



Designing a Strategic Warfare Model in Investment Holding Companies

Mohammadreza Rokhideh 

PhD., Department of Management, University of Guilan, Guilan, Iran. E-mail: m.reza.rokhide70@gmail.com

Esmail Malekakhlagh * 

*Corresponding Author, Associate Prof., Department of Management, Faculty of Management and Economics, University of Guilan, Guilan, Iran. E-mail: malekakhlagh@guilan.ac.ir

Keikhosro Yakideh 

Assistant Prof., Department of Management, Faculty of Management and Economics, University of Guilan, Guilan, Iran. E-mail: yakideh@guilan.ac.ir

Mohammad Doustar 

Associate Prof., Department of Management, Faculty of Management and Economics, University of Guilan, Guilan, Iran. E-mail: doustar@guilan.ac.ir

Abstract

Objective

In recent decades, holding companies have become increasingly prominent in the global economy, operating within highly competitive and rapidly changing business environments. The purpose of this study is to develop a comprehensive strategic warfare model for holding companies to enable them to operate systematically and purposefully within complex and highly dynamic competitive settings. By competing in the marketplace through competitiveness and customer orientation, investment holding companies provide an appropriate platform for the economic and technological growth of their subsidiaries, relying on national capabilities and technology localization. Consequently, the need for a comprehensive and flexible strategic model has become more critical than ever. Such a model enables holding companies to identify and neutralize potential threats while responding dynamically to environmental changes.

Citation: Rokhideh, Mohammadreza; Malekakhlagh, Esmail; Yakideh, Keikhosro & Doustar, Mohammad (2026). Designing a Strategic Warfare Model in Investment Holding Companies. *Journal of Business Management*, 18(2), 475-503. <https://doi.org/10.22059/JIBM.2025.387788.4897> (in Persian)



Accordingly, this study seeks to identify and explain the components of a strategic warfare model for investment holding companies.

Methodology

This study is applied in terms of purpose and descriptive–analytical in terms of data collection. To address the research problem and develop the proposed model, this study employed a qualitative research approach based on the grounded theory methodology of Strauss and Corbin. The target population consisted of academic experts and senior managers of investment holding companies who possessed both scholarly and practical experience in business warfare, investment holding companies, and marketing strategies. Participants were selected through snowball sampling, and data were collected through semi-structured interviews.

Findings

The findings revealed that the strategic warfare model in investment holding companies comprises talent identification, information dominance, artificial intelligence capability, and strategic reserves as causal conditions; market penetration, market leadership, business game, battlefield positioning, and financial warfare as the core phenomenon; psychological warfare, identification of strategic risks, and transformation as contextual conditions; white fear and organizational numbness as intervening conditions; export, business diplomacy, and investment development as strategic actions; and corporate governance, outsourcing, and productivity as consequences. These categories were identified through the Strauss and Corbin grounded theory approach.

Conclusion

Due to their complex structures and the diversity of their subsidiary businesses, holding companies currently operate in highly challenging and competitive environments that expose them to numerous threats and opportunities. The strategic warfare model proposed in this study provides a roadmap for managerial decision-making by facilitating the analysis and interpretation of competitive situations and enhancing the ability to anticipate competitors' reactions. By considering changing market conditions and competitor behavior, the model can help holding companies not only overcome environmental threats but also strengthen their competitive position through the optimal utilization of resources and the identification of emerging opportunities. To create value, holding company managers should devote as much attention to developing their own assets and capabilities as they do to those of their business units. The comprehensive strategic warfare model developed in this study, encompassing causal conditions, the core phenomenon, contextual conditions, intervening conditions, strategies, and consequences, provides an integrated and strategic perspective for investment holding companies.

Keywords: Strategic warfare, Investment holding companies, Grounded theory.



طراحی مدل جنگ راهبردی در شرکت‌های هلدینگ سرمایه‌گذاری

محمدرضا رخیده

دکتری، گروه مدیریت، دانشگاه گیلان، گیلان، ایران. رایانامه: m.reza.rokhide70@gmail.com

اسماعیل ملک‌اخلاق*

* نویسنده مسئول، دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه گیلان، گیلان، ایران. رایانامه: malekakhlagh@guilan.ac.ir

کیخسرو یاکیده

استادیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه گیلان، گیلان، ایران. رایانامه: yakideh@guilan.ac.ir

محمد دوستار

دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه گیلان، گیلان، ایران. رایانامه: doustar@guilan.ac.ir

چکیده

هدف: در دهه‌های اخیر، هلدینگ‌ها، بازیگران کلیدی در اقتصاد جهانی شناخته شده‌اند و با فضای رقابتی و بی‌ثباتی فزاینده‌ای روبه‌رو هستند. هدف پژوهش حاضر، ارائه مدلی جامع از جنگ راهبردی برای هلدینگ‌هاست تا آن‌ها را قادر سازد که به‌شیوه‌ای نظام‌مند و هدفمند در فضای پیچیده و پرنوسان رقابتی عمل کنند. هلدینگ‌های سرمایه‌گذاری با جنگیدن در بازار در عرصه رقابت‌پذیری و مشتری‌مداری و اتکا به توانمندی ملی و بومی‌سازی تکنولوژی، بستر مناسبی را به‌منظور رشد اقتصادی و تکنولوژیک، برای شرکت‌های زیرمجموعه فراهم می‌کنند. این موضوع، نیاز به یک مدل استراتژیک جامع و انعطاف‌پذیر را بیش از پیش ضروری می‌کند. مدلی که به هلدینگ‌ها امکان می‌دهد تا تهدیدهای احتمالی را شناسایی و خنثی کنند و به‌صورت پویا، به تغییرات محیطی واکنش نشان دهند. از این جهت، مسئله اصلی پژوهش حاضر، پاسخ به این سؤال اساسی است که مدل جنگ راهبردی، به‌طور ویژه در شرکت‌های هلدینگ سرمایه‌گذاری چگونه است؟

روش: پژوهش حاضر در نگاه کلی از حیث هدف، کاربردی و از نظر گردآوری داده‌ها، جزء پژوهش‌های توصیفی - تحلیلی به‌شمار می‌آید. برای پاسخ به مسئله پژوهش و تدوین مدل، از پژوهش کیفی و به‌طور خاص، از رویکرد پارادایمی اشتراوس و کوربین استفاده شده است. جامعه هدف پژوهش، خبرگان دانشگاهی و مدیران ارشد هلدینگ سرمایه‌گذاری بودند که در زمینه جنگ کسب‌وکار، هلدینگ‌های سرمایه‌گذاری و استراتژی‌های بازاریابی، تجربه علمی و عملی داشتند. برای نمونه‌گیری به‌منظور انجام مصاحبه‌ها، از نمونه‌گیری گلوله برفی استفاده شد.

استناد: رخیده، محمدرضا؛ ملک‌اخلاق، اسماعیل؛ یاکیده، کیخسرو و دوستار، محمد (۱۴۰۵). طراحی مدل جنگ راهبردی در شرکت‌های هلدینگ سرمایه‌گذاری. مدیریت بازرگانی، ۱۸(۲)، ۴۷۵-۵۰۳.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۰/۰۹

تاریخ ویرایش: ۱۴۰۳/۱۲/۱۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۲/۲۱

تاریخ انتشار: ۱۴۰۵/۰۳/۳۰

doi: <https://doi.org/10.22059/JIBM.2025.387788.4897>

مدیریت بازرگانی، ۱۴۰۵، دوره ۱۸، شماره ۲، صص. ۴۷۵-۵۰۳

ناشر: دانشکده‌گان مدیریت، دانشگاه تهران

نوع مقاله: علمی پژوهشی

© نویسندگان

یافته‌ها: بر اساس یافته‌های پژوهش، مدل جنگ راهبردی در هلدینگ‌های سرمایه‌گذاری مشتمل است بر: استعدادیابی، اشراف اطلاعاتی، قدرت هوش مصنوعی و ذخایر راهبردی به‌عنوان عوامل علی؛ نفوذ به بازار، پیش‌تاز بازار، بازی کسب‌وکار، جایگاه منطقه‌نبرد و نبرد تأمین مالی به‌عنوان عوامل مقوله‌محوری؛ جنگ روانی، شناسایی ریسک‌های راهبردی و تحول‌آفرینی به‌عنوان عوامل زمینه‌ای؛ ترس سفید، کرختی سازمانی، به‌عنوان عوامل مداخله‌گر؛ صادرات، دیپلماسی کسب‌وکار، توسعه سرمایه‌گذاری، به‌عنوان عوامل راهبردها؛ راهبری شرکتی، برون‌سپاری و بهره‌وری به‌عنوان عوامل پیامدها. این عوامل با توجه به رویکرد تئوری داده‌بنیاد اشتراوس و کوربین به‌دست آمد.

نتیجه‌گیری: امروزه، هلدینگ‌ها به‌دلیل ساختار پیچیده و تنوع در کسب‌وکارهای زیرمجموعه خود، با محیطی پرچالش و رقابتی مواجهند که آن‌ها را در معرض تهدیدها و فرصت‌های متعدد قرار می‌دهد. مدل جنگ راهبردی ارائه‌شده در این پژوهش، نقشه راهی برای تصمیم‌گیری‌های مدیریتی هلدینگ‌ها فراهم می‌آورد که به تحلیل و تفسیر موقعیت‌های رقابتی کمک می‌کند و امکان پیش‌بینی واکنش رقبا را نیز افزایش می‌دهد. این مدل، با در نظر گرفتن شرایط متغیر بازار و تحلیل رقبا، می‌تواند به هلدینگ‌ها کمک کند تا نه تنها از تهدیدهای محیطی عبور کنند؛ بلکه با بهره‌برداری بهینه از منابع و شناسایی فرصت‌های جدید، جایگاه رقابتی خود را در بازار ارتقا دهند. مدیران هلدینگ‌ها برای خلق ارزش باید روی توسعه دارایی و قابلیت‌های خودشان به اندازه واحدهای کسب‌وکار تمرکز کنند. مدل جامع جنگ راهبردی در قالب عوامل علی، پدیده‌محوری، مداخله‌گر، زمینه‌ای، راهبردها و پیامدها، به شرکت‌های هلدینگ سرمایه‌گذاری نگاهی منسجم و راهبردی دارد.

کلیدواژه‌ها: جنگ راهبردی، شرکت‌های هلدینگ سرمایه‌گذاری، تئوری داده‌بنیاد.

مقدمه

در فضای کسب و کار پیچیده و به شدت رقابتی امروزی، شرکت‌های هلدینگ با مجموعه‌ای از چالش‌های استراتژیک مواجهند که برای پاسخ‌گویی به آن‌ها، نیازمند انعطاف‌پذیری، نوآوری و توانایی تطبیق سریع با تغییرات بازار هستند (نینگ^۱، ۲۰۲۴). این شرکت‌ها باید به‌طور پیوسته، استراتژی‌های خود را بازبینی و به‌روزرسانی کنند تا بتوانند با شرایط ناپایدار و غیر قابل پیش‌بینی بازار هماهنگ شوند و برتری رقابتی خود را حفظ کنند. در این مسیر، داشتن رویکردی جامع و هوشمندانه که بر ایجاد ارزش بلندمدت و پایدار متمرکز باشد، اهمیت ویژه‌ای دارد (لوی^۲، ۲۰۲۲). علاوه‌براین، توانایی ایجاد و پیاده‌سازی استراتژی‌های مبتنی بر داده و تحلیل‌های عمیق بازار، به شرکت‌های هلدینگ کمک می‌کند تا فرصت‌های نوظهور را شناسایی کنند و در مواجهه با تهدیدهای بالقوه، عملکردی پویا و پیشگیرانه داشته باشند. این چابکی و آمادگی برای تغییر، به شرکت‌ها امکان می‌دهد تا نه تنها در محیط‌های پویا و متغیر دوام آورند، بلکه با توسعه نوآوری و به‌کارگیری مدل‌های کسب و کاری انعطاف‌پذیر، به موقعیت‌های برتر دست یابند و ارزش افزوده بیشتری را برای سهام‌داران خود فراهم کنند (چکمک^۳، ۲۰۲۳). شرکت‌های مادر (هلدینگ) با سرمایه‌گذاری در کسب و کارهای متعدد، نقش فعالی را در بازار ایفا می‌کنند. شرکت‌های چندکسب و کاره با اعمال نقش نظارتی و کنترلی بر کسب و کارهای تابعه خود، نوعی شرکت مادر محسوب می‌شوند (کوی، ما و وانگ^۴، ۲۰۲۲). شناسایی رقبا و توجه به اهداف و راهبردهای آن‌ها می‌تواند نقاط قوت و ضعف آن‌ها را مشخص کند. هر شرکتی می‌تواند به یک یا چند گروه از رقبای خود در بازار توجه نشان دهد. بیشتر شرکت‌ها ترجیح می‌دهند با رقبای ضعیف رقابت کنند و توان رقابت با رقبای قوی در بازار را ندارند (ورل و لائومر^۵، ۲۰۲۲). یک ابزار بسیار مفید برای ارزیابی نقاط قوت و ضعف رقبا، تجزیه و تحلیل فایده از نظر مشتری است. تجزیه و تحلیل فایده از دیدگاه مشتری، مزایای جذاب برای مشتریان هدف و نحوه مقایسه محصولات و خدمات بازیگران مختلف در بازار توسط مشتریان را نشان می‌دهد (ویلز و شلدون^۶، ۲۰۲۲).

