

به نام خدا

رویکردهای خلق استراتژی

(معرفی تجربه خلق استراتژی در شرکت های منتخب)

نویسنده

دکتر هوشنگ نظامی وند چگنی

مدرس و مشاور سازمان ها در برنامه ریزی و سازماندهی



شرکت چاپ و نشر بازرگانی

وابسته به مؤسسه مطالعات و پژوهش های بازرگانی

تهران ۱۳۹۸

۶۵۵۲۵

سرشناسه	نظامی وندچگینی، هوشنگ، ۱۳۴۹ -
عنوان و نام پدیدآور	رویکردهای خلق استراتژی (معرفی تجربه خلق استراتژی در شرکت های منتخب) / هوشنگ نظامی وندچگینی
مشخصات نشر	تهران: شرکت چاپ و نشر بازرگانی، ۱۳۹۸.
مشخصات ظاهری	۳۱۵ ص: مصور، جدول، نمودار؛ ۵/۲۱x۵/۱۴ س.م.
شابک	۹۷۸-۹۶۴-۴۶۸-۷۱۱-۲
وضعیت فهرست نویسی	فنیبا
موضوع	برنامه ریزی راهبردی
موضوع	Strategic planning
موضوع	برنامه ریزی سازمانی
موضوع	Business planning
موضوع	برنامه ریزی راهبردی -- ایران
موضوع	Strategic planning -- Iran
شناسه افزوده	شرکت چاپ و نشر بازرگانی
رده بندی کنگره	HD۳۰/۲۸
رده بندی دیویی	۶۵۸/۴۰۱۲
شماره کتابخانه ملی	۵۷۲۱۱۵۱



شرکت چاپ و نشر بازرگان

وابسته به مؤسسه مطالعات و پژوهش های بازرگانی

رویکردهای خلق استراتژی

معرفی تجربه خلق استراتژی در شرکت های منتخب

نویسنده: دکتر هوشنگ نظامی وند چگینی (مدرس و مشاور سازمان ها در برنامه ریزی و سازماندهی)

ویراستار ادبی: دکتر اکرم قربانی

صفحه آرا: شادی سعدلونیا

طراح جلد: پاشا دارابی

لیتوگرافی، چاپ و صحافی: شرکت چاپ و نشر بازرگانی

چاپ اول: تابستان ۱۳۹۸

تیراژ: ۳۰۰ نسخه

قیمت: ۴۱،۰۰۰ تومان

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۴۶۸-۷۱۱-۲

«کلیه حقوق محفوظ و مخصوص شرکت چاپ و نشر بازرگانی است.»

نشانی: تهران، خیابان کارگر شمالی، بالاتراز بلوار کشاورز، نبش کوچه همدان،

شماره ۱۲۰۴ | تلفن: ۶۶۹۳۹۳۲۹ - ۲۱

ایمیل: info@cppc.ir

WWW.CPPC.IR



فهرست مطالب

عنوان

صفحه

۱۱	پیشگفتار
۱۷	فصل اول: استراتژی چیست؟
۱۸	تاریخ و سیر تحول واژه استراتژی
۲۰	روزهای آغازین استراتژی
۲۱	استراتژی‌های انحصاری تا دهه ۱۹۰۰
۲۲	استراتژی‌های کاربردی صنعت (۱۹۰۰-۱۹۶۸)
۲۳	دوره طلایی استراتژی (۱۹۶۹ - اواسط دهه ۱۹۹۰)
۲۵	تکثر استراتژی (اواسط دهه ۱۹۹۰ تا اواسط دهه ۲۰۱۰)
۲۶	تشکیک در استراتژی (دهه ۱۹۹۰ تا دهه ۲۰۱۰)
۲۷	مفهوم استراتژی
۳۳	کلی‌نگری در مقابل جزئی‌نگری
۳۴	موصوف و صفت
۳۴	گروه‌بندی استراتژی
۳۵	گروه‌بندی استراتژی براساس دامنه تاثیر
۳۵	سطح کل سازمان
۳۵	سطح بخشی/کسب و کار
۳۶	سطح وظیفه‌ای
۴۴	گروه‌بندی استراتژی براساس مفروضات اساسی
۴۴	استراتژی‌های توسعه‌ای
۴۵	استراتژی‌های حمایت درونی
۴۵	استراتژی‌های حمایت بیرونی
۴۶	استراتژی‌های دفاعی
۴۶	گروه‌بندی استراتژی براساس نحوه شکل‌گیری استراتژی
۴۷	استراتژی‌های تحلیل‌گرا
۴۸	استراتژی‌های تجربه‌گرا
۴۸	استراتژی‌های مشارکت‌گرا

۴۸	استراتژی‌های نهادگرا
۴۹	فصل دوم: رویکردهای خلق استراتژی
۵۰	تجربه‌گرایی - عقل‌گرایی
۵۳	فردگرایی - جمع‌گرایی
۵۵	رویکردهای خلق استراتژی از دیدگاه هنری میتزبرگ
۵۸	برنامه‌ریزی استراتژیک
۵۹	چشم‌اندازهای استراتژیک
۶۱	یادگیری استراتژیک
۶۲	اقدامات سافاز استراتژیک
۶۴	معیارهای شناسایی رویکردهای خلق استراتژی از دیدگاه میتزبرگ
۶۴	شرایط محیط
۶۴	نحوه اداره سازمان
۶۵	ماهیت استراتژی
۶۵	بازار هدف
۶۶	نقدی بر رویکردهای میتزبرگ
۶۷	رویکردهای خلق استراتژی از دیدگاه ریچارد ویتینگتون
۶۸	رویکرد سنتی به راهبرد
۶۹	رویکرد تحولی به راهبرد
۷۱	رویکرد فرآیندی به راهبرد
۷۲	رویکرد سیستمی به راهبرد
۷۳	معیارهای شناسایی رویکردهای خلق استراتژی از دیدگاه ویتینگتون
۷۵	نتایج حاصل از اجرای استراتژی
۷۵	فرآیندهای شکل‌گیری استراتژی
۷۵	نقدی بر رویکردهای ویتینگتون
۷۶	رویکردهای خلق استراتژی از دیدگاه ریچارد لینچ
۷۸	رویکردهای تجویزی خلق استراتژی
۸۱	رویکردهای اقتضایی خلق استراتژی
۸۵	معیارهای شناسایی رویکردهای خلق استراتژی از دیدگاه لینچ
۸۵	نقد رویکردهای لینچ
۸۶	رویکردهای تحلیل‌گرا
۸۸	رویکرد مبتنی بر مفروضات محدود
۸۸	ماتریس رشد بازار و سهم بازار گروه مشاورهای بوستون (BCG)
۹۲	ماتریس استراتژی‌های رقابتی پورتر
۹۵	ماتریس استراتژی اصلی

۹۷	ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک (SPACE).....
۹۹	ماتریس فضای استراتژی مایلز و اسنو (۱۹۷۸).....
۱۰۱	رویکرد مبتنی بر مفروضات گسترده
۱۰۳	ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط قوت و نقاط ضعف (SWOT).....
۱۰۶	ماتریس عوامل داخلی و خارجی (IE).....
۱۰۸	منحنی چرخه عمر.....
۱۱۱	ماتریس جذابیت صنعت-قابلیت رقابت (GE).....
۱۱۳	روش‌های تکدی.....
۱۱۴	دسته‌های کلی به منابع (RBV).....
۱۱۵	برنامه ریزی مبتنی بر سناریو.....
۱۱۷	رویکردهای تجربه فرا.....
۱۱۹	رویکرد مبتنی بر رهبر محلی.....
۱۲۱	رویکرد مبتنی بر سازمان محلی.....
۱۲۵	فصل سوم: رویکرد تیرا استراتژیک
۱۲۷	رویکرد خلق استراتژی در لاستیک بارز.....
۱۲۸	روند تحولات لاستیک بارز.....
۱۲۸	ساخت و راهاندازی کارخانه لاستیک بارز ۳۶۵ - ۱۳۷۱.....
۱۳۱	تولید لاستیک‌های رادیال (۱۳۷۵ - ۱۳۷۴).....
۱۳۱	توسعه خط سواری از یک میلیون حلقه به چهارمیلیون حلقه (۱۳۸۲).....
۱۳۲	تولید رادیال‌بازی در کشور (۱۳۸۵-۱۳۸۶).....
۱۳۲	توسعه فناوری در شرکت (۱۳۹۰).....
۱۳۳	توسعه تولید در کردستان (۱۳۹۶).....
۱۳۵	استراتژی‌های شرکت بارز.....
۱۳۵	تجربه برنامه‌ریزی استراتژیک در بارز.....
۱۳۶	رویکرد خلق استراتژی براساس مصاحبه.....
۱۴۱	رویکرد خلق استراتژی براساس دیدگاه مدیران میانی.....
۱۴۲	رویکرد خلق استراتژی در شرکت سینا کاشی.....
۱۴۳	روند تحولات سینا کاشی.....
۱۴۳	شکل‌گیری (۱۳۷۳-۱۳۸۲).....
۱۴۴	اصلاحات شرکت (۱۳۸۲-۱۳۸۶).....
۱۴۶	توسعه صادرات (۱۳۸۵).....
۱۴۷	استراتژی تمایز (۱۳۸۶).....
۱۴۸	توسعه تولید و افزایش خط (۱۳۸۷).....

۱۴۹	رونق فروش و برندسازی (۱۳۹۰-۱۳۹۳).....
۱۵۱	استراتژی‌های سینا کاشی.....
۱۵۲	تجربه برنامه‌ریزی استراتژیک در سینا کاشی.....
۱۵۳	رویکرد خلق استراتژی در سینا کاشی براساس مصاحبه.....
۱۵۵	رویکرد خلق استراتژی براساس دیدگاه مدیران میانی.....
۱۵۷	فصل چهارم: رویکرد کارآفرینانه.....
۱۵۹	رویکرد خلق استراتژی در شرکت آریا همراه.....
۱۵۹	روند تحولات آریا همراه.....
۱۵۹	برنامه پنج ساله نخست (۱۳۸۵ تا ۱۳۹۰).....
۱۶۰	برنامه پنج ساله دوم (۱۳۹۰ تا ۱۳۹۵).....
۱۶۳	استراتژی‌های شرکت آریا همراه.....
۱۶۳	تجربه برنامه‌ریزی استراتژیک در آریا همراه.....
۱۶۴	رویکرد خلق استراتژی براساس مصاحبه.....
۱۶۶	رویکرد خلق استراتژی براساس دیدگاه مدیران میانی.....
۱۶۸	رویکرد خلق استراتژی در شرکت جهان پارس.....
۱۶۸	روند تحولات جهان پارس.....
۱۷۲	استراتژی‌های شرکت جهان پارس.....
۱۷۲	تجربه برنامه‌ریزی استراتژیک در جهان پارس.....
۱۷۳	رویکرد خلق استراتژی براساس مصاحبه.....
۱۷۵	رویکرد خلق استراتژی براساس دیدگاه مدیران میانی.....
۱۷۶	رویکرد خلق استراتژی در شرکت قند لرستان.....
۱۷۷	روند تحولات قند لرستان.....
۱۷۷	دوران بازسازی کارخانه و کارکنان (۸۳-۱۳۸۱).....
۱۷۸	توسعه ظرفیت تولید (۱۳۸۴).....
۱۷۸	مقابله با زلزله (۱۳۸۵-۱۳۸۷).....
۱۷۹	تولید شکر گرید ۸ (۱۳۸۷).....
۱۸۰	توسعه ظرفیت تولید به ۳۰۰۰ تن در آینده.....
۱۸۱	استراتژی‌های قند لرستان.....
۱۸۱	تجربه برنامه‌ریزی استراتژیک در قند لرستان.....
۱۸۱	رویکرد خلق استراتژی براساس مصاحبه.....
۱۸۴	رویکرد خلق استراتژی براساس دیدگاه مدیران میانی.....
۱۸۵	رویکرد خلق استراتژی در شرکت گل گهر.....
۱۸۶	روند تحولات گل گهر.....

۱۸۶	 بهره‌برداری (۱۳۷۳).....
۱۸۶	 افزایش تولید (۱۳۸۳-۱۳۸۸).....
۱۸۶	 تغییر نیروی انسانی (۱۳۸۹-۱۳۹۰).....
۱۸۷	 رشد فزاینده (۱۳۹۰-۱۳۹۴).....
۱۸۹	 کاهش سودآوری (۱۳۹۴).....
۱۹۰	 استراتژی‌های گل گهر.....
۱۹۱	 تجربه برنامه‌ریزی استراتژیک در گل گهر.....
۱۹۲	 رویکرد خلق استراتژی براساس مصاحبه.....
۱۹۵	 رویکرد خلق استراتژی براساس دیدگاه نیروهای سازمان.....
۱۹۷	 فصل پنجم: رویکرد سیستمی.....
۱۹۸	 رویکرد خلق استراتژی در بانک تجارت.....
۲۰۰	 روند تحولات بانک تجارت.....
۲۰۰	 ایجاد سیستم SGB یا سیستم جامع بانکی (۱۳۸۱-۱۳۸۲).....
۲۰۱	 ایجاد سیستم کانال‌های ارتباطی و بخش خدمات‌های قرض‌الحسنه (۱۳۸۳).....
۲۰۱	 کاهش عملکرد با ورود بانک‌های خصوصی (۱۳۸۸-۱۳۸۶).....
۲۰۲	 خصوصی شدن بانک تجارت (۱۳۸۷).....
۲۰۲	 استراتژی‌های بانک تجارت.....
۲۰۳	 تجربه برنامه‌ریزی استراتژیک در بانک تجارت.....
۲۰۵	 رویکرد خلق استراتژی در بانک تجارت براساس مصاحبه.....
۲۰۶	 رویکرد خلق استراتژی در بانک تجارت براساس دیدگاه کارکنان.....
۲۰۹	 فصل ششم: رویکرد تلفیقی.....
۲۱۱	 رویکرد خلق استراتژی در شرکت لیزینگ رایان سایپا.....
۲۱۱	 روند تحولات رایان سایپا.....
۲۱۲	 ایجاد نظم در شرکت.....
۲۱۳	 تشکیل مدیریت برنامه‌ریزی استراتژیک.....
۲۱۳	 توسعه سیستم‌های سازمانی.....
۲۱۴	 حذف انبارداری از شرکت لیزینگ.....
۲۱۴	 تامین منابع مالی ارزان.....
۲۱۵	 توسعه فرهنگ مشتری‌مداری.....
۲۱۵	 ایجاد مدیریت وصول مطالبات.....
۲۱۶	 تعالی سازمان و اخذ رتبه یا گواهی‌نامه‌های بین‌المللی.....
۲۱۶	 استراتژی‌های رایان سایپا.....

۲۱۷	تجربه برنامه‌ریزی استراتژیک در رایان سایا
۲۱۷	رویکرد خلق استراتژی براساس مصاحبه
۲۱۹	رویکرد خلق استراتژی براساس دیدگاه مدیران میانی
۲۲۰	رویکرد خلق استراتژی در شرکت مخابرات ایران
۲۲۰	روند تحولات مخابرات ایران
۲۲۰	تبدیل سونیچ‌های مکانیکی به دیجیتال (۱۳۶۷-۱۳۶۵)
۲۲۰	ورود به عرصه موبایل (۱۳۷۵)
۲۲۱	خصوصی‌سازی شرکت مخابرات ایران (۱۳۸۸)
۲۲۱	حرکت دیجیتال به سوی سیستم‌های IP BASE (۱۳۹۵)
۲۲۳	استراتژی شرکت مخابرات ایران
۲۲۳	تجربه برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت مخابرات ایران
۲۲۵	رویکرد خلق استراتژی براساس مصاحبه
۲۲۶	رویکرد خلق استراتژی در شرکت مخابرات ایران براساس دیدگاه مدیران میانی
۲۲۷	فصل هفتم: تحلیل نظریه عمومی خلق استراتژی
۲۲۸	استراتژی و رویکردهای خلق آن
۲۳۶	تحلیل نظریه عمومی رویکردهای خلق استراتژی
۲۴۲	بررسی نظریه عمومی در شرکت آریا همراه
۲۴۴	بررسی نظریه عمومی در شرکت جهان‌پرس
۲۴۶	بررسی نظریه عمومی در شرکت بارز
۲۴۸	بررسی نظریه عمومی در شرکت قند لورستان
۲۵۰	بررسی نظریه عمومی در شرکت گل‌گهر
۲۵۲	بررسی نظریه عمومی در شرکت لیزینگ رایان سایا
۲۵۴	بررسی نظریه عمومی در شرکت سینا کاشی
۲۵۶	بررسی نظریه عمومی در شرکت مخابرات ایران
۲۵۸	بررسی نظریه عمومی در بانک تجارت
۲۶۰	ارزیابی نظریه عمومی خلق استراتژی در شرکت‌های مورد بررسی
۲۶۵	پیوست‌ها و ضمیمه‌ها
۲۶۵	پرسشنامه‌ها
۲۶۵	پرسشنامه‌های شناسایی رویکردهای خلق استراتژی
۲۶۵	فرمت مصاحبه با مدیران ارشد
۲۶۶	پرسشنامه تعیین رویکردهای خلق استراتژی بر مبنای مدل مینتیرگ
۲۷۲	تحلیل‌های آماری تحقیق براساس داده‌های شرکت‌های بررسی
۲۷۲	تحلیل آماری گروه تولیدکنندگان لاستیک و تایر

۲۷۶	تحلیل آماری گروه تولیدکنندگان قند و شکر
۲۷۹	تحلیل آماری گروه کانی‌های فلزی
۲۸۳	تحلیل آماری گروه تولیدکنندگان کاشی و سرامیک
۲۸۷	تحلیل آماری گروه شرکت‌های لیزینگ
۲۹۰	تحلیل آماری گروه بانک‌ها
۲۹۹	فهرست اشکال متن کتاب
۳۰۳	فهرست جداول متن کتاب
۳۰۹	منابع و مآخذ

www.ketab.ir

پیشگفتار

استراتژی و شناسایی آن سال‌هاست که موضوع نوشته‌های تعداد زیادی از اساتید مدیریت در دنیا است. استراتژی عبارتی است که امروز از زبان بسیاری از مدیران و رهبران سازمان‌ها و شرکت‌ها می‌شنوید و در دانشگاه‌ها بخشی از زمان دانشجویان و اساتید صرف بررسی این واژه و مدل‌های مرتبط با آن می‌شود. تاکنون تصور من پس از سال‌ها کار مشاوره مدیریت و اجرای بیش از ده‌ها طرح برنامه‌ریزی استراتژیک برای وزارت‌خانه‌ها، سازمان‌ها و شرکت‌های دولتی و خصوصی این بوده که باید هرچه سریع‌تر مراحل از پیش تعیین شده طی شود و در نهایت سند راهبردی آنها به نگارش درآید. فرم‌ها و جداول برای داده‌های کمی و کیفی دقیق تهیه شود و به کمک آنها نمودارها و ماتریس‌هایی برای بدست‌آوردن وضعیت سازمان رسم و در جلساتی تحت عنوان کمیته برنامه‌ریزی استراتژیک ارائه گردد و استراتژی‌های سازمان تدوین و برای مقام عالی سازمان ارسال شود. این روش‌ها به‌طور قطع از سوی رهبران سازمان‌ها مورد تحسین واقع می‌شد اما این سؤال هرچند برای ما وجود دارد که چرا علی‌رغم تهیه این اسناد، سازمان‌ها به رتبه‌های نخست صنعت خود صعود نمی‌کنند.

در یکی از کتاب‌های مینتزبرگ حکایتی به قول خورشید شرقی خواندم که در مورد ملا نصرالدین بود. گویا شبی انگشتر خود را در خانه گم می‌داند، ولی در خیابان و زیر نور مهتاب به دنبال آن می‌گردد. رهگذران از او می‌پرسند چرا این‌قدر به دنبال انگشتر می‌گردی؟ وی پاسخ می‌دهد زیرا در اینجا نور مهتاب است و روشن است. مینتزبرگ با طرح این طنز نیش‌دار روی سخنش به مشاوران مدیریت تذکر می‌دهد که هر یک در هر سازمانی جایی به دنبال استراتژی هستند که آسان است و در حالی که استراتژی شاید لزوماً در این فرمت‌ها و جداول نباشد.

بنابراین سؤال برای دانشمندان مدیریت مطرح است که چرا سازمان‌هایی که اقدام به تدوین برنامه استراتژیک می‌کنند به‌طور قطع موفق نمی‌شوند. این سؤال در کشور ما نیز مطرح است و سال‌هاست که بسیاری از مدیران، بخشی از وقت خود و منابع

سازمان را درگیر جلسات متعدد برنامه‌ریزی استراتژیک می‌کنند، اما نتایج به هیچ وجه متناسب با اهداف تعیین شده نیست.

عده‌ای بر این باورند که در گام برنامه‌ریزی تقصی رخ نداده است و این فرآیند اجرا است که منتهی به نتایج مورد انتظار نمی‌شود. در بسیاری از سازمان‌ها برنامه‌های استراتژیک به برنامه‌های عملیاتی تبدیل و حتی درخصوص برخی از سازمان‌ها که خود متولی برنامه‌ریزی در آنها بودم آمار نشان می‌دهد که بالغ بر ۷۰ درصد این برنامه‌ها اجرا شده است. با این توصیف کماکان نتایج بارزی به‌دست نیامده است.

مهم‌ترین است نقص در گام برنامه‌ریزی باشد و شاید الگوهای متداول برنامه‌ریزی و فرمت‌های مردم چیز جز زیر نور ماه گشتن برای انگشتر مفقود شده نیست. می‌بایست رویکردهای شناسایی شود که نه تنها استراتژی‌های ناب را شناسایی کند، بلکه در حین فرآیند خلق استراتژی باور لازم و عزم سازمانی را برای اجرا ایجاد کند. این مطالعه به‌همین منظور در برنامه‌ریزی تا روش‌های خلق استراتژی در سازمان‌های برتر کشور شناسایی شود. ما بر این باوریم که در طول سال‌های ۱۳۸۲ تا ۱۳۹۲ و به مدت یک دهه شرکت‌ها و سازمان‌های صنعتی و خدماتی کشور در شرایطی به سر بردند که از دوران جنگ و بازسازی گذر کرده و هنوز طور جدی درگیر تحریم نشده‌اند و اگر در طول این دوران رتبه‌های نخست صنعت خود را به‌دست آورده باشند، به‌طور قطع ناشی از مدیریت توانمند و اتخاذ استراتژی‌های ناب است.

بنابراین تلاش شد تا این شرکت‌ها شناسایی شده و با یک مطالعه مبتنی بر داده‌های کمی و کیفی روش‌های خلق استراتژی در آنها شناسایی شود. با این کار می‌توان تا حدودی رویکردهای موفق خلق استراتژی را تعیین کرد و به‌کار برای هدایت شرکت‌ها و سازمان‌های داخلی پیشنهاد داد.

ابتدا با به‌کارگیری روش آماری تاکسونومی تلاش شد تا در بین ۲۹ شرکت عضو گروه‌های مختلف سازمان بورس و اوراق بهادار، ۵ شرکت موفق که در بیشتر سال‌های ۱۳۸۰ تا ۱۳۹۲ رتبه‌های نخست گروه خود را به‌دست آورده‌اند، شناسایی شود. برای این منظور از ۶ شاخص بازده دارایی، حاشیه سود، بهره‌وری نیروی انسانی، سهم بازار، نرخ

رشد فروش و نرخ رشد سودآوری استفاده شده است. سپس از میان شرکت‌های بخش خصوصی یا کارآفرین محور ۲ شرکت موفق در صنعت انتخاب شد. برای دستیابی به نتایج قابل اتکا تلاش شد تا ۲ شرکتی که دارای تجربه برنامه‌ریزی استراتژیک به صورت رسمی هستند، نیز انتخاب شود. به این ترتیب ۹ شرکت و سازمان انتخاب شد که امکان دستیابی به مستندات برنامه‌ریزی آنها مهیا بود و همچنین آمیزه‌ای از شرکت‌های بسیار موفق تا متوسط را در برمی‌گرفت. پس از شناسایی این شرکت‌ها ابتدا با مدیران آنها بررسی و مهم‌ترین استراتژی‌هایی که موجب موفقیت آنها شده است تعیین شد. در نهایت با استفاده از مطالعه‌ای پرسشنامه‌ای و بهره‌گیری از مشارکت بیش از ۳۰۰ مدیر ارشد مدیر میانی و کارشناسان این سازمان‌ها رویکردهای خلق استراتژی آنها شناسایی شد.

اگرچه در این مطالعه از مدیران میئنزبرگ در شناسایی رویکردهای خلق استراتژی که شامل چهار رویکرد چشم‌اندازی، استراتژیک یا کارآفرینانه، یادگیری استراتژیک، برنامه‌ریزی استراتژیک یا رسمی و تصمیم‌گیری استراتژیک است، استفاده شد اما نتایج نشان داد که در شرکت‌های رسمی رویکردهای یادگیری استراتژیک وجود ندارد. در شرکت‌های کارآفرین محور اعم از کارآفرین مالک یا کارآفرین سازمانی رویکرد چشم‌اندازسازی حاکم می‌باشد و در شرکت‌های رسمی که از ثبات مدیریت خوبی برخوردار است و نیز دارای اندازه‌ای نسبتاً بزرگی هستند، رویکرد جدیدی به نام تیم استراتژیک است که کارآمد می‌باشد. در سایر سازمان‌ها شاهد به کارگیری ضعیف رویکردهای رسمی یا تلفیقی از رویکردهای کارآفرینانه و رسمی هستیم.

این مجموعه نتیجه این مطالعه است که زمان زیادی صرف اجرای آن شد، شرکت‌ها شناسایی و علی‌رغم دشواری اجرای مطالعات موردی در ایران، با اصرار فراوان موفق شدیم تا با رهبران این شرکت‌ها جلساتی داشته و به کمک مدیران میانی آنها داده‌های لازم برای تعیین رویکردهای خلق استراتژی را به دست آوریم. مدیران عامل و اصلی برخی از این سازمان‌ها سال‌ها بود که از آنجا رفته، بازنشست و یا در گوشه‌ای دیگر از کشور خدمت می‌کردند. یافتن این مدیران و فراهم آوردن فرصتی

برای مصاحبه با آنها ماه‌ها زمان برد. برای ردگیری صحیح روش‌های خلق استراتژی در این سازمان‌ها مجبور بودیم تا با آن دسته از مدیران میانی، کار را جلو ببریم که در دوران مورد بررسی با سازمان همکاری داشته‌اند. لذا در اجرای این مطالعه تمامی دقت‌های لازم به عمل آمد تا اطلاعاتی که ممکن بود انحرافی در نتایج ایجاد کند، به کار گرفته نشود. تمامی جلسات فیلمبرداری شد و پس از آن به نگارش درآمد تا هیچ نکته‌ای از اسباب نادیده گرفته نشود. برخی از این سازمان‌ها در شهرستان‌های دور واقع شده بودند که خود پس از پیگیری‌های متعدد و تماس‌های مکرر موفق شدم تا جلساتی در آن سازمان‌ها برگزار نمایم. در این رهگذر با گروهی از مدیرانی آشنا شدم که به‌طور قطع جزو کارفرمایان برجسته کشور و حتی دنیا به‌شمار می‌روند و این آشنایی مرا بر آن داشت تا در این کتاب تجارب ارزشمند آنها را منتشر کنم.

در این مطالعه از راهنمایی‌های ارزنده استادان برجسته دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه شهید بهشتی دکتر سید محمود حسینی، دکتر بهمن حاجی‌پور، دکتر منیژه قرچه و دکتر محمدرضا حمیدزاده بسیار بهره گرفتم که به‌طور قطع بدون مشورت‌های این بزرگواران امکان اجرای این تحقیق و نگارش این کتاب و نیل به اهداف آن میسر نبود، از آنها قدردانی می‌کنم و آرزوی توفیق برایشان دارم.

در مراحل انتهایی تحقیق دکتر محمدعلی بابایی عضو هیأت علمی دانشگاه الزهراء و دکتر اسداله کردنائیج عضو هیأت علمی دانشگاه تربیت مدرس که هر دو بزرگوار از اساتید برجسته مدیریت استراتژیک هستند و دارای تالیفات مهمی می‌باشند، نکات ارزشمندی برای جمع‌بندی ارائه کردند که در این جا از آنها سپاسگزاران به عمل می‌آید.

بیش از دو سال وقت و ذهن من درگیر اجرای این مطالعه بود که به‌صور قطع حضورم را در کنار خانواده کم‌رنگ کرده است، لذا از همسر و فرزندانم بسیار سپاسگذارم و امیدوارم در مراحل آتی بتوانم این عدم حضور را جبران کنم.

در انتها بر خود وظیفه می‌دانم تا با ذکر نام حمایت‌کنندگان واقعی این مطالعه که برای دستیابی به داده‌های لازم مرا یاری رساندند و علی‌رغم مشغله زیاد بارها اجازه

مصاحبه دادند، صمیمانه قدردانی کرده و از درگاه خداوند منان برایشان سلامتی و توفیق روزافزون بخواهیم.

- مهندس عباس عباسی‌ایبانه مدیر عامل محترم گروه صنایع لاستیک کرمان (بارز) در سال‌های مورد بررسی؛
- دکتر یحیی مالمیر چگینی مدیرعامل محترم گروه صنایع کاشی و سرامیک سیاه در سال‌های مورد بررسی؛
- مهندس رضا عزیزبان مدیرعامل محترم گروه صنایع کاشی و سرامیک سینا؛
- مهندس انور امیرند معاون محترم گروه صنایع کاشی و سرامیک سینا؛
- مهندس بار علی زارع ممقانی مدیرعامل محترم قند لرستان؛
- مهندس ناصر عطایی مدیرعامل محترم گروه جهان پارس؛
- دکتر سیروس سلیم پور معاون محترم گروه جهان پارس؛
- مهندس محمد عنی باصره معاون محترم شرکت مخابرات ایران؛
- مهندس علیمراد تمیزی مدیر محترم توسعه سازمان شرکت مخابرات ایران؛
- آقای امیر امیدوی نظم‌آباد رئیس محترم اداره مطالعات، ریسک و برنامه‌ریزی استراتژیک بانک تجارت؛
- مهندس داوود بناب مدیرعامل محترم رینگ رایا، سایپا در سال‌های مورد بررسی؛
- دکتر اسماعیل ثنایی مدیرعامل محترم شرکت آریا همراه؛
- مهندس شادلو معاون محترم برنامه‌ریزی شرکت آریا همراه؛
- مهندس قناعت کارشناس محترم برنامه‌ریزی شرکت صنعتی زرعی گل‌گهر؛
- مهندس حدیدی کارشناس محترم برنامه‌ریزی شرکت صنعتی و معدنی گل‌گهر؛