marketing management: an Asian perspective. London: Pearson.
- Levänen, H. (2021). Brand guideline manual for natural haircare line: Company X.
- Levy, R. P. (2022). An analysis of Amazon-s diversification strategies and complementarity between business Units: Amazon prime video-accessory or key business (Doctoral dissertation).
- Matthews, R., Ansari, I., & Watters, B. (2021). Operational resilience in the business-battle space.
- Mencinger, J. (2022). Mathematical Economics, Economic Modeling, and Planning in Yugoslavia. Communist Planning Versus Rationality: Mathematical Economics and the Central Plan in Eastern Europe and China, 293.
- Mkhonza, V. M., & Sifolo, P. P. (2022). Investigating small, medium and micro-scale enterprises strategic planning techniques in Johannesburg central business district post-COVID-19 lockdown. The Southern African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management, 14(1), 13.
- Nicholas, I. I. (2021). Group Companies and the Daunting Challenges for Regulation Under Nigerian Corporate Law. Journal of Commercial and Property Law, 8(5), 123-139.
- Perera, A. S. (2023). A Battle for Sweet Success in the Dessert Premix Category in Sri Lanka: With Special Emphasis on Brand Equity Perspective.
- Rahaman, M. H. (2020). Effect on Corporate Governance on Bank Performance in Bangladesh.
- Rasmussen, M. K. (2015). The battle for influence: The politics of business lobbying in the European Parliament. JCMS: Journal of Common Market Studies, 53(2), 365-382.
- Singh, V., & Maheshwari, G. C. (2022). Literature review on socio-cultural dimensions of mergers and acquisitions: a comprehensive catalogue. International Journal of Indian Culture and Business Management, 27(1), 18-30.
- Statman, M. (1999). Behaviorial finance: Past battles and future engagements. Financial analysts journal, 55(6), 18-27.
- Teece, D. J. (2020). Fundamental issues in strategy: Time to reassess. Strategic Management Review, 1(1), 103-144.
- van de Kaa, G., Janssen, M., & Rezaei, J. (2018). Standards battles for business-to-government data exchange: Identifying success factors for standard dominance using the Best Worst Method. Technological Forecasting and Social Change, 137, 182-189.



- von Clausewitz, C. (2022). ON WAR-Carl von Clausewitz. Lebooks Editora
- Yana, S. (2022). THE FINANCIAL FRONT OF THE WAR: HOW IT AFFECTS ON ECONOMY OF UKRAINE. In The science of the XXI century: challenges of the contemporaneity [Electronic edition]: proceedings of the all-Ukrainian scientific and practical student conference (Kyiv, May 12, 2022)–Kyiv: State University of Trade and Economics, 2022.–406p.–English, German, Czech. (p. 85).
- Yu, X. B. (2021). Tactics and the Three Elements of Strategy. In The Fundamental Elements of Strategy (pp. 61-76). Springer, Singapore.
- Mehralian, M. M., & Khazaei, P. (2022, August). Investigating the Interrelationships between Digital Marketing and Marketing Intelligence and Their Effect on Business Strategy. In 16th International Conference on Management and Marketing Intelligence, Economics and Finance (2022).
- Masoud, N. (2017). How to win the battle of ideas in corporate social responsibility: the International Pyramid Model of CSR. International journal of corporate social responsibility, 2(1), 1-22.
- Teoh, B. (2023, June). Game theory in the gaming industry: The disruption of non-fungible tokens (NFTs) and blockchain technology. In AIP Conference Proceedings (Vol. 2608, No. 1). AIP Publishing.