هلدینگ‌های سرمایه‌گذاری با جنگیدن در بازار، در عرصه رقابت‌پذیری و مشتری‌مداری، بستر مناسبی را برای رشد اقتصادی و تکنولوژیک با اتکا به توانمندی ملی (محیط داخلی یا خارجی) و بومی‌سازی تکنولوژی برای شرکت‌های زیرمجموعه فراهم می‌آورند و با به‌اشتراک‌گذاری آموخته‌های نوین و تجارب ارزشمند، بستر لازم را برای هم‌افزایی، رشد متوازن و کارایی بالا مهیا می‌کنند (موریس^۷، ۲۰۱۳). شرکت‌های هلدینگ به‌عنوان نهادهایی که مشارکت سهام خود را در شرکت‌های تابعه یا واحدهای تجاری مدیریت می‌کنند، ممکن است مزایای زیادی داشته باشند؛ اما به دلیل محدودیت‌ها، ملاحظات و مشکلات مختص به خود، ممکن است طول عمر کوتاهی را تجربه کنند. یکی از این مشکلات، نبود استراتژی مزیت رقابتی هلدینگ در مقابله با اقدامات رقبا است. استراتژی مزیت رقابتی، پیشران دستیابی به ارزش و عملکرد برتر شرکت می‌شود. در واقع، مزیت رقابتی، امکان خلق، حفاظت و بهره‌برداری از ارزش را برای

1. Ning
2. Levy
3. Çakmak
4. Cui, Ma & Wang
5. Werle & Laumer
6. Willis & Sheldon
7. Morris

هلدینگ‌ها فراهم می‌آورد. این شرکت‌ها، نه تنها باید استراتژی هلدینگ خود را بهینه کنند؛ بلکه باید سازمانی را طراحی کنند که منطق ارزش‌آفرینی آن، اجرا و پیاده‌سازی شود (والدمن و جانسن^۱، ۲۰۱۶). یکی از استراتژی‌های هلدینگ‌های سرمایه‌گذاری، نحوه جنگ با رقبا و عکس‌العمل بازیگران فعال بازار است. در واقع، جنگ راهبردی برنامه‌ریزی برای آماده‌سازی تمام ابزارهای قدرت در سطوح مختلف کسب‌وکار برای جنگ یا درگیری در بازار است. به عبارت دیگر، راهنمای عملی برای آماده‌سازی کارکنان و مدیران ارشد شرکت‌ها جهت دستیابی به اهداف استراتژیک است (کالاجیانیدیس، کایوگولو و پاپونگولو^۲، ۲۰۲۲).

با توجه به مطالب گفته شده، نیاز به یک مدل استراتژیک جامع و انعطاف‌پذیر را بیش از پیش ضروری می‌کند. مدلی که به هلدینگ‌ها امکان می‌دهد تا تهدیدهای احتمالی را شناسایی و خنثی کنند و به‌صورت پویا به تغییرات محیطی واکنش نشان دهند. از سوی دیگر، چالش‌های مرتبط با هماهنگی و هم‌افزایی میان زیرمجموعه‌های مختلف یک هلدینگ، به‌وضوح مشاهده می‌شود؛ با توجه به اینکه هر زیرمجموعه به تنهایی ممکن است استراتژی‌های خاص خود را برای مقابله با رقبا و بهره‌برداری از فرصت‌های بازار دنبال کند.

نبود یک چارچوب استراتژیک یکپارچه و تطبیق‌پذیر که مخصوص هلدینگ‌ها طراحی شده باشد، توانایی آن‌ها را برای پاسخ‌گویی پویا به تهدیدهای رقابتی و بهره‌برداری از فرصت‌های نوظهور محدود می‌سازد. رویکردهای استاندارد ممکن است تعاملات و وابستگی‌های منحصربه‌فردی را که در میان زیرمجموعه‌های متنوع هلدینگ‌ها وجود دارد، نادیده بگیرند؛ این در حالی است که در هلدینگ‌ها منابع باید به سرعت در میان بخش‌های مختلف تخصیص یافته و بهینه‌سازی شوند تا سودآوری و رشد تضمین شود. علاوه‌براین، مدل‌های موجود، اغلب نقش حیاتی «جنگ راهبردی» را که شامل دوراندیشی رقابتی و پاسخ‌گویی چابک است، نادیده می‌گیرند. این مفهوم به هلدینگ‌ها کمک می‌کند نه تنها موقعیت‌های خود را در بازار حفظ کنند؛ بلکه به شکل فعالانه، رقبا را به چالش بکشند و بر مسیر صنایع تأثیرگذار باشند. بدون یک مدل جامع جنگ راهبردی، هلدینگ‌ها در معرض خطر اتخاذ استراتژی‌های واکنشی قرار می‌گیرند که ممکن است نتوانند از تمام ظرفیت‌های استراتژیک آن‌ها بهره‌گیرند یا از آن‌ها در برابر رقبا محافظت کنند.

از این رو، این پژوهش، طراحی یک مدل جنگ راهبردی برای هلدینگ‌ها را پیشنهاد می‌دهد. این مدل قصد دارد عناصری مانند هوشمندی رقابتی، استراتژی مبتنی بر منابع و تطبیق‌پذیری سریع را ترکیب کند تا ابزارهایی برای ایجاد برتری رقابتی پایدار به هلدینگ‌ها ارائه دهد. مدل جنگ راهبردی، رویکردی پیشگیرانه را تسهیل می‌کند و امکان شناسایی و خنثی‌سازی تهدیدها را در لحظه فراهم می‌سازد و در عین حال زمینه‌ساز نوآوری استراتژیک در سراسر زیرمجموعه‌ها می‌شود. این پژوهش، با پر کردن شکاف میان چارچوب‌های استراتژیک سنتی و نیازهای منحصربه‌فرد هلدینگ‌های متنوع، در پی ارائه مدلی جدید و مبتنی بر شواهد است که توانایی هلدینگ‌ها را در پیمایش مؤثرتر در چشم‌اندازهای پیچیده بازار افزایش دهد. از این رو مسئله اصلی پژوهش حاضر، پاسخ به این سؤال اساسی است که مدل جنگ راهبردی، به‌طور ویژه در شرکت‌های هلدینگ سرمایه‌گذاری چگونه است؟

1. Waldman & Jensen

2. Kalogiannidis, Kagioglou & Papaevangelou

پیشینه پژوهش

تئوری جنگ، از دو رویکرد جنگ فرسایشی (برتری مادی، توده‌ای و حمله به نقاط قوت رقا) و جنگ مانور (حمله به اراده، ضعف حیاتی و انسجام رقا) تشکیل شده است (گاتسو^۱، ۱۹۹۶). جنگ راهبردی در کسب‌وکار با توجه تئوری بازی شکل می‌گیرد. تئوری بازی، هویت بازیگران بازار، مشخصات گزینه‌های بازیگران و مشخصات نتایج حاصل از ترکیب گزینه‌ها را شناسایی می‌کند. این اقدام در جنگ کسب‌وکار موجب درک موقعیت‌های رقابتی و رویکردی سیستماتیک و منطقی برای تصمیم‌گیری می‌شود. تئوری بازی با درک موقعیت‌های رقابتی به پیش‌بینی پیامدهای موقعیت رقابتی و انتخاب استراتژیک بهینه کمک می‌کند. این تئوری 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 رقا را پیش‌بینی کند (گرن^۲، ۲۰۱۳؛ تنو^۳، ۲۰۲۳). در جدول ۱ تعاریف جنگ راهبردی در کسب‌وکار ارائه شده است.

جدول ۱. تعاریف جنگ راهبردی در کسب‌وکار

تعاریف	نویسندگان
تئوری جنگ راهبردی در کسب‌وکار بر سه مقوله تأکید دارد: نخست، برتری در موقعیت دفاعی: نگاه به قابلیت‌های موجود؛ دوم، استراتژی دفاعی صحیح: استفاده از نقاط قوت بر علیه رقا؛ سوم، هوش رقابتی: فرایندی سیستماتیک برای جمع‌آوری داده‌های به‌روز و مرتبط در مورد رقا است.	فین ^۴ (۱۹۹۶)
سه اصل مهم جنگ راهبردی در کسب‌وکار وجود دارد که عبارت‌اند از: الف) هدایت و رهبری؛ ب) شناسایی نقطه‌های ضعف و قوت رقا؛ ج) آمادگی و تهمیدهای مالی.	تسه ^۵ (۲۰۲۱)
در جنگ کسب‌وکار، سرعت عمل، اساس جنگ است. از عدم آمادگی رقا استفاده کنید، مسیرهای غیرمنتظره را انتخاب و مناطق شناخته‌نشده را مورد حمله قرار دهید.	پالمر ^۶ (۲۰۲۲)
جنگ راهبردی به معنای درگیری بین دو کسب‌وکار است که در زمان و منطقه مشخص و با وجود نیروی انسانی متعهد و متخصص رخ می‌دهد.	یانا ^۷ (۲۰۲۲)
هدف نهایی جنگ راهبردی، حمله به نقاط قوت رقا 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.	کاسمن و لای ^۸ (۲۰۲۲)

هلدینگ‌های سرمایه‌گذاری، ذی‌نفعان خاص و مطلوب سه دهه اقتصاد جهانی هستند. در چهل سال گذشته، افزایش مصرف‌کنندگان جدید در سراسر جهان، کاهش هزینه‌های ورودی و گسترش زنجیره‌های تأمین جهانی، شرکت‌های چندملیتی را به طولانی‌ترین و قدرتمندترین رشد سود خود در دوره پس از جنگ رسانده است. ارزیابی‌ها

1. Gattuso
2. Grant
3. Teoh
4. Finnie
5. Teece
6. Palmer
7. Yana
8. Cassman & Lai

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 رشد و ارتقا یافته است. مؤسسه مک‌کینزی معتقد است که در سال ۲۰۲۵، شرکت‌های هلدینگ 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 (لفیاء، آنجانی، هاردینی، سیهوتانگ و آینی^۱، ۲۰۲۴).

جانسون^۲ (۲۰۱۹) در پژوهشی به بررسی «هوش مصنوعی و جنگ آینده: پیامدهایی برای کسب‌وکار و امنیت بین‌المللی» می‌پردازد. پیشرفت‌های اخیر در هوش مصنوعی (AI) نشان می‌دهد که این فناوری نوظهور، تأثیری تعیین‌کننده و بالقوه بر قابلیت‌های کسب‌وکار، رقابت استراتژیک و سیاست جهانی خواهد داشت. عدم اطمینان و آسیب‌پذیری‌های ایجادشده توسط تکثیر و انتشار سریع هوش مصنوعی می‌تواند به منبع بالقوه اصلی بی‌ثباتی و رقابت استراتژیک در شرکت‌های بزرگ تبدیل شود. نوآوری و پیشرفت‌های فناوری مرتبط با هوش مصنوعی، موجب پیروزی در میدان جنگ تاکتیکی تا سطح استراتژیک خواهد شد. در مقاله اونت و کیوکوی^۳ (۲۰۲۲)، «جنگ و کسب‌وکار: زبان نظامی در محیط شرکت» بررسی شده است. از نیمه دوم قرن بیستم، نظریه‌پردازان و مفسران حوزه کسب‌وکار و فرهنگ سازمانی، به‌طور فزاینده‌ای شروع به استفاده از استعاره‌های نظامی و جنگی در توصیف یا تحلیل مسائل مرتبط با کسب‌وکار کرده‌اند. فلسفه نظامی می‌تواند درس‌ها و توصیه‌های ارزشمندی را به هر مدیر مشتاق ارائه دهد. آگاهی از هم‌زیستی بین اصطلاحات نظامی و زبان کسب‌وکار، داشتن افقی روشن از تأثیر شیوه‌های کسب‌وکار و در نهایت، به‌دست آوردن قابلیت‌ها در حوزه‌ای است که در آن جنگ و بقای شایسته‌ترین‌ها، اساس همه فعالیت‌ها و تلاش‌های رقابتی در بازار است.

شرکت هلدینگ، متشکل از شرکت‌هایی است که در زمینه معین و منسجمی فعالیت می‌کنند (مانند شرکت‌های خودروسازی). هلدینگ، شرکتی است که با سرمایه‌گذاری در شرکت سرمایه‌پذیر برای کسب سود، آرای زیادی کسب می‌کند که می‌تواند هیئت‌مدیره را انتخاب یا در انتخاب هیئت‌مدیره برای کنترل فعالیت‌های شرکت، تأثیر داشته باشد. استراتژی هلدینگ، موجودیتی است که فعالیت‌ها و اقدامات تمام بنگاه، چیزی بیش از مجموع اجزای واحدهای کسب‌وکار تابعه آن باشد. به عبارت دیگر، پرسش اساسی در استراتژی هلدینگ این است که بنگاه باید در چه کسب‌وکارهایی باشد تا هم‌افزایی در آن کسب‌وکار تابعه محقق شود (جوادین و همکاران، ۱۳۹۵). سیدجوادین، صفری و ابراهیمی (۱۳۹۵) معتقدند هر برنامه‌ریزی راهبردی، میزانی از ریسک دارد که این ریسک ممکن است بر ماهیت برنامه‌های تنظیم‌شده تأثیر بگذارد؛ بنابراین، باید سازمان به ریسک‌های راهبردی توجه جدی داشته باشد. در جنگ راهبردی، نقش ریسک‌های راهبردی جهت مدیریت بازار و توسعه سرمایه‌گذاری واحدهای کسب‌وکار تابعه شرکت‌های هلدینگ بسیار بااهمیت است. در پژوهشی دیگر، امرایی، مهری نژاد، بیات ترک (۱۴۰۳) معتقدند که عوامل اثرگذار بر

1. Leffia, Anjani, Hardini, Sihotang & Aini

2. Johnson

3. Onet & Ciocoi-Pop

رقابت‌پذیری در شرکت‌ها عبارت‌اند از: عوامل داخلی، سیاسی، اقتصادی، راهبرد سرمایه‌گذاری و همکاری مشترک، تنوع در بازار و ارائه خدمات مکمل. در پژوهش ایرانی، ابراهیمی و صومی (۱۴۰۳) تبیین و اولویت‌بندی پیشایندهای بازاریابی همه‌کاناله در شرکت‌ها، شامل استراتژی و ساختار سازمانی، بازار، زمینه محیطی کسب‌وکار، ویژگی‌های رفتاری مشتری، منابع فناوری، ویژگی‌های مشتری، مدیریت منابع مالی، سرمایه انسانی و مدیریت منابع انسانی است. پورکریمی و عزیزی (۱۴۰۳) معتقدند که استراتژی ریسک‌پذیری، استراتژی مدیریت دانش و یادگیری سازمانی، استراتژی آینده‌نگری، استراتژی توانمندسازی سرمایه انسانی، استراتژی فناوری، استراتژی تاب‌آوری و چابکی، استراتژی تحولی، استراتژی اخلاقی، استراتژی ارتباطی و شبکه‌سازی، از استراتژی‌های سازمانی در محیط‌های متلاطم است. بنابراین، با تمرکز بر نوآوری، صادرات و انتظار رشد در این هلدینگ‌ها، موجب هم‌افزایی در کسب‌وکار می‌شود. بررسی‌ها نشان می‌دهد که بیش از ۷۰ درصد کسب‌وکارها در جامعه هلدینگ‌های سرمایه‌گذاری هستند و این رقم در برخی کشورها به ۹۰ درصد هم می‌رسد (کریمی و همکاران، ۱۴۰۳). با توجه به مطالب مطرح شده، هدف این پژوهش، پاسخ به این سؤال است که مدل جنگ راهبردی در شرکت‌های هلدینگ سرمایه‌گذاری چگونه است؟

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر در نگاه کلی از حیث هدف، کاربردی و از نظر گردآوری داده‌ها، جزء پژوهش‌های توصیفی - تحلیلی به شمار می‌آید. برای پاسخ به مسئله پژوهش و تدوین مدل، از روش پژوهش کیفی و به‌طور خاص، از رویکرد پارادایمی اشتراوس و کوربین داده‌بنیاد استفاده شده است. رویکرد داده‌بنیاد، با توجه به داده‌هایی است که طی فرایند پژوهش به شکل نظام‌مند گردآوری و تحلیل شده‌اند. رویکرد نظام‌مند اشتراوس و کوربین به پژوهشگر در جهت درک و طبقه‌بندی بهتر داده‌ها کمک فراوانی می‌کند. نظریه داده‌بنیاد، نسبت به نظریه‌های موجود، تبیین بهتری ارائه می‌دهد؛ زیرا با موقعیت تناسب دارد و در عمل، واقعاً کارآمد است. جامعه هدف پژوهش، خبرگان دانشگاهی (دانشگاه گیلان، دانشگاه ایلام و دانشگاه دفاع ملی)، مدیران ارشد هلدینگ سرمایه‌گذاری (آتیه صبا، صبا جهاد، صبا انرژی، گروه مالی ملت، شستا) بودند که در زمینه جنگ کسب‌وکار، هلدینگ‌های سرمایه‌گذاری و استراتژی‌های بازاریابی، تجربه علمی و عملی داشتند. برای نمونه‌گیری در انجام مصاحبه‌ها، از روش نمونه‌گیری گلوله برفی هدفمند استفاده شد. نمونه‌گیری گلوله برفی، تکنیکی معروف و هدفمند در پژوهش‌های کیفی است که مستلزم استفاده مشارکت‌کنندگان اولیه برای شناسایی موارد اضافی است که به تدریج در پژوهش به کار برده می‌شود.

در این پژوهش پس از انجام ۱۶ مصاحبه با خبرگان دانشگاهی و متخصصان شرکتی، اشباع نظری حاصل و روند گردآوری داده‌ها متوقف شد. تهیه پروتکل مصاحبه توسط پژوهشگر و تأیید آن توسط استاد دانشگاه گیلان و تکمیل پرسش‌های مصاحبه در حین مصاحبه، از یک سو و تکمیل و تأیید کدها و مقوله‌های حاصل شده طی پیشبرد تحلیل تک‌به‌تک مصاحبه‌ها، جهت تحقق روایی انجام شد. علاوه‌براین، سه روش در مصاحبه‌ها استفاده شد: کاربرد دو ابزار نگارش پرسش‌ها، تصحیح سؤال‌ها توسط خبرگان و در نهایت، بازنگری سؤال‌ها با انجام دو مصاحبه مقدماتی. در ادامه، نتایج توصیفی جمعیت‌شناختی ویژگی‌های مصاحبه‌شوندگان به‌طور خلاصه توضیح داده می‌شود. از نظر جنسیت، ۱۵ درصد

زنان و ۸۵ درصد را مردان تشکیل می‌دهند. از نظر تحصیلات، ۶۸/۷۵ درصد خبرگان، تحصیلات دکتری و ۳۱/۲۵ درصد مدرک کارشناسی ارشد دارند. از نظر نوع جایگاه شغلی، ۱۸/۷۵ درصد در جایگاه مدیر عامل، ۲۵ درصد در جایگاه مدیر تحقیق و توسعه و برنامه‌ریزی، ۱۲/۵ درصد معاونت سرمایه‌گذاری و امور اقتصادی، ۱۸/۷۵ درصد مدیر مالی در هلدینگ‌ها فعالیت دارند و ۲۵ درصد در رشته‌های بازرگانی و اقتصادی در دانشگاه تدریس می‌کنند. همچنین، ۳۶ درصد سابقه کار ۱۵ سال و بیشتر، ۴۰ درصد سابقه ۱۱ تا ۱۵ سال، ۱۴ درصد از ۶ تا ۱۰ سال و ۱۰ درصد از آنان حداکثر ۵ سال سابقه کاری داشتند.

جدول ۲. ویژگی‌های مصاحبه‌شوندگان

ردیف	نوع فعالیت	تحصیلات	هلدینگ
۱	مدیر تحقیق و توسعه و برنامه‌ریزی	دکتری	آتیه صبا
۲	مدیر تحقیق و توسعه و برنامه‌ریزی	دکتری	صبا جهاد
۳	مدیر تحقیق و توسعه و برنامه‌ریزی	دکتری	صبا انرژی
۴	معاون سرمایه‌گذاری و امور اقتصادی	کارشناسی ارشد	آتیه صبا
۵	مدیرعامل واسپاری ملت	کارشناسی ارشد	گروه مالی ملت
۶	مدیر تحقیق و توسعه و برنامه‌ریزی	کارشناسی ارشد	گروه گلرنگ (واسپاری)
۷	مدیرعامل	دکتری	گروه مالی ص. بازنشستگی
۸	مدیرعامل	کارشناسی ارشد	صبا جهاد
۹	معاون سرمایه‌گذاری و امور اقتصادی	دکتری	شستا
۱۰	مدیر مالی	کارشناسی ارشد	صبا جهاد
۱۱	مدیر مالی	دکتری	صبا انرژی
۱۲	مدیر مالی	دکتری	گروه مالی ملت
۱۳	عضو هیئت علمی	دکتری (دانشیار)	دانشگاه گیلان
۱۴	عضو هیئت علمی	دکتری (دانشیار)	دانشگاه گیلان
۱۵	عضو هیئت علمی	دکتری (دانشیار)	دانشگاه ایلام
۱۶	عضو هیئت علمی	دکتری (دانشیار)	دانشگاه دفاع ملی

روایی محتوایی پژوهش

در این پژوهش به منظور بررسی روایی، از دو شیوه «شاخص نسبت روایی محتوایی» و «شاخص روایی محتوایی» استفاده می‌شود (شولتز، زیتنی و ویکار^۱، ۲۰۱۳). برای سنجش روایی محتوایی، دو پرسش‌نامه بین ۱۶ نفر از خبرگان توزیع شد. همچنین، در پرسش‌نامه دوم برای بررسی شاخص روایی محتوا، از رویکرد «والتر» و «باسل» استفاده شد که حداقل مقدار قابل قبول برای شاخص نسبت روایی محتوایی برابر با ۰/۴۹ و مقدار قابل قبول برای شاخص روایی محتوایی برابر با ۰/۷۹ است. مقادیر روایی محتوایی در جدول ۳ گزارش شده است.

جدول ۳. روایی محتوایی کدهای کیفی: روایی محتوا و شاخص روایی محتوا

مؤلفه‌ها	ابعاد	نسبت روایی محتوایی	شاخص روایی محتوایی
عوامل علی	اشراف اطلاعاتی	۰/۷۳	۰/۸۴
	استعدادیابی	۰/۵۲	۰/۸۱
	قدرت هوش مصنوعی	۰/۵۸	۰/۸۵
	ذخایر راهبردی	۰/۵۵	۰/۸۳
مقوله محوری	نفوذ به بازار	۰/۹۲	۰/۸۷
	پیش‌تاز بازار	۰/۷۹	۰/۹۳
	بازی کسب و کار	۰/۹۵	۰/۸۸
	جایگاه منطقه نبرد	۰/۹۲	۰/۸۵
شرایط زمینه‌ای	نبرد تأمین مالی	۰/۹۰	۰/۹۵
	ریسک‌های راهبردی	۰/۹۷	۰/۹۲
	جنگ روانی	۰/۹۰	۰/۹۵
	تحول آفرینی	۰/۸۹	۰/۹۰
شرایط مداخله‌گر	ترس سفید	۰/۹۵	۰/۹۷
	کرختی سازمانی	۰/۹۰	۰/۹۳
	دیپلماسی کسب و کار	۰/۹۵	۰/۹۲
راهبردها	صادرات	۰/۹۹	۰/۹۷
	توسعه سرمایه‌گذاری	۰/۹۸	۰/۹۵
	بهره‌وری	۰/۹۷	۰/۹۲
پیامدها	راهبری شرکتی	۰/۹۶	۰/۹۵
	برون‌سپاری	۰/۹۸	۰/۹۹

براساس جدول ۳، روایی محتوایی عوامل علی، مقوله محوری، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای مدل پارادایمی اشتراوس و کوربین مورد تأیید قرار گرفتند.

یافته‌های پژوهش

کدگذاری باز

کدگذاری باز به عنوان گام بنیادی در تحلیل تئوری پایه‌ای شناخته می‌شود. در این بخش، تمام مصاحبه‌های انجام‌شده با مدیران ارشد هلدینگ‌ها و خبرگان تبدیل به متن شدند؛ سپس با توجه به متن‌ها، مفاهیم استخراجی، تبدیل به کدگذاری شده است. در این مرحله، از درون داده‌های مبتنی بر مصاحبه، تعداد ۳۰۷ کد باز استخراج شد. برای مثال، موضوع نخست در دریافت نظریه‌های خبرگان آن بود که «مفهوم جنگ راهبردی در هلدینگ‌های سرمایه‌گذاری چیست؟». به عبارتی، راهبردهای جنگ کسب و کار در هلدینگ‌ها چه مفاهیمی هستند؟ در مورد این موضوع با ۱۶ نفر از خبرگان مصاحبه شد که نمونه‌ای از پاسخ یکی از خبرگان در جدول ۲ آورده شده است.

جدول ۴. نمونه‌ای از کدگذاری باز

خبره	یافته‌های مصاحبه خبرگانی (کدها به صورت زیرخط مشخص شده‌اند)
خبره اول	– جنگ راهبردی در کسبوکار فرایندی پویا و مستمر است که در آن منابع انسانی متخصص، صرفاً با رقبا می‌جنگد.
	– جنگ راهبردی در کسبوکار موجب خودکفایی، تولید محصولات و خدمات منحصربه‌فرد و کسب فرصت‌های برای تأمین‌کنندگان جدید می‌شود. زنجیره تأمین قوی و حمل و نقل گسترده، از ویژگی‌های یک کسبوکار تهاجمی است.
	– جنگ راهبردی، کسب رضایت مشتریان و پیروزی در نبردهای متعدد است. جنگ کسبوکار از طریق فرایندهای خلاقیت و نوآوری، برد و باخت را در بازار مشخص می‌کند. بازیگران و مدیران با تعریف مجموعه‌ای از اصول و مهارت‌ها در این بازی نقش‌آفرینی می‌کنند.
	– راهبرد جنگ کسبوکار از سه جهت قابل بررسی است: نخست: «مدل کسبوکار» یک رویکرد رقابتی گسترده را برای کسبوکار تعریف می‌کند، با این استدلال که چگونه یک شرکت فرایندها و تکنولوژی‌ها را برای ایجاد و حفظ روابط مؤثر با مشتریان به کار می‌گیرد. دوم، هر مدل کسبوکار موفق، نوعی مزیت رقابتی، ارتباط موفق با مشتریان و سایر عوامل خارجی به‌دست می‌آورد.

کدگذاری محوری

هدف از مرحله کدگذاری محوری، ایجاد رابطه بین طبقه‌های (مقوله‌ها) ایجاد شده است. محققان برای شناسایی روابط، کدهای اولیه را از موجودیت‌های جداگانه و غیرمرتبط به یک واحد منسجم‌تر برای درک جامع از داده‌ها ارتقا می‌دهند. در این مرحله، تعداد ۶۳ کد محوری (شرایط علی، مقوله محوری، زمینه ای، مداخله گر، راهبردها و پیامدها) طبقه‌بندی شد.

شرایط علی

شرایط علی، رویدادها و اتفاق‌هایی است که بر پدیده تأثیر می‌گذارند و به بروز آن منجر می‌شوند. بر اساس تجزیه و تحلیل مصاحبه‌های انجام شده، شرایط علی تأثیرگذار بر جنگ راهبردی در شرکت‌های هلدینگ به شرح جدول ۵ است.

جدول ۵. شرایط علی

مقوله اصلی	مقوله فرعی	کد باز
اشراف اطلاعاتی	دریافت اطلاعات شبکه‌ای	تشکیل کمیته اطلاعات بازار (۸م)، اطلاعات کافی درباره کارکنان و اعضای هیئت مدیره شرکت‌های تابعه (۶م)، بحث و گفت‌وگو با فامیل و دوستان درباره محصول موردنظر (۹م)، آمارگیری ورود و خروج محصولات عرضه‌شده (۲م)، مصاحبه با رسانه‌های طرفدار (۴م)، به‌دست آوردن اطلاعات از عمده‌فروشان و واسطه‌گران در بازار (۶م).
	جذب تحلیلگران برتر بازار	قابلیت تحلیل تکنیکال و فاندمنتال (۱۴م)، کنکاش محیطی و مرزگستری (۱۰م)، سابقه کاری در شرکت‌های تأمین سرمایه (۱۱م)، توانایی ارزش‌گذاری سهام شرکت‌ها (۱۱م)، مهارت تحلیلی اقتصاد کلان (۸م)، سابقه مشاوره در شرکت‌های بورس اوراق بهادار (۹م).
استعدادیابی	پرورش استعدادها برتر	داشتن مهارت حل مسئله (۵م)، داشتن مهارت خلاقانه (۵م)، داشتن تجربه کافی در جایگاه شغلی مرتبط (۴م)، روابط عمومی بالا (۳م)، قدرت تعامل با همکاران و مشتریان در محیط کار (۷م)، قابلیت اعتماد و وظیفه‌شناسی (۹م)، مسئولیت‌پذیری و انگیزه (۹م).

مقوله اصلی	مقوله فرعی	کد باز
	شکل‌گیری آموزش‌های حرفه‌ای	آموزش نرم‌افزارهای پیشرفته مانند جیرا و مدیریت ارتباط با مشتری (م۱۶)، فراگیری کسب دانش بازگرداندن مشتری (م۱۵)، برگزاری سمینارها و دوره‌های آموزشی برای کارکنان مستعد (م۱۲)، آموزش نخبگان دانشگاهی (م۱۲)
	جذب مدیران کلیدی رقبا	پیشنهاد مزایای مالی و رفاهی بالا (م۶)، برند برتر شرکت رقیب (م۵)، افزایش نگهداشت و جانشین‌پروری مناسب شرکت رقیب (م۱۲)، بازدهی پروژه‌های سودآور شرکت رقیب (م۱۶)، مهارت‌های به‌روز کسب‌وکار در شرکت رقیب (م۱۰)
قدرت هوش مصنوعی	شبیه‌سازی مکالمات انسانی	ارائه خدمات پیشرفته به مشتریان (م۱۴)، بهبود رضایت مشتری (م۱۴)، بهترین توصیه به مشتریان (م۱۲)
	پیش‌بینی فروش	تجزیه و تحلیل داده‌های رفتار مصرف‌کننده (م۶)، شناسایی مشتریان مرتبط با اهداف شرکت (م۱۲)، تحلیلی روی داده‌های گذشته فروش (م۵)، بازاریابی و الگوی خرید مشتری (م۸)، تجزیه و تحلیل سبد بازار (م۱۵)، بهبود پیشنهادات مصرف‌کننده در جهت افزایش فروش (م۵)
	ساماندهی موجودی	چیدمان مناسب محصولات فروشگاه‌ها (م۵)، بهینه‌سازی جابه‌جایی‌های درون انبار فروشگاه‌ها (م۱۲)، ره‌گیری محصولات عرضه شده (م۵)، ردیابی موجودی قفسه‌های انبار کالا (م۵)، تخصیص تعداد بهینه نیروی کار موجود در انبار (م۸)
	مدیریت پورتفولیو	پیش‌بینی بازده مورد انتظار (م۶)، تحلیل بیانیه‌های مطبوعاتی بانک مرکزی و گزارش درآمد شرکت‌ها (م۱۲)، شناسایی سیگنال‌های خرید یا فروش در روند قیمت و حجم معاملات (م۱۶)، روش‌هایی برای بهینه‌سازی ساخت پورتفولیو (م۶)
	پیشگیری بحران	تصمیم‌گیری شفاف (م۲)، پایداری در امور (م۱۲)، بازرسی ویژه (م۱۴)، نظارت و تحلیل حساسی شرکت‌های تابعه (م۹)، حمایت از پروژه‌های صادراتی (م۱۶)
ذخایر راهبردی	حمل و نقل قوی	افزایش سرعت بارگیری و تخلیه (م۱۲)، کاهش هزینه انبارداری (م۵)، جذب نیروی باتجربه در حمل‌ونقل (م۶)، تعیین نرخ مالکانه (م۱۲)، پرداخت تعرفه‌های حمل‌ونقل (م۱۱)، دسترسی آسان به واگن‌ها (م۵)
	ذخیره‌سازی محصولات و خدمات	ایجاد انبارهای کوچک و بزرگ (م۱۲)، بسته‌بندی‌های متنوع (م۲)، پرتودهی مواد غذایی و محصولات کشاورزی (م۱۲)، کاربرد سردخانه تجاری (م۱۲)

شرایط زمینه‌ای

هدف این بخش، ارائه شرایط و عواملی است که زمینه جنگ راهبردی را در شرکت‌های هلدینگ سرمایه‌گذاری فراهم می‌کند که راهبردهای جنگ در هلدینگ‌های سرمایه‌گذاری باید در بستر آن شکل بگیرد.

جدول ۶. شرایط زمینه‌ای

مقوله اصلی	مقوله فرعی	کد باز
شناسایی ریسک‌های راهبردی	ریسک رقابتی	توهم هم‌افزایی در بین اعضای هیئت‌مدیره (م۱۱)، تأکید بیش از حد بر ماتریس‌های پرتفوی (م۱۰)، ایجاد امنیت کاذب در کسب‌وکار (م۱۵)، عدم توجه به بازیگران فعال بازار (م۱۵)، تخصیص عدم‌کارایی منابع غیرپولی (م۵).
	ریسک پیش‌بینی بازار	تغییرات پی‌درپی در محیط‌های کلان (م۹)، ارزش‌گذاری نامناسب برخی از شرکت‌های تابعه (م۱۲)، خلأهای قانونی (م۱)، ضعف در خلاقیت و نوآوری (م۱۳).
	ریسک ناهمگونی	عدم تناسب ساختار شرکتی با پرتفوی (م۱۲)، اندازه بزرگ پرتفوی شرکت (م۱۲)، حضور در بخش‌های غیرجذاب (م۱۰)، گرایش زیاد به تنوع (م۸)، گرایش به تملک و بزرگ شدن در هلدینگ (م۱۶)، ایجاد تلفیق و اکتساب‌های نابجا (م۱۶).
	ریسک کنترلی	پنهان‌کاری مدیران بازرگانی و سانسور اطلاعات میدانی (م۳)، حرف‌گرایی مدیران ارشد (م۵)، نظام ارزیابی عملکرد نامناسب (م۴)، نظارت و کنترل ناکارآمد (م۲).
جنگ روانی	تضعیف روحیه رقبا	بازی با تصاویر کوچک و بزرگ تبلیغاتی (م۱۲)، برندسازی شرکت‌های تابعه (م۱۵)، تضعیف روحیه از طریق ادراک و رسانه‌های اجتماعی (م۱۱)، ایجاد انگیزه و یادگیری مستمر در بین کارکنان (م۱)، تفویض اختیار به شرکت‌های تابعه (م۱۶).
	تسخیر ذهن مشتری	تفکر مشتری ایدئال شما در مورد محصول عرضه‌شده (م۱۱)، طراحی متن‌های تبلیغاتی استراتژی محور (م۱۰)، شناخت ارزش‌ها از طریق اقدامات مشتریان (م۱۴)، شناسایی نگرانی‌های مشتریان در مورد محصول عرضه شده (م۱۲)، شناخت اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت مشتریان (م۱۶) طراحی نقشه همدلی با مشتری (م۱۶).
	رعایت اصل غافلگیری	غافلگیر کردن رقبا در بازاریابی محصولات و خدمات (م۶)، رسیدگی به امور به‌صورت سرزده (م۶).
	روان‌شناسی سرمایه‌گذاری	استقلال فکری (م۱۲)، آشنایی با جامعه بورس‌بازان (م۱۲)، کسب تجربه از گذشته شرکت (م۱۲)، عبرت‌آموزی از گذشتگان (م۳)، عینی‌گرایی در انجام امور (م۷)، آشنایی با قوانین معامله‌گری کلاسیک (م۱۶)، صبر و افزایش ظرفیت روحی (م۲)، خودشناسی (م۶).
تحول‌آفرینی	تصمیم‌گیری اقتضایی	موقعیت‌شناسی (م۲)، پیش‌نویس برنامه‌های احتمالی (م۶)، یکپارچگی میان منابع و فعالیت‌های عملیاتی (م۱۳)، تطبیق‌پذیری مسائل (م۳)، دستورالعمل‌های ساده و روشن (م۱۲)، برنامه‌ریزی اضطراری (م۵).
	فرصت‌یابی	تشخیص فرصت‌های واقعی (م۸)، فراگیری دانش قبلی نسبت به بازار و صنعت (م۲)، افزایش تقاضای مشتریان (م۶)، توسعه فناوری (م۲)، مشارکت با شرکت‌های توسعه‌یافته (م۹)، هوشیاری در کسب‌وکار (م۳).

شرایط مداخله‌گر

شرایط مداخله‌گر، اثر شرایط علی بر مقوله محوری و راهبرد جنگ در هلدینگ‌های سرمایه‌گذاری را تحت تأثیر قرار می‌دهد و اجرای راهبردها را تسهیل و تسریع می‌کند یا به‌عنوان مانع، با تأخیر روبه‌رو می‌شود. کدهای به‌دست‌آمده از مصاحبه‌ها، به ایجاد مقوله‌های فرعی و مقوله اصلی شرایط مداخله‌گر منجر شد.

جدول ۷. شرایط مداخله‌گر

مقوله اصلی	مقوله فرعی	کد باز
ترس سفید	هویت سفید	خودسانسوری در بازار (۱۱م)، عدم وجود ابزارهای ترغیبی برای مشتریان (۱۶م)، اتکا به رویه‌های محافظه‌کارانه (۱۴م)، کاهش ریسک در کسب‌وکار (۳م)، ماندن بیش از حد در یک جایگاه شغلی (۸م)، عدم اعتقاد به ساختار سازمانی (۱۰م).
	تهدید خاموش	سبک رهبری سوداگر (۲م)، اجرای فضای ترس و سکوت (۳م)، تعارض‌های غیرکارکردی (۲م)، برچسب زدن به کارکنان (۴م)، میزان مشارکت اندک افراد در محیط کار (۱۶م).
کرختی سازمانی	سیاست‌گرایی	سبک پاسخ‌گویی توجیه‌گری و فرافکنی (۲م)، استفاده از راهکارهای از پیش تعیین شده (۲م)، بی‌توجهی به تخصص کارکنان (۳م)، سیاست‌زدگی مدیران (۴م)، توجه به سیاست‌ها نه مأموریت وجودی شرکت (۶م).
	تمرکز بر عملکرد کوتاه‌مدت	غرق شدن در فعالیت‌های روزانه شرکت (۶م)، کم‌کاری نهاده‌شده (۸م)، عدم استقلال شغلی (۵م)، جابه‌جایی مدیران عامل (۳م)، مرزبندی‌های خشک و بدون انعطاف (۳م)، ماشینی کردن کارکنان (۶م).
	تفکر تنبلی	کمبود ایده‌پردازی‌های خلاق و نوآور (۵م)، عدم‌آشنایی با نرم‌افزارهای مرتبط با شغل (۳م)، ژرف‌اندیشی بدون پشتوانه مطالعاتی (۶م)، دیدگاه سطحی‌نگرانه به مسائل (۳م)، وجود همکاران بی‌تفاوت در حیطه تخصصی (۱۱م).

مقوله محوری

هدف این پژوهش، تدوین و تبیین مدل جنگ راهبردی در هلدینگ‌های سرمایه‌گذاری است. پدیده اصلی مورد مطالعه با توجه به مصاحبه‌ها و کدهای به‌دست‌آمده، جنگ راهبردی در نظر گرفته شده است.

جدول ۸. مقوله محوری

مقوله اصلی	مقوله فرعی	کد باز
نفوذ به بازار	کاهش هزینه‌های شرکت	تقسیم‌ناپذیری منابع مالی و اقتصادی (۲م)، ادغام شغل‌های متعدد در یک شرکت (۳م)، یکپارچگی برنامه شرکت‌های تابعه با هلدینگ (۹م)، استانداردسازی محصولات عرضه‌شده (۲م)، کاهش هزینه‌های ثابت و متغیر (۶م).
	بهره‌گیری از کمپین‌های فروش	ارائه تخفیفات نقدی ویژه (۳م)، تخصیص کارت رفاهی به کارکنان (۱۲م)، برگزاری مسابقات و قرعه‌کشی (۳م)، کاربرد کانال‌های ارتباطی مانند: ایمیل، شبکه‌های خانگی و پلتفرم‌های مجازی (۳م)، ارائه پیشنهاد ویژه به مشتریان قدیمی (۱۰م).
	تنوع‌گرایی	رشد و متنوع‌سازی مشتریان (۲م)، متنوع‌سازی محصولات و خدمات (۸م)، متنوع‌سازی در عمده‌فروشان (۸م).
	خلاقیت در شبکه توزیع	ارتباط خدماتی آنلاین در کانال‌های ارتباط با مشتری (۲م)، وجود برنامه تشویقی برای واسطه‌گران (۳م)، انتخاب واسطه‌گران مرتبط (۳م)، توسعه دفاتر فروش (۸م)، ارتباط با شرکت‌های صادراتی (۹م)، ارتباط با مدیران گمرکی (۹م).
پیشتاز بازار	ماندگاری مزیت تمایز	فناوری پیشرفته در توسعه محصول (۸م)، ارتقای کیفیت مواد اولیه (۲م)، آگاهی افراد از محصولات جدید (۹م)، گزینش مشتریان هدف (۷م)، اعتبار اجرایی برند (۲م).

مقوله اصلی	مقوله فرعی	کد باز
دفاع مدبرانه	تأکید بر توسعه بازار	ارائه کالاهای جدید با نام تجاری قوی (۶م)، ارائه دستورالعمل راهبردی به شرکت‌های تابعه (۸م)، نیازسنجی مشتریان مصرفی و تجاری (۵م)، نمایش نام‌های تجاری چندگانه در یک طبقه از محصولات (۵م)
	تحقیق و پژوهش در بازار	ایجاد نقشه راه تحول دیجیتال شرکت (۹م)، عضویت در گروه‌های حرفه‌ای بازاریابی (۱۰م)، بازدید از رقبا (۶م)، کاربرد روش‌های تحقیق کمی و کیفی (۸م) بررسی روندهای نوین صنعت و فعالیت‌های رقبا (۹م).
	رصدگری بازار	گزارش مالی و بازاریابی رقبا (۲م)، تدوین گزارش تفسیری شرکت‌های بورس (۶م)، دریافت پیام‌های ناظران بازار (۸م)، ترکیب نظرات تیم فروش (۹م).
بازی کسب‌وکار	استراتژی واکنش سریع	افزایش هزینه‌های پیش‌بردی (۹م)، قیمت‌گذاری بر اساس ذهن خریدار (۸م)، قیمت‌گذاری جغرافیایی (۶م)، تسهیلات حمایتی برای مشتریان وفادار (۵م).
	ارتقای توان دفاعی	شناخت ترجیحات مشتریان (۵م)، شناخت و ارزیابی نقاط قوت و ضعف رقبا (۱۲م)، راه‌حل‌های ضربه‌گیری محصول (۹م)، تقویت تبلیغات هنگام تجدید جایگاه نام‌تجاری (۹م)
	هنر روایتگری محصول	ایده‌یابی جهت طراحی داستان یا سناریوی جذاب (۲م)، تحریک احساسات مشتریان (۹م)، انتقال داستان‌سرایی محصول به مشتریان (۵م)، شکل متفاوت تجربه‌های تلخ و شکست (۱۲م)، همه‌گیری (وایرال) روایت توسط مخاطبان کانال‌های ارتباطی به صورت ناخواسته (۱۶م).
جایگاه منطقه نبرد	تأثیرگذاری عدم اطمینان بر انتخاب کالا	داشتن باورهای مختلف مشتریان (۲م)، نبود اطلاعات کافی از طرف شرکت (۸م)، عدم آشنایی با عکس‌العمل‌های متفاوت مشتریان نسبت به انتخاب محصول (۶م)، عدم شناخت محصولات رقبا (۱۲م)، نمایش قیمت‌گذاری تبعیضی (۲م)
	ارائه خدمات شگفت‌انگیز	انجام کار در نوبت مراجعه اول (۱۲م)، واکنش سریع به انتقادهای و پیشنهادها (۵م)، کاهش قیمت‌گذاری خدمات (۱۲م)، صدور یادداشت تعمیر و نگهداری محصول (۲م)، متعهد به کیفیت محصول (۹م).
	جذابیت منطقه نبرد	حضور شرکت‌های معدود در بازار موردنظر (۶م)، داشتن ظرفیت مازاد و موانع خروج بالا جهت ورود به بازار (۹م)، کسب مجوزها و پیروی از حاکمیت شرکتی (۵م)، تضمین حداکثر سودآوری برای سهام‌داران و ذی‌نفعان (۹م)، اندازه بازار گسترده (۳م).
نبرد تأمین مالی	قابلیت‌های نبرد	میزان سرمایه موردنیاز (۱۶م)، ظرفیت ارتباطات و همکاری با دیگر شرکت‌ها (۱م)، وفاداری مدیران ارشد به برند شرکت هلدینگ (۱۲م)، داشتن فرهنگ یادگیری و هدف محور (۱۳م)
	تأمین سرمایه خارجی	مشارکت با بنگاه‌های مالی و بانکی (۳م)، کاربرد اوراق صکوک (۱۴م)، صندوق جسورانه (۳م)، گواهی سپرده خاص (۹م)، اوراق سلف (۹م)، صندوق سرمایه‌گذاری مشترک (۹م).
	تأمین سرمایه داخلی	مدیریت جریان نقدینگی داخل شرکت (۱۳م)، کاهش هزینه‌های سرباز (۲م)، تحصیل و کسب ایده‌های نوآورانه (۹م).
	بهینه‌سازی مالیاتی	کاهش هزینه‌های مالیاتی در سطوح واحدهای تابعه (۹م)، اظهارنامه‌های مالی تثبیت‌شده (۱۰م).

راهبردها و اقدامها

هدف از این بخش، تشریح راهبردها و اقدامات جنگ راهبردی در هلدینگ‌های سرمایه‌گذاری است. این راهبردها و اقدامها به نوعی طرح‌ها و کنش‌های خروجی از مقوله محوری هستند و در نتیجه به پیامدها ختم می‌شوند.

جدول ۹. راهبردها و اقدامها

مقوله اصلی	مقوله فرعی	کد باز
دیپلماسی کسب و کار	دیپلماسی فعالانه	مشارکت فعال در نهادهای اجتماعی (۶م)، مشارکت در طرح‌های سرمایه‌گذاری بازارهای مقصد (۹م)، بکارگیری افراد متخصص در بازارهای مقصد (۱۲م)، اقدامات بشردوستانه در بازارهای محلی مقصد (۲م)، کسب مزیت رقابتی در مقابله با رقبا (۶م)، هدف گرفتن موقعیت خاص در بازار (۱۶م)، قیمت‌گذاری به‌صرفه برای عمده‌فروشان و مشتریان (۶).
	دیپلماسی آینده‌نگرانه	حضور در رویدادهای اجتماعی (۲م)، توسعه مسئولیت اجتماعی شرکت (۳)، حضور در کنفرانس‌ها و سمینارهای علمی بازار مقصد (۳م)، انعکاس فعالیت‌های هلدینگ در مطبوعات (۶)، پوشش بازارهای محلی مستعد (۸م)، کمپین‌های بازاریابی محلی (۱۲م).
	دیپلماسی تدافعی	حضور دیپلمات‌های سابق در هیئت مدیره (۱۳م)، لابی‌گری و نفوذ در نهادهای سیاسی (۲م)، اهمیت ارتباطات و روابط غیررسمی (۱۰م)، ائتلاف و عضویت در مؤسسات راهبردی و بازرگانی (۲م)، تصویرسازی ادراکات بازیگران کلیدی (۳م)، در نظر گرفتن افراد پرنفوذ در بازارهای مقصد (۱۶م).
صادرات	شتاب‌صادرات	تشکیل کمیته صادرات در شرکت (۶م)، تشکیل کنسرسیوم قدرتمند با بازیگران فعال بازار (۱۶م)، افزایش سقف صادرات شرکت‌های بازرگانی تابعه (۱۲م)، اولویت‌بندی عناصر صادراتی (۱۳م)، آموزش هدفدار به مدیران عامل شرکت‌های بازرگانی (۱۰م).
	ارزآوری	ثبات درآمد ارزی (۲م)، نظارت و کنترل مالی (۳م)، توانگری مالی (۳م)، تعیین شیوه‌های نوین تأمین مالی (۳م)، افزایش نرخ بازدهی شرکت در طرح‌های صادراتی (۳م).
	تسهیل قوانین صادراتی	تسهیل قوانین و مقررات جهت ورود تولیدکنندگان به صادرات (۳م)، طرح‌های تشویقی دولت برای شرکت‌های بازرگانی (۳م).
توسعه سرمایه‌گذاری	حضور فعال در صنعت بیمه	حضور فعال در رشته‌های بیمه‌ای مانند بیمه خودرو، بیمه زندگی و غیره (۱۴م)، شبکه فروش فعال (۱۴م)، تشکیل پرتال مشتریان (۳م)، ورود رمزارز و بلاکچین به کسب و کار بیمه (۱۵م)، استفاده از فناوری در بهبود فرایندهای بیمه (۲م)، اهمیت داده‌ها (۲م).
	تأسیس شرکت کارگزاری	خرید و فروش انواع اوراق بهادار (۳م)، واسطه‌گری فعال میان فروشندگان و خریداران سهام (۲م)، حضور فعال در بازار بورس مشتقات (۳م)، معامله‌گری اوراق مبتنی بر دارایی پایه مانند طلا (۱۶م).
	واسپاری ارزش آفرینی محصولات	گسترش عملیات مبتنی بر عاملیت یا نسبه‌فروشی (۲م)، توسعه نقاط اعطای تسهیلات (۲م)، کانال‌های ارائه خدمات به شکل مطلوب (۳م)، فراگیری تأمین‌کنندگان و پذیرندگان (۳م)، بهینه‌سازی زمان اعطای خدمات به مشتریان (۳م).
	درآمدزایی صندوق‌های معاملاتی	جمع‌آوری سرمایه از سرمایه‌گذاران (۸م)، گزینش سبد بهینه اوراق بهادار (۲م)، مدیریت سبد دارایی‌ها (۸م)، دریافت سود سهام و کوپن اوراق بهادار از جانب سرمایه‌گذاران (۸م)، امکان سرمایه‌گذاری مناسب و متنوع‌تر دارایی‌ها (۹م).

پیامدها

هدف این بخش، شناسایی پیامدهای جنگ راهبردی است. این پیامدها شامل پیامدهای مشهود و نامشهودی است که برای هلدینگ‌های سرمایه‌گذاری ایجاد می‌شود.

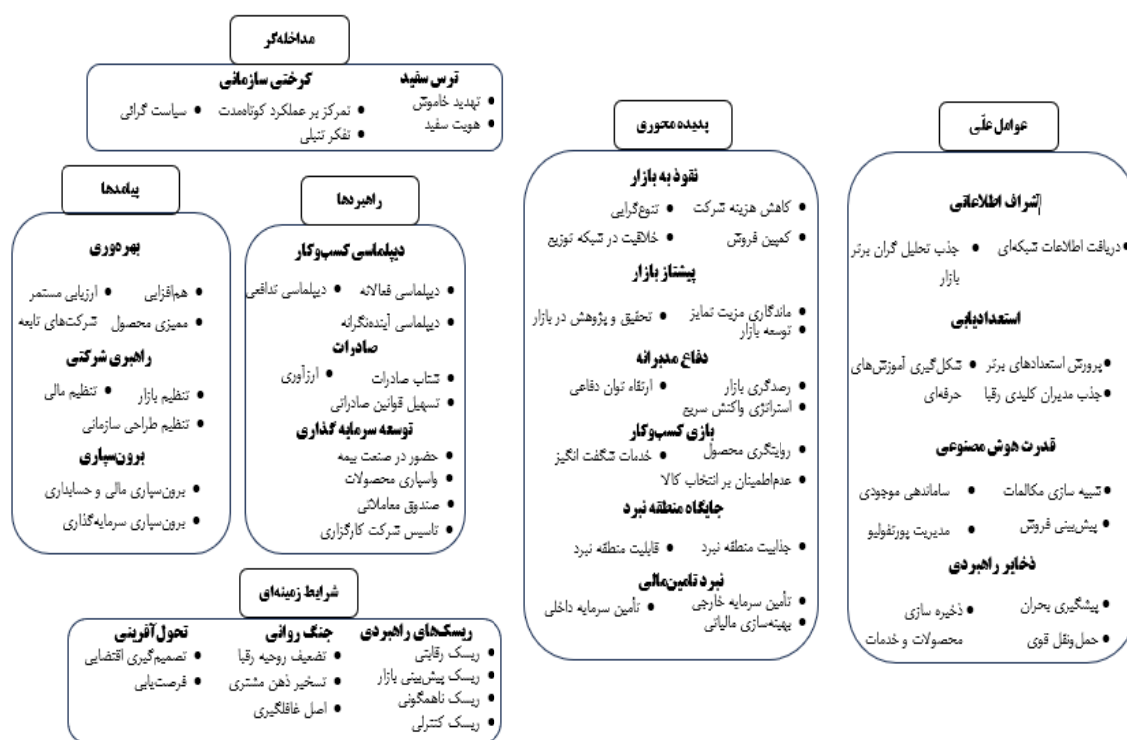
جدول ۱۰. پیامدها

مقوله اصلی	مقوله فرعی	کد باز
بهره‌وری	هم‌افزایی	هم‌افزایی فروش و بازاریابی شرکت‌های تابعه (۱۶م)، اشتراک قابلیت‌ها، تجربه و دانش موجود در سطح واحدهای تابعه (۸م)، همکاری مشترک واحدها در فعالیت‌های عملیاتی (۳م)، هم‌افزایی سرمایه‌گذاری‌های مشترک، تنظیم اهداف روشن (۳م)، ساخت ماتریس اولویت‌بندی بر اساس تأثیر و تلاش (۱۳م).
	ممیزی محصول	رعایت استانداردها و معیارهای لازم (۳م)، شناخت مشخصات محصول (۹م)، کیفیت محصولات منحصربه‌فرد (۳م)، بهبود خدمات‌رسانی به عمده‌فروشان (۱۲م).
	ارزیابی مستمر شرکت‌های تابعه	نحوه پیاده‌سازی اهداف و نتایج کلیدی هلدینگ (۳م)، کسب سودآوری و خروج از زیان (۶م)، نرخ بازگشت سرمایه شرکت (۸م)، نحوه تعامل با کارکنان و مدیران ارشد هلدینگ (۵م)، ارائه خدمات مالی مطابق با نیازها و خواسته‌های مشتریان (۶م).
راهبری شرکتی	تنظیم بازار	بازارشناسی و تعیین بازار هدف (۱م)، تعیین زمانبندی جهت عرضه محصولات (۸م)، تفکیک محصولات عرضه‌شده (۳م)، میزان تولید محصولات عرضه‌شده (۳م)، قیمت‌گذاری مناسب محصولات عرضه‌شده (۳م)، آمارگیری از قیمت‌های عمده‌فروشی (۳م).
	تنظیم امور مالی	توزیع عادلانه منابع تخصیص یافته (۴م)، وصول مطالبات و معوقات شرکت (۸م)، افزایش سرمایه شرکت در بازار سرمایه در صورت نیاز (۹م)، وضعیت سود تقسیمی هر سهم (۶م)، تشکیل مجمع عمومی عادی سالانه در پایان سال مالی (۳م)، تجزیه و تحلیل صورت‌های مالی تلفیقی هلدینگ (۲م).
	تنظیم طراحی سازمانی	یک هدف استراتژیک روشن (۳م)، نقشه قابلیت‌های موردنیاز شرکت (۲م)، مشاغل و مهارت‌های موردنیاز (۳م)، پایش عملکرد شرکت‌های تابعه (۶م)، شفافیت در مسئولیت‌ها و معیارهای عملکرد (۹م)، ارائه سازوکارهای خلق ارزش (۹م)، ارتباطات گسترده (۶م).
برون‌سپاری	برون‌سپاری مالی و حسابداری	استفاده از ظرفیت شرکت‌های حسابرسی (۳م)، کاهش ریسک خطا در امور مالی (۹م)، انعطاف‌پذیری مالی (۱۲م)، بروزرسانی با استانداردهای حسابداری (۶م).
	برون‌سپاری سرمایه‌گذاری	مشارکت در پروژه‌های سودآور با دیگر شرکت‌های تابعه (۹م)، بهبود وضعیت تأمین مالی هلدینگ (۷م)، مدیریت نوسانات بازار (۶م)، حضور فعال در بازارهای خارجی به صورت مشارکتی با شرکت‌های مقصد (۵م).

کدگذاری انتخابی

در این مرحله، برای تشکیل یک نظریه در تحلیل داده‌بنیاد، مقوله‌ها یکپارچه‌سازی می‌شوند؛ به‌طوری که نتایج پژوهش به شکل یک نظریه نمود پیدا کند. به عبارت دیگر، کدگذاری انتخابی دو مرحله کدگذاری پیشین را با یکپارچه‌سازی و پالایش مقوله‌ها در چارچوبی نظری تکمیل می‌کند. در یکپارچه‌سازی، مقوله‌ها حول پدیده اصلی یا محوری سازمان‌دهی

می‌شوند. مدل جنگ راهبردی در شرکت‌های هلدینگ سرمایه‌گذاری، براساس رویکرد پارادایمی اشتراوس و کوربین طراحی شده است. در این مدل، شرایط علی، عوامل الزام‌آور و ترغیب‌کننده راهبردهای جنگ کسب‌وکار است. شرایط زمینه‌ای، ویژگی هلدینگ‌ها برای فراهم‌سازی راهبردهای جنگ کسب‌وکار است، شرایطی که برای موفقیت بهتر در اجرای این راهبردها باید بیشتر مورد توجه قرار گیرد. شرایط مداخله‌گر عواملی هستند که می‌توانند اجرای جنگ راهبردی را تحت تأثیر قرار دهند. اصلی‌ترین عامل نیز جنگ راهبردی در شرکت‌های هلدینگ سرمایه‌گذاری است که به‌عنوان مقوله محوری در نظر گرفته شده است. عامل راهبردها، به‌عنوان راهبردهای ارزش‌آفرین در هلدینگ‌های سرمایه‌گذاری شناخته شده و در بعد پیامدها، نتایج مورد انتظار مورد توجه قرار گرفته است. رویکرد پارادایمی پژوهش به شرح شکل زیر نشان داده شده است.



شکل ۱. مدل پارادایمی پژوهش

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

امروزه، هلدینگ‌ها به‌دلیل ساختار پیچیده و تنوع در کسب‌وکارهای زیرمجموعه خود، با محیطی پرچالش و رقابتی مواجهند که آن‌ها را در معرض تهدیدها و فرصت‌های متعدد قرار می‌دهد. در این شرایط، تدوین و پیاده‌سازی مدل جنگ راهبردی که به‌طور خاص برای هلدینگ‌ها طراحی شده باشد، از اهمیت بسیاری برخوردار است. این مدل، با در نظر گرفتن شرایط متغیر بازار و تحلیل رقبا، می‌تواند به هلدینگ‌ها کمک کند تا نه تنها از تهدیدهای محیطی عبور کنند؛ بلکه با بهره‌برداری بهینه از منابع و شناسایی فرصت‌های جدید، جایگاه رقابتی خود را در بازار ارتقا دهند. مدیران هلدینگ‌ها

برای خلق ارزش باید روی توسعه دارایی و قابلیت‌های خودشان به اندازه واحدهای کسب‌وکار تمرکز کنند. تمرکز اصلی باید روی قابلیت‌های مربوط به تأمین مالی و توسعه راهبردها باشد. این تحقیق، با هدف طراحی مدل جنگ راهبردی برای هلدینگ‌ها، تلاش کرد تا راهبردی جامع برای مواجهه با چالش‌ها و تحقق اهداف سازمانی در این محیط پیچیده ارائه دهد. مدل جنگ راهبردی ارائه‌شده در این پژوهش، نقشه راهی برای تصمیم‌گیری‌های مدیریتی هلدینگ‌ها فراهم می‌آورد که به تحلیل و تفسیر موقعیت‌های رقابتی کمک می‌کند و امکان پیش‌بینی واکنش رقبا را نیز افزایش می‌دهد. این مدل، مدیران را قادر می‌سازد تا با شناسایی نقاط قوت و ضعف واحدهای مختلف، راهبردهایی تدوین کنند که بر مبنای آن بتوانند در مواجهه با تغییرات محیطی و تهدیدهای رقابتی، نه تنها از موقعیت فعلی خود محافظت کنند، بلکه به رشد و توسعه پایدار نیز دست یابند. مدل جامع جنگ راهبردی در قالب عوامل علی، پدیده‌محوری، راهبردها، مداخله‌گر و عوامل زمینه‌ای، به شرکت‌های هلدینگ سرمایه‌گذاری نگاهی منسجم و راهبردی دارد.

اشراف اطلاعاتی، استعدادیابی و قدرت هوش مصنوعی، موجب شکل‌گیری پدیده محوری جنگ راهبردی در هلدینگ‌های سرمایه‌گذاری می‌شود. ارزش اطلاعاتی در جنگ، به نحوه استفاده از آن بستگی دارد. در پژوهش کاتلر، کالر، آنگ، تان و لئونگ^۱ (۲۰۱۸)، مدیران شرکت‌ها باید اطلاعات کاملی از محیط خارجی خود داشته باشند. جمع‌آوری اطلاعات محیطی و شناسایی روندهای موجود در محیط، از وظایف مدیران ارشد شرکت‌ها جهت تسلط بر بازار است. هزینه‌های مربوط به تهیه، بازپروری، ذخیره‌سازی و تحویل اطلاعات موجب اشراف اطلاعاتی نسبت به رقبا می‌شود.

مدیران ارشد شرکت‌ها جهت تقویت نیروی انسانی، از سازوکار استعدادیابی استفاده می‌کنند. قلی‌پور (۱۴۰۳) در پژوهشی معتقد است که استعدادیابی در بهبود نیروی کار سازمان نقش فعالی ایفا می‌کند. ممکن است فرایندها، رویکردها و راه‌حل‌های تجاری را به مدیریت توصیه کند. پرورش استعدادها برتر، شکل‌گیری آموزش‌های حرفه‌ای و جذب مدیران کلیدی رقبا، از عوامل تأثیرگذار جذب نخبگان در شرکت‌هاست. شرکت‌ها برای اشراف در بازار، از قدرت هوش مصنوعی استفاده می‌کنند. آکرکر^۲ (۲۰۱۹) معتقد است که هوش مصنوعی اصطلاح گسترده‌ای و به هر نوع نرم‌افزار رایانه‌ای اطلاق می‌شود که در فعالیت‌های انسان مانند یادگیری، برنامه‌ریزی و حل مسئله کمک می‌کند. شرکت‌ها از هوش مصنوعی (AI) به‌روش‌های مختلف برای بهبود کارایی، صرفه‌جویی در زمان و کاهش هزینه‌ها استفاده می‌کنند. با پیشرفت‌های مستمر، هوش مصنوعی به سرعت به منبعی گران‌بها برای شرکت‌ها در همه صنایع تبدیل 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. شبیه‌سازی مکالمات انسانی، سامان‌دهی موجودی کالا و پیش‌بینی فروش، از راهبردهای قدرت هوش مصنوعی است. هوش مصنوعی از طریق پیش‌بینی فروش محصولات، میزان ذخایر راهبردی شرکت را نشان می‌دهد. تسوتکوا^۳ (۲۰۱۷) و گرت (۲۰۲۴) معتقدند ذخایر راهبردی شرکت، به عنوان ابزاری حیاتی برای دولت‌ها و شرکت‌های سرمایه‌گذاری، تثبیت قیمت‌های نفت و کاهش تأثیر اختلالات محصولات عرضه‌شده به شمار

1. Kotler, Keller, Ang, Tan & Leong

2. Akerkar

3. Tsvetkova

می‌رود. ذخایر راهبردی، هماهنگ نمودن فعالیت عرضه‌کنندگان، نمایندگی‌های خرید، اعضای شبکه و مشتریان را نمایش می‌دهد. ذخایر راهبردی، ذخایر محصولات اساسی جامعه هستند که شرکت‌ها برای تضمین عرضه ثابت محصولات اساسی جامعه در مواقع اضطراری، نگهداری می‌کنند. این ذخایر، معمولاً توسط نهادهای دولتی یا شرکت‌های بزرگ نگهداری می‌شود و برای تثبیت قیمت محصولات و جلوگیری از اختلال در عرضه استفاده می‌شود. اندازه این ذخایر، از شرکتی به شرکت دیگر متفاوت است و برخی شرکت‌ها، ذخایر بزرگ‌تری نسبت به سایرین دارند. پیشگیری از بحران، حمل‌ونقل قوی و ذخیره‌سازی محصولات و خدمات، از عوامل تأثیرگذار در ذخایر راهبردی شرکت‌هاست.

نفوذ به بازار، پیش‌تاز بازار، دفاع مدبرانه، بازی کسب‌وکار، جایگاه منطقه نبرد و نبرد تأمین مالی، موجب یکپارچگی و پالایش پدیده جنگ راهبردی در هلدینگ‌های سرمایه‌گذاری می‌شود. کاتلر و همکاران (۲۰۱۸) معتقدند که یک رهبر بازار، معمولاً بیش از دیگران، از افزایش تقاضای بازار بهره می‌برد. اگر شرکتی خدمات بیشتری به مشتریان ارائه دهد، می‌تواند درآمد و سهم بیشتری از بازار را در اختیار داشته باشد. مایر و تران^۱ (۲۰۰۶) معتقدند که رهبر بازار، به‌منظور نفوذ به بازار، باید بر اوضاع نظارت دائم داشته باشد. شرکت‌های دیگر همواره درصدد کسب برتری نسبت به نقاط قوت یا استفاده از نقاط ضعف رهبر بازار هستند. رهبر بازار باید از طریق رویدادها و مناسبت‌های مختلف، بیشترین استفاده را برای جذب مشتریان انجام دهد. رهبر بازار از طریق کاهش هزینه، برگزاری کمپین‌های فروش، تنوع‌گرایی و خلاقیت در شبکه توزیع، به‌دنبال مشتریان جدید، موارد مصرف جدید و استفاده بیشتر از کالاهای خود است. رهبران بازار جهت جذب مشتریان نقش پیش‌تاز بازار را در صنعت دارند. کاتلر و همکاران (۲۰۱۸)، نوروزی و سلطانی نژاد (۱۳۹۵) معتقدند که رهبران بازار، همواره به‌دنبال افزایش سهم بازار خود هستند. در بسیاری از بازارهای امروزی، کوچک‌ترین افزایش سهم بازار، موجب افزایش چشمگیر در حجم فروش می‌شود. در این‌گونه بازارها، رقابت معمولی به جنگ بازاریابی منجر می‌شود. یک شرکت پیش‌تاز در بازار، در حمله تمام‌عیار از روبه‌رو، به محصول، تبلیغات و پوشش توزیعی رقیب حمله می‌کند. در این حمله، پیش‌تاز بازار به‌جای نقاط ضعف، به نقاط قوت او حمله‌ور می‌شود. مدیران شرکت‌ها، باید از طریق ماندگاری مزیت تمایز و تحقیق و پژوهش در بازار و تأکید بر گسترش بازار، به‌دنبال افزایش سهم بازار خود باشند. کاتلر^۲ (۲۰۲۲) و آکر و مورمون^۳ (۲۰۰۷) معتقدند که شرکت‌ها از طریق دفاع هوشمندانه، نقش بازدارندگی را با توجه به امکانات موجود در بازار ایفا می‌کنند. رهبر بازار، همچنان که در تلاش است حجم تقاضای فعلی بازار را افزایش دهد، باید همواره در مقابل حملات احتمالی رقیب، از سهم بازار فعلی خود نیز حفاظت و مراقبت کند. آنان، از طریق ارتقای توان دفاعی، رصدگری بازار و استراتژی واکنش سریع، می‌توانند تمام راه‌های ورود را مسدود کنند؛ به‌طوری‌که هیچ رقیبی نتواند به داخل بازار نفوذ کند. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که بازی کسب‌وکار در بازار توسط شرکت‌های تابعه جهت جذب مشتریان، اهمیت بسزایی دارد. گرن^۴ (۲۰۲۴) معتقد است که بازی‌های کسب‌وکار در زمینه‌های مختلف و برای مسائل پیچیده، به‌عنوان اقدام آموزشی در بازار، استفاده می‌شود. در بازی کسب‌وکار، مشکلاتی تخیلی ارائه می‌شود که بازیکنان باید

1. Meyer & Tran

2. Kotler

3. Aaker & Moorman

فعالانه روی آن‌ها کار کنند و راه‌حلی برای آن بیابند. در بازی‌های کسب‌وکار، زمینه‌های اقتصادی، روش‌های مدیریت و کار تیمی، با استفاده از اصل «یادگیری از طریق انجام»، آموزش داده می‌شود. هنر روایت‌گری محصول، تأثیرگذاری عدم اطمینان بر انتخاب کالا و ارائه خدمات شگفت‌انگیز، از استراتژی‌های بازی کسب‌وکار شرکت‌هاست که جایگاه رقابتی و برتری طلبی خود را به رقبا نشان می‌دهند. شرکت‌ها جهت جایگاه‌سازی و استفاده از ظرفیت‌ها، از قواعد انتخاب منطقه نبرد استفاده می‌کنند. اوچوبا، آمو، آکینرینولا، عثمان و اوکافور^۱ (۲۰۲۴) و کاتلر و همکاران (۲۰۱۸) معتقدند که جایگاه یک شرکت، بر طبق صفات برجسته آن از دیدگاه مشتریان تعریف می‌شود؛ به عبارت دیگر، انتخاب منطقه نبرد، مکانی است که آن کالا یا شرکت در مقایسه با کالاهای یا شرکت‌های رقیب در اذهان مشتریان اشغال می‌کند. مشتریان درباره کالاهای و خدمات با انبوهی از اطلاعات روبه‌رو هستند. آن‌ها قادر نیستند در هر نوبت خرید، کالاهای را دوباره ارزیابی کنند. برای سهولت تصمیم‌گیری آن‌ها محصولات را طبقه‌بندی می‌کنند؛ یعنی در اذهان خود به محصولات، خدمات و شرکت‌ها «جایگاه خاصی» اختصاص می‌دهند. جذابیت منطقه نبرد و قابلیت‌ها و توانمندی‌های نبرد، از قواعد انتخاب منطقه نبرد شرکت‌ها جهت ورود به بازار است. یکی از عوامل تأثیرگذار در توسعه شرکت‌ها، تأمین مالی آن‌هاست. از دیدگاه هوارث و گوگالیا^۲ (۲۰۱۸)، نبرد تأمین مالی شرکت‌ها، ریسک ژئوپلیتیکی یکی از شوک‌های خارجی محسوب می‌شود که از طریق تنوع سرمایه‌گذاری قابل کاهش نیست. این خطر، معمولاً با نبرد، حملات تروریستی و درگیری‌های منطقه‌ای مرتبط است و اگرچه تأثیر زیادی بر بازارهای مالی دارد، برخی استدلال می‌کنند که چنین تأثیری کوتاه‌مدت است. تأمین سرمایه خارجی، تأمین سرمایه داخلی و بهینه‌سازی مالیاتی از استراتژی‌های نبرد تأمین مالی در شرکت‌ها است.

عوامل زمینه‌ای شناسایی ریسک‌های راهبردی، جنگ روانی و تحول‌آفرینی در شرایط خاصی است که بر راهبردهای جنگ کسب‌وکار تأثیر می‌گذارد. وهیودی، تارینا، تاویل، زولکیفلی و سیپایونگ^۳ (۲۰۲۴) و سیدجوادین و همکاران (۱۳۹۵) معتقدند که شرکت‌ها برای ورود به بازار، به ریسک‌های راهبردی توجه می‌کنند. در چشم‌انداز همواره در حال تحول تجارت جهانی، ریسک کسب‌وکار به‌عنوان یک چالش اجتناب‌ناپذیر و تعیین‌کننده، به‌ویژه برای شرکت‌های بزرگ ظاهر می‌شود. ریسک کسب‌وکار، در اصل به پتانسیل متحمل شدن زیان یا عدم دستیابی به اهداف کسب‌وکار در نتیجه محیط‌های داخلی یا خارجی اشاره دارد. این تعریف گسترده، عوامل بی‌شماری را دربرمی‌گیرد، از نوسان‌های بازار و پیشرفت‌های فناوری گرفته تا تغییرات نظارتی و تحولات ژئوپلیتیکی. ریسک پیش‌بینی بازار، ریسک رقابتی، ریسک ناهمگونی و ریسک کنترلی از استراتژی‌های ریسک راهبردی است. یکی از مؤلفه‌های اصلی عامل زمینه‌ای، جنگ روانی در کسب‌وکار است. از دیدگاه بازارکینا و پاشنتو^۴ (۲۰۲۴) و نویتز^۵ (۲۰۲۴)، جنگ روانی به‌معنای محاسبه یا پیشگویی برخی از رویدادها یا شرایط آتی در تصمیم‌گیری مدیران است. کسب آگاهی و اطلاعات درباره رخدادها نامعلومی است

1. Ochuba, Amoo, Akinrinola, Usman & Okafor

2. Howarth & Quaglia

3. Wahyudi, Taryana, Tawil, Zulkifli & Sipayung

4. Bazarkina & Pashentsev

5. Newitz

که احتمالاً در آینده برای شرکت رخ خواهد داد. با توجه به تحولات اقتصادی و اجتماعی که در محیط‌های شرکتی رخ می‌دهد، لازم است در درون شرکت سازوکاری طراحی شود که بتوان به‌موقع تحولات و دگرگونی‌ها را پیش‌بینی و راهبرد مناسبی برای مدیریت بر محیط تدوین و پیاده‌سازی کرد. جنگ روانی در شرکت‌ها به مدیران کمک می‌کند تا شرایط آینده را به‌خوبی بشناسند و برای مشکلاتی که در حین محیط کار وجود دارند، چاره‌اندیشی کنند. تضعیف روحیه رقبای تسخیر ذهن مشتری، رعایت اصل غافلگیری در بازار و روان‌شناسی سرمایه‌گذاری، از استراتژی‌های جنگ روانی است. در شرکت‌های هلدینگ سرمایه‌گذاری، تحول‌آفرینی جایگاه ویژه‌ای دارد. براساس یافته‌های پژوهشی هداری، بتمنی و عبداللهی^۱ (۲۰۲۱)، در تحول‌آفرینی، هر سازمانی در جهت اهداف خاصی به جود آمده است. اهداف سازمان مشخص می‌کند که چه اقداماتی باید انجام گیرد؛ ولی چرایی اقدامات و اینکه در عمل چه اقداماتی با چه کیفیتی در سازمان انجام گیرد، به عوامل محیطی داخلی و خارجی اثرگذار بر سازمان بستگی دارد. فرایند تحول‌آفرینی را می‌توان به طراحی، شکل‌دهی و نگهداری یک سیستم یا مجموعه‌ای از اقدامات هماهنگ تعریف کرد که در آن افراد و گروه‌ها با همکاری و مشورت هم، تحت رهبری مشخص و در جهت تحقق اهداف شناسایی شده به فعالیت می‌پردازند. تصمیم‌گیری اقتضایی و فرصت‌یابی از استراتژی‌های تحول‌آفرینی در هلدینگ‌هاست.

ترس سفید و کرختی سازمانی، به‌عنوان مقوله‌های عامل مداخله‌گر شناخته می‌شوند. ترس سفید بر اقدامات راهبردی جنگ راهبردی تأثیرگذار است. از دیدگاه شیر، خمش‌آیا و یاسینی (۱۳۹۸)، استفاده از ترس در محیط سازمانی، ناکارآمد و نامطلوب است. ترس حتی در رهبران امری طبیعی نیست و فرهنگ‌های ترسناک، بدترین چیزها را در افراد به نمایش می‌گذارند، در حالی که فرهنگ بدون ترس، بهترین‌های خود را نشان می‌دهد. هویت سفید و تهدید خاموش از استراتژی‌های ترس سفید در شرکت‌هاست. در شرکت‌ها سبک پاسخ‌گویی توجیه‌گری و فرافکنی و استفاده از راه‌کارهای از پیش تعیین‌شده و بی‌توجهی به تخصص کارکنان، موجب کرختی سازمانی در بین مدیران و کارکنان می‌شود. غرق شدن در فعالیت‌های روزانه شرکت، کم‌کاری نهادینه‌شده و عدم استقلال شغلی، تمرکز بر عملکرد کوتاه‌مدت شغلی را نشان می‌دهد. کمبود ایده‌پردازی‌های خلاق و نوآور، عدم‌آشنایی با نرم‌افزارهای مرتبط با شغل، ژرف‌اندیشی بدون پشتوانه مطالعاتی، موجب تفکر تنبلی می‌شود. سیاست‌گرایی، تمرکز بر عملکرد کوتاه‌مدت و تفکر تنبلی از استراتژی‌های کرختی سازمانی محسوب می‌شود.

مقوله‌های اصلی عامل راهبردها عبارت‌اند از: دیپلماسی کسب‌وکار، صادرات و توسعه سرمایه‌گذاری. این عوامل، نمایانگر رفتارها، واقعیت‌ها و تعاملات اجتماعی هدف‌داری هستند که تحت تأثیر شرایط مداخله‌گر و شرایط زمینه‌ای قرار می‌گیرند. براساس یافته‌های پژوهشی استیگر^۲ (۲۰۰۳) و گرنث (۲۰۲۴)، اکثر دیپلمات‌ها، هیئت‌مدیره شرکت هستند؛ زیرا آن‌ها برای بقای شرکت مبارزه می‌کنند. شرکت‌ها به‌منظور حفاظت از منافع خود، نیاز به توسعه مهارت‌های داخلی دارند تا به آن‌ها در ایجاد و حفظ روابط خوب با گروه‌های ذی‌نفع خاص، دولتی یا غیردولتی کمک کند. مشارکت فعال در نهادهای اجتماعی، مشارکت در طرح‌های سرمایه‌گذاری بازارهای مقصد، به‌کارگیری افراد متخصص در بازارهای مقصد و

1. Hedari, Batmani & Abdolahi

2. Steger

اقدامات بشردوستانه در بازارهای محلی مقصد، زمینه‌ی دیپلماسی فعالانه شرکت‌ها را در بازار نشان می‌دهد. حضور در رویدادهای اجتماعی و توسعه‌ی مسئولیت اجتماعی، دیپلماسی آینده‌نگرانه را نشان می‌دهد. حضور دیپلمات‌های سابق در هیئت مدیره، لابیگری و نفوذ در نهادهای سیاسی، همچنین اهمیت ارتباطات و روابط غیررسمی، گویای دیپلماسی تدافعی است. اهرم دیپلماسی، موجب توسعه‌ی صادرات در شرکت‌ها می‌شود. بر اساس یافته‌های کاتلر و همکاران (۲۰۱۸)، یک شرکت صادراتی ممکن است در برخی مواقع، به‌صورت 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. تشکیل کمیته‌ی صادرات در شرکت و تشکیل کنسرسیوم قدرتمند با بازیگران فعال بازار موجب شتاب صادرات می‌شود. شتاب صادرات، ارزآوری و تسهیل قوانین صادراتی، رویکرد توسعه‌ی صادرات را در کسب‌وکار نشان می‌دهد. از دیگر عوامل جنگ راهبردی در هلدینگ‌ها، توسعه‌ی سرمایه‌گذاری است. بر اساس یافته‌های پژوهشی لوب^۱ (۲۰۰۷)، ویلیامز و استریو^۲ (۲۰۲۲)؛ یک شرکت سرمایه‌گذاری می‌تواند یک شرکت، مشارکت، اعتماد تجاری یا شرکت با مسئولیت محدود (LLC) باشد که پول سرمایه‌گذاران را به‌صورت جمعی جمع‌آوری می‌کند؛ پول ادغام‌شده، سرمایه‌گذاری می‌شود و سرمایه‌گذاران هر گونه سود و زیان وارد شده به شرکت را با توجه به علاقه‌ی هر سرمایه‌گذار در شرکت به اشتراک می‌گذارند. شرکت‌های سرمایه‌گذاری با خرید و فروش سهام، اموال، اوراق قرضه، نقدینگی، سایر وجوه و دارایی‌ها سود می‌کنند. این شرکت‌ها، نهادهای تجاری، چه خصوصی و چه دولتی هستند که وجوه را مدیریت می‌کنند، می‌فروشند و به مردم عرضه می‌کنند. حضور فعال در صنعت بیمه، تأسیس شرکت کارگزاری، واسپاری ارزش‌آفرینی محصولات و درآمدزایی صندوق‌های معاملاتی از جمله استراتژی‌های توسعه‌ی سرمایه‌گذاری در هلدینگ‌ها است. نتایج و پیامدهای مدل جنگ راهبردی در شرکت‌های هلدینگ سرمایه‌گذاری، مورد تحلیل واقع شده که شامل مواردی به شرح ذیل است.

۱. بهره‌وری: بهره‌وری، بهینه‌سازی مقدار منابع استفاده‌شده برای دستیابی به نتایج بهتر است. این اقدامات، کارآمدی و بهبود فرایندهای شرکت را نشان می‌دهد که نتیجه‌ی ایدئال آن، بیشترین تعداد نتیجه با استفاده از کمترین تعداد منابع است که به‌معنای حداکثر کارایی خواهد بود. هم‌افزایی فروش و بازاریابی شرکت‌های تابعه، همکاری مشترک واحدها در فعالیت‌های عملیاتی، رعایت استانداردها و معیارهای لازم، نحوه‌ی پیاده‌سازی اهداف و نتایج کلیدی هلدینگ از جمله اقدامات بهره‌وری در شرکت‌هاست. هم‌افزایی، ممیزی محصول و ارزیابی مستمر شرکت‌های تابعه، از عوامل بهره‌وری در هلدینگ‌هاست. این نتایج با یافته‌های پژوهشی یانگ^۳ (۲۰۰۵) مطابقت دارد.

۲. راهبری شرکتی: بر اساس یافته‌های پژوهشی لی و همکاران^۴ (۲۰۲۴)؛ راهبری شرکتی در هلدینگ‌ها به مجموعه‌ای از فرایندها، سیاست‌ها، قوانین و نهادها اشاره دارد که برای هدایت و کنترل یک شرکت و تمامی

1. Loeb

2. Williams & Steriu

3. Yang

4. Li et al.

شرکت‌های زیرمجموعه آن طراحی شده‌اند. راهبری شرکتی، به نحوه اداره یک شرکت اشاره دارد و تکنیکی است که توسط آن، شرکت‌ها هدایت و مدیریت می‌شوند. این مفهوم به معنای انجام کسب‌وکار مطابق میل ذی‌نفعان است که در واقع توسط هیئت مدیره و کمیته‌های مربوطه به نفع ذی‌نفعان شرکت انجام می‌شود. توزیع عادلانه منابع تخصیص یافته، وصول مطالبات و معوقات شرکت، افزایش سرمایه شرکت در بازار سرمایه در صورت نیاز، بازاریابی و تعیین بازار هدف، تعیین زمان‌بندی جهت عرضه محصولات و تفکیک محصولات عرضه شده، نقشه قابلیت‌های مورد نیاز شرکت، مشاغل و مهارت‌های مورد نیاز، پایش عملکرد شرکت‌های تابعه، از جمله استراتژی‌های راهبری شرکتی محسوب می‌شود. تنظیم بازار و تنظیم امور مالی شرکت از عوامل تأثیرگذار راهبری شرکتی است.

۳. برون‌سپاری: بر اساس یافته‌های پژوهشی هیلو و چپو^۱ (۲۰۲۴)، برون‌سپاری با هدف افزایش کارایی، کاهش هزینه‌ها و تمرکز بر مزیت رقابتی انجام می‌شود. استفاده از ظرفیت شرکت‌های حسابرسی، کاهش ریسک خطا در امور مالی، انعطاف‌پذیری مالی، مشارکت در پروژه‌های سودآور با دیگر شرکت‌های تابعه و بهبود وضعیت تأمین مالی هلدینگ، مدیریت نوسان‌های بازار، حضور فعال در بازارهای خارجی به صورت مشارکتی با شرکت‌های مقصد، از استراتژی‌های برون‌سپاری محسوب می‌شود. برون‌سپاری مالی و حسابداری و برون‌سپاری سرمایه‌گذاری، از عوامل تأثیرگذار برون‌سپاری شرکت‌هاست.

در نهایت، با توجه به یافته‌های پژوهش، پیشنهادهای کاربردی زیر ارائه می‌شود:

- تنوع‌بخشی به سبد سرمایه‌گذاری: سرمایه‌گذاری در صنایع مختلف برای کاهش ریسک و افزایش شانس سودآوری. صنایعی مانند تکنولوژی، انرژی، خدمات درمانی، و صنایع غذایی می‌توانند گزینه‌های مناسبی باشند.
- برنامه‌ریزی استراتژی و سیستم‌سازی: تمرکز بر مدیریت داخلی و سیستم‌سازی برای بهبود کارایی عملیاتی و کاهش هزینه‌ها. استفاده از مدیران با تجربه در زمینه‌های مدیریت منابع انسانی و سیستم‌سازی می‌تواند بسیار مفید باشد.
- سرمایه‌گذاری در نوآوری و فناوری: شرکت‌های هلدینگ می‌توانند با سرمایه‌گذاری در استارت‌آپ‌ها، تحقیق و توسعه و فناوری‌های جدید، خود را برای آینده آماده کنند. همچنین، سرمایه‌گذاری در هلدینگ‌های نوآوری و فناوری اطلاعات می‌تواند مزیت رقابتی ایجاد کند.
- توجه به بازار بورس: ورود و فعالیت در بازار بورس می‌تواند شفافیت مالی را افزایش داده و اعتماد سرمایه‌گذاران را جلب کند. بسیاری از هلدینگ‌های بزرگ ایران در بورس فعال هستند و این امر می‌تواند به جذب سرمایه بیشتر منجر شود.
- همکاری‌های استراتژیک: ایجاد شبکه‌های همکاری با شرکت‌های داخلی و خارجی می‌تواند فرصت‌های جدید سرمایه‌گذاری، دسترسی به بازارهای جدید و بهره‌مندی از دانش و تجربه دیگران را فراهم کند.

- مدیریت ریسک: با توجه به نوسان‌های اقتصادی و سیاسی، مدیریت ریسک از طریق بیمه، تنوع‌بخشی به سرمایه‌گذاری‌ها و استفاده از ابزارهای مالی برای پوشش ریسک‌های بازار ضروری است.
- توجه به مسئولیت اجتماعی: شرکت‌های هلدینگ می‌توانند با تمرکز بر مسئولیت اجتماعی و حفاظت از محیط زیست، نه تنها به بهبود تصویر عمومی خود کمک کنند، بلکه در بلندمدت به سودآوری بیشتر نیز منجر شوند.
- بهره‌گیری از تحلیل‌های داده‌محور: استفاده از تکنیک‌های تحلیل داده برای تصمیم‌گیری‌های بهتر در سرمایه‌گذاری، انتخاب صنایع هدف و مدیریت پرتفوی می‌تواند به بهینه‌سازی سبد سرمایه‌گذاری کمک کند.

همچنین پیشنهادهایی برای تحقیقات آتی می‌توان بیان کرد:

- تحقیقات آتی می‌توانند به توسعه مدل‌هایی بپردازند که به‌طور مؤثری عدم هم‌راستایی استراتژی‌های شرکت مادر و شرکت‌های تابعه را شناسایی کنند و راه‌کارهایی را برای هماهنگ‌سازی استراتژی‌ها در سطح کلان و جزئی ارائه دهند.
- پیشنهاد می‌شود که در پژوهش‌های آتی، از روش‌های مقایسه‌ای میان هلدینگ‌ها با ویژگی‌ها و زمینه‌های مختلف استفاده شود تا امکان تعمیم‌پذیری نتایج گسترده‌تر شود.
- برای گسترش این دیدگاه، تحقیقات آینده می‌توانند بر گسترش نمونه‌گیری و انتخاب شرکت‌های تابعه مختلف در شرایط جغرافیایی و صنعتی مختلف تمرکز کنند تا نتایج به‌طور وسیع‌تری قابل تعمیم باشند.

منابع

- امرائی، علی؛ مهری نژاد، صفیه و بیات ترک، امیر (۱۴۰۳). تدوین الگوی مطلوب جهت رقابت‌پذیری در صنعت فولاد با رویکرد انتقال فناوری. *نشریه مدیریت بازرگانی* (مقاله آماده انتشار).
- ایرانی، حمیدرضا؛ ابراهیمی، الهام و صوفی، بابک (۱۴۰۳). تبیین و اولویت‌بندی پیشایندهای بازاریابی همه کاناله با رویکرد فراترکیب. *نشریه مدیریت بازرگانی*، ۱۶ (۴)، ۹۴۸-۹۰۹.
- پورکریمی، جواد؛ عزیزی، مهسا (۱۴۰۳). استراتژی‌های سازمانی در محیط‌های متلاطم. *نشریه مدیریت بازرگانی*، ۱۷ (۲)، ۴۵۴-۴۸۰.
- سیدجواین، سیدرضا؛ صفری، حسین؛ ابراهیمی، عباس (۱۳۹۵). ارائه چارچوبی برای شناسایی ریسک‌های راهبرد در شرکت‌های هولدینگ سرمایه‌گذاری. *نشریه مدیریت بازرگانی*، ۸ (۲)، ۸۹-۱۱۶.
- شیری، اردشیر؛ خمش‌آباد، احمد؛ یاسینی، علی (۱۳۹۸). فهم پدیده بی‌حسی سازمانی و شناسایی عوامل شکل‌دهنده آن به روش آمیخته. *نشریه مدیریت دولتی*، ۱۱ (۲)، ۳۰۸-۲۸۵.
- قلی‌پور، آرین (۱۴۰۳). *مدیریت منابع انسانی (مفاهیم، تئوری‌ها و کاربردها)*. تهران: انتشارات سمت.
- نوروزی، حسین؛ سلطانی نژاد، نیما (۱۳۹۵). *اصول بازاریابی*. انتشارات مهربان نشر.

References

- Akerkar, R. (2019). *Artificial intelligence for business*. Springer
- Bazarkina, D. & Pashentsev, E. (2024). *The Malicious Use of AI: Challenges to Psychological Security in the Republic of South Africa*. ББК 16.6 М21, 78.
- Çakmak, Z. (2023). Adapting to environmental change: The importance of organizational agility in the business landscape. *Florya Chronicles of Political Economy*, 9(1), 67-87.
- 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.
- 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.
- Amraei, A., Mehri Nezhad, S. & Bayat tork, A. (2024). Development of a favorable model for competitiveness in the steel industry with the technology transfer approach. *Journal of Business Management*. doi: 10.22059/jibm.2024.375864.4779 (in Persian)
- Finnie, W. C. (1992). The basics of business warfare. *Competitive Intelligence Review*, 3(3-4), 10-15.
- Gattuso, J. A. (1996). Warfare theory. *Naval War College Review*, 49(4), 112-123.
- Gholipour, A. (2024). *Human Resource Management (Concepts, Theories and Applications)*. Samt Publications. (in Persian)
- Grant, R. M. (2024). *Contemporary strategy analysis*. John Wiley & Sons.
- Hailu, T. & Chebo, A. K. (2024). Mapping business process outsourcing and innovation towards a future research. *Business Process Management Journal*, 30(1), 158-182.
- Howarth, D. & Quaglia, L. (2018). Brexit and the battle for financial services. *Journal of European public policy*, 25(8), 1118-1136.
- Irani, H. R., Ebrahimi, E. & Somi, B. (2024). Clarification and Prioritization of Omnichannel Marketing Antecedents: A Meta-Synthesis Approach. *Journal of Business Management*, 16(4), 909-948. doi: 10.22059/jibm.2023.356336.4550 (in Persian)
- Johnson, J. (2019). Artificial intelligence & future warfare: implications for international security. *Defense & Security Analysis*, 35(2), 147-169.
- Kalogiannidis, S., Kagioglou, F. A. & Papaevangelou, O. (2022). Strategic Marketing Management Influence on Making E-Commerce Promotions. *International Journal of Scientific Research and Management*, 10(1), 2949-2955.
- 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.

- Leffia, A., Anjani, S. A., Hardini, M., Sihotang, S. V. & Aini, Q. (2024). Corporate Strategies to Improve Platform Economic Performance: The Role of Technology, Ethics, and Investment Management. *Corisinta*, 1(1), 16-25.
- 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).
- Li, X., Rehman, A. U., Toma, S., Jaradat, M., Lv, X., Mihai, D. M., ... & Shabbir, M. S. (2024). Does corporate social sustainability influence on business environment? Impact of corporate governance on distance to default of Sukuk issuers in Islamic banks. *International Review of Economics & Finance*, 93, 520-528.
- Loeb, G. M. (2007). *Battle for investment survival* (Vol. 36). John Wiley & Sons.
- Meyer, K. E. & Tran, Y. T. T. (2006). Market penetration and acquisition strategies for emerging economies. *Long range planning*, 39(2), 177-197.
- Mohammad Karimi, Y., Duostar, M., Akbari, M., Esmaeil Pour, R. (2012). Modeling the factors affecting the sustainability of human resources in family businesses. *Management Research in Iran*, 26 (2), 71-93. (in Persian)
- Morris, L. (2013). Business model warfare: The strategy of business breakthroughs. *Journal of Business models*, 1(1).
- Newitz, A. (2024). A scientific way to control minds. *New Scientist*, 262(3491), 22.
- Ning, X. (2024). Overview of Financial Holding Group Performance Evaluation. In *Performance Evaluation of Financial Holding Companies* (pp. 1-11). Singapore: Springer Nature Singapore.
- Norouzi, H., Soltaninejad, N., (2016). *Principles of Marketing*. Mehraban Publishing House, Tehran. (in Persian)
- Ochuba, N. A., Amoo, O. O., Akinrinola, O., Usman, F. O. & Okafor, E. S. (2024). Market expansion and competitive positioning in satellite telecommunications: a review of analytics-driven strategies within the global landscape. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 6(3), 567-581.
- Oneț, A. E. & Ciocoi-Pop, A. B. (2022). Of Battle and Business: Military Language in the Corporate Environment. In *International conference knowledge – based organization* (Vol. 28, No. 2, pp. 213-218).
- 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.
- Pourkarimi, J., Azizi, M. (2014). Organizational Strategies in Turbulent Environments . *Journal of Business Management*, 17(2), 454-480. (Article ready for publication). (in Persian)
- Seyed Javain, S., Safari, H., Ebrahimi, A. (2016). Providing a framework for identifying strategic risks in investment holding companies. *Business Management*, 8 (2), 116-89. (in Persian)

- Shiri, A., Khamshaya, A. & Yasini, A. (2019). Understanding the phenomenon of organizational apathy and identifying its shaping factors using a mixed method. *Public Management*, 11(2), 285 -308. (in Persian)
- Shultz, K. S., Whitney, D. J. & Zickar, M. J. (2013). *Measurement theory in action: Case studies and exercises*. Routledge
- Steger, U. (2003). *Corporate diplomacy: The strategy for a volatile, fragmented business environment*. John Wiley & Sons.
- Teece, D. J. (2020). Fundamental issues in strategy: Time to reassess. *Strategic Management Review*, 1(1), 103-144.
- 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.
- 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).
- Wahyudi, D., Taryana, T., Tawil, M. R., Zulkifli, Z. & Sipayung, B. (2024). SWOT Analysis in Business Risk Awareness in MSMEs. *Technovate: Journal of Information Technology and Strategic Innovation Management*, 1(2), 56-61.
- Waldman, D. E. & Jensen, E. J. (2016). *Industrial organization: theory and practice*. Routledge.
- Werle, M. & Laumer, S. (2022). Competitor identification: A review of use cases, data sources, and algorithms. *International Journal of Information Management*, 65, 102507.
- Williams, C. & Steriu, R. (2022). MNE market entry and social investment in battle-weary countries: Evidence from Heineken. *Journal of World Business*, 57(4), 101342.
- Willis, K. & Sheldon, R. (2022). Research on customers' willingness-to-pay for service changes in UK water company price reviews 1994–2019. *Journal of Environmental Economics and Policy*, 11(1), 4-20.
- 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: 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).
- Yang, C. (2005). On productivity. *Linguistic variation yearbook*, 5(1), 265-302.