

سَلَامٌ عَلَيْكُمْ  
وَعَلَيْكُمْ  
السَّلَامُ

ایران استراتژیست

[www.iranstrategist.com](http://www.iranstrategist.com)





# تمرینات درس مدیریت استراتژیک

استاد : دکتر شهرام خلیل نژاد

دی ماه 1400



دانشگاه علامه طباطبائی





# The Wolves Of Strategy:

مهدی کریمی ●

سینا زینلیان ●

محمد رضا اسماعیلی ●

سعید رضا مشایخی ●

مسعود زارع ●

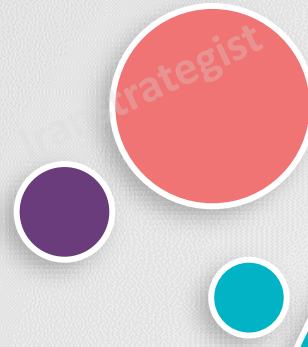


دانشگاه علامه طباطبائی

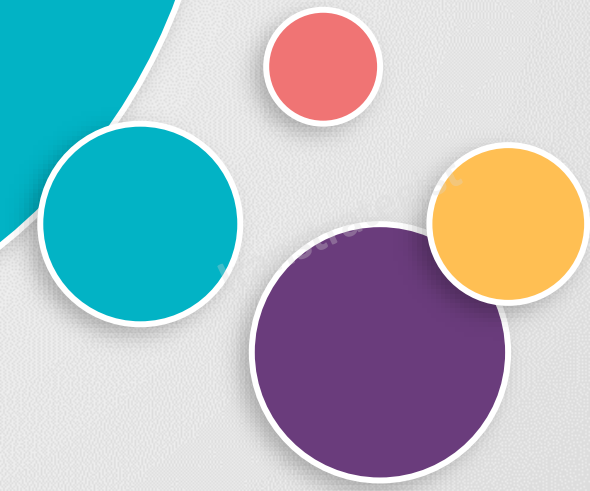


# Pepsi company





مقاصد مطلوب  
Pepsi





# ماموریت



ایجاد لبخندهای بیشتر با هر جرعه و هر لقمه

MISSION





**برای مصرف کنندگان ما:**

با خلق لحظات شادی از طریق محصولات خوشمزه و مغذی ما و تجربه های منحصر به فرد برند

**برای مشتریان ما:**

با بهترین شریک ممکن بودن، هدایت نوآوری های تغییر دهنده بازی و ارائه سطحی از رشد بی نظیر در صنعت ما

**برای همکاران و جوامع ما:**

با ایجاد فرصت های معنادار برای کار، کسب مهارت های جدید و ایجاد مشاغل موفق و یک محل کار متنوع و فراگیر

**برای سیاره ما:**

با حفظ منابع گرانبهای طبیعت و پرورش سیاره ای پایدارتر برای فرزندان و نوه های ما

**برای سهامداران ما:**

با ارائه TSR رده بالای پایدار و پذیرش بهترین حاکمیت شرکتی



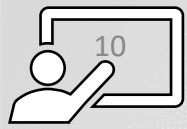




# چشم انداز

رهبر جهان بودن در غذاها و نوشیدنی های راحت (convenient) به وسیله  
برنده شدن با هدف





این نشان دهنده جاه طلبی ما برای برنده شدن پایدار در بازار و سرعت بخشیدن به رشد روز افزون ما است، در حالی که تعهد خود را برای انجام کارهای خوب برای سیاره و جوامع خود حفظ می کنیم. این بر اساس دهه ها پیشرفتی است که ما از زمان تأسیس PepsiCo در سال 1965 انجام داده ایم، در حالی که پایه ای محکم برای عصر جدیدی از رشد و شکوفایی ایجاد می کند. برای کمک به دستیابی به این چشم انداز، مجموعه جدیدی از آرزوها را تعریف کرده ایم: سریع تر، قوی تر و بهتر شدن.





**سریع‌تر:** برنده شدن در بازار، مصرف کننده محور بودن و سرعت بخشیدن  
به سرمایه گذاری برای رشد بالا.

سبد خود را گسترش می‌دهیم تا در غذاها و نوشیدنی های راحت به صورت  
محلی برنده شویم



تجارت خود در آمریکای شمالی را تقویت کنیم

سرعت بخشیدن به گسترش بین المللی، با تمرکز منضبط بر بازارهای  
رقابتی با شانس سهم بازار بالا





**قوی‌تر:** تغییر توانایی‌ها، هزینه‌ها و فرهنگ خود با کار کردن به عنوان یک PepsiCo واحد، که با بهره‌برداری از فناوری، در سطح محلی و جهانی برنده است.



صرفه جویی از طریق مدیریت هزینه کل نگر برای سرمایه گذاری مجدد در برنده شدن در بازار

توسعه و مقیاس دادن قابلیت های اصلی در سطح جهانی به وسیله تکنولوژی

ایجاد استعداد و فرهنگ متمایز





**بهتر:** دخیل کردن اهداف محیط زیستی در استراتژی کسب و کار و انجام کارهای بیشتر برای کره زمین و برای مردمان.

استفاده از مقیاس، دسترسی و تخصص ما در حوزه‌هایی که می‌تواند بیشترین تأثیر را داشته باشد - کشاورزی، آب، بسته بندی، محصولات، آب و هوا و مردم - برای کمک به ایجاد یک سیستم غذایی پایدارتر.



## ارزش ها

پپسی متعهد به ارائه رشد پایدار از طریق افراد توانمندی است که مسئولانه عمل می کنند و اعتماد ایجاد می کنند.



\* برای تجزیه و تحلیل، بیانیه را می توان به سه بخش تقسیم کرد



## رشد پایدار



پپسی کو انتظار دارد کارکنانش چشم اندازی از رشد پایدار داشته باشند. این مهارتی است که مهارت های دیگری مانند نوآوری، جاه طلبی و اراده را مهار می کند.

پپسی کو معتقد است که یکی از کلیدهای حیاتی موفقیت بلندمدت داشتن یک برنامه بلند مدت است. و کارکنان باید چشم انداز و ارزش رشد پایدار را داشته باشند، نه فقط برای خود بلکه برای شرکت هم.



## افراد توانمند

پپسی کو سازمانی است که معتقد به دادن آزادی و استقلال به کارکنان خود است، با توجه به اینکه آنها در چارچوب حاکمیت سازمان کار می کنند.

برای بقا در پپسی، توانمندسازی کارکنان یک مهارت حیاتی است. این شرکت برای افرادی ارزش قائل است که با حداقل راهنمایی می توانند کار را به

درستی

انجام دهند.







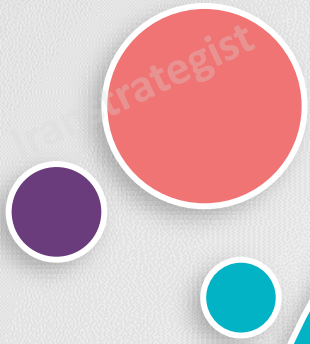
## مسئولیت و اعتماد

پپسی کو انتظار دارد کارکنانش مسئولیت پذیر و قابل اعتماد باشند. این شرکت معتقد است که این دو ارزش اصلی برای رشد شرکت از اهمیت بالایی برخوردار هستند.

از همه کارکنان انتظار می رود که با در نظر گرفتن خط مشی شرکت و قوانین و مقررات عمومی، همه فعالیت ها را مسئولانه انجام دهند. این باعث ایجاد اعتماد شرکت به آنها می شود.

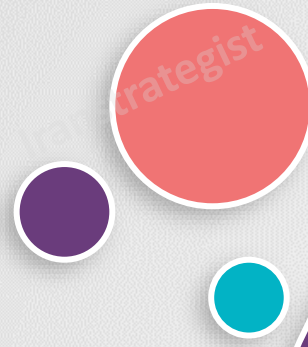
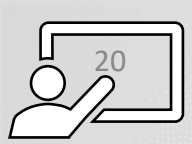


# ماتریس EFE Pepsi



WEIGHTED SCORE	RATING	WEIHT	TYPE OF Opportunities OR Threats	O/T
0.36	4	0.09	نفوذ آسان محصولات جدید در بازارها	O1
0.35	3.5	0.1	فعالیت در صنعت در حال رشد (نوشیدنی های بدون گاز)	O2
0.35	3.5	0.1	تغییر روندهای اجتماعی (غذاهای سالم)	O3
0.3	3	0.1	تبلیغات رسانه ای و ماشین های فروش	O4
0.21	3	0.07	مشارکت با برندهای معروف (مانند استارباکس)	O5
0.36	4	0.09	مسابقات ورزشی بیشتری در سراسر جهان برگزار می شود	O6
0.2	2	0.1	رقابت قوی در هر بخش	T1
0.12	1.5	0.08	رشد نوشابه های انرژی زا در بخش نوشابه های گازدار	T2
0.2	2	0.1	صنعت بالغ (نوشیدنی)	T3
0.14	2	0.07	چند محصول Frito Lay منجر به گرفتگی شکم در مصرف کنندگان شد	T4
0.15	1.5	0.1	استراتژی مدیریت عالی تهاجمی توسط رقیب (کوکا)	T5
<b>2.74</b>		1.0	EFE number	



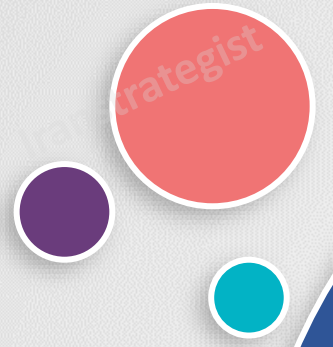


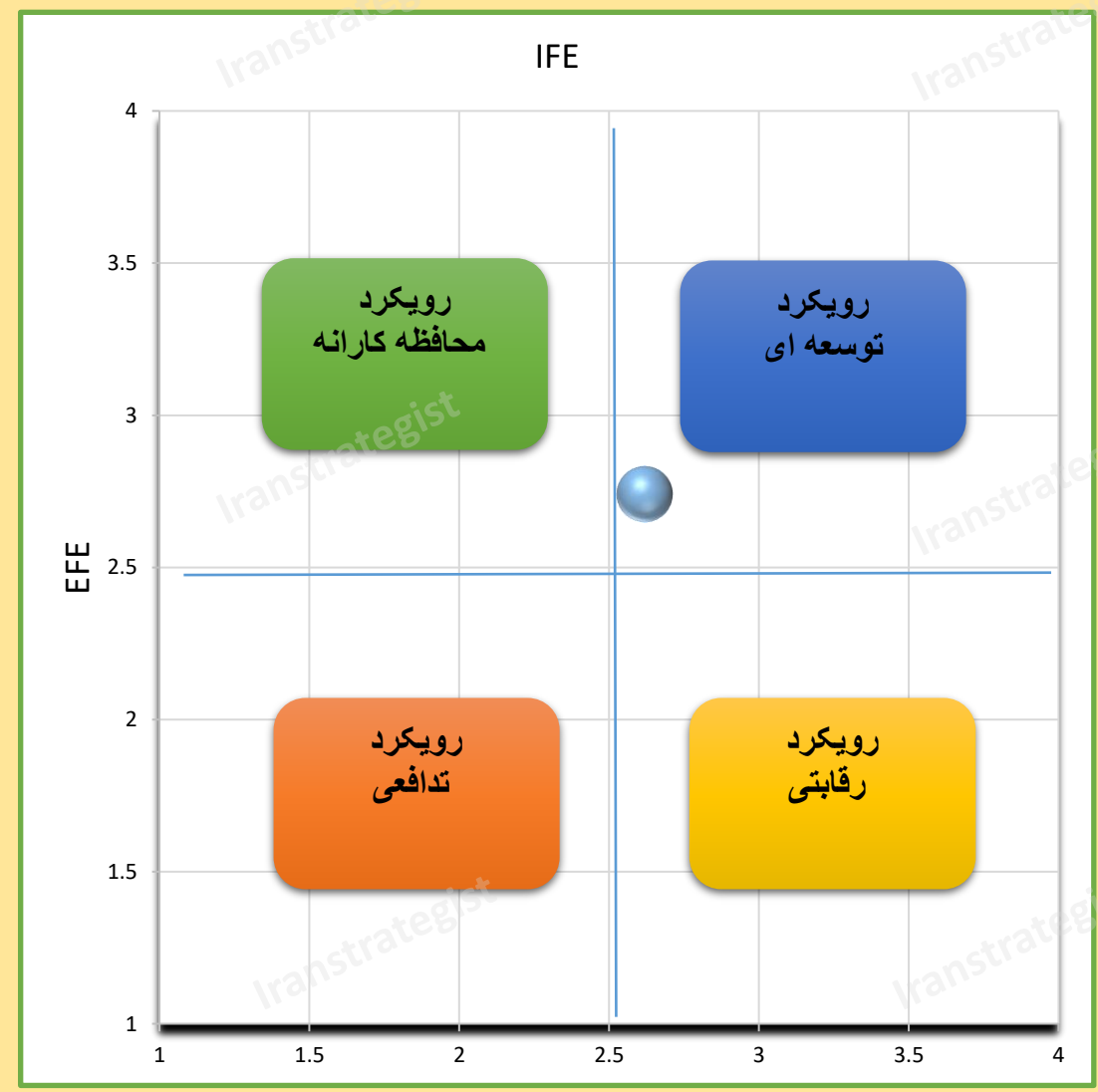
# IFE ماتریس Pepsi

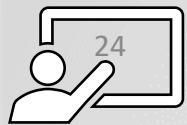


WEIGHTED SCORE	RATING	WEIHT	TYPE OF STRENGTH OR WEAKNESS	S/W
0.342	3.8	0.09	برند قوی	S1
0.238	3.4	0.07	بازاریابی و تبلیغات قوی در سرتاسر جهان	S2
0.256	3.2	0.08	دسترسی به محصولات	S3
0.24	3	0.08	درآمد و سود	S4
0.1925	2.75	0.07	سهم بازار	S5
0.15	3	0.05	نیروی انسانی شایسته	S6
0.155	3.1	0.05	طیف وسیعی از محصولات	S7
0.056	2.8	0.02	سود سهام	S8
0.14	2	0.07	بدهی بالا	W1
0.128	1.6	0.08	مسائل مربوط به سلامتی	W2
0.198	2.2	0.09	فروش پایین برخی از محصولات	W3
0.22	2.2	0.1	تأثیر منفی بر روی تصویر برند ناشی از جمع آوری محصولات	W4
0.115	2.3	0.05	تفاوت در مزه	W5
0.19	1.9	0.1	هزینه عملیاتی بالا	W6
<b>2.6205</b>		1.0	IFE number	









Be Fast

Be Viable

نمره نهایی ماتریس EFE

### نمره نهایی ماتریس IFE

	نمره نهایی ماتریس IFE	
نمره نهایی ماتریس EFE	<p><b>رویکرد توسعه ای</b></p> <p>زمین بازی (استراتژی هلدینگ): نفوذ در بازار، توسعه بازار، توسعه محصول، یکپارچگی رو به عقب و یا جلو، متنوع سازی همگون</p> <p>شیوه بازی (استراتژی رقابتی): مدیریت اکوسیستم (با هدف تعیین قواعد بازی)</p>	<p><b>رویکرد محافظه کارانه</b></p> <p>زمین بازی (استراتژی هلدینگ): متمرکز؛ نفوذ در بازار؛ توسعه گزینشی و تدریجی</p> <p>شیوه بازی (استراتژی رقابتی): مشارکت با هدف رشد اکوسیستم، مکمل ها و یا کاهش ضعف ها)</p>
	<p><b>رویکرد رقابتی</b></p> <p>زمین بازی (استراتژی هلدینگ): متنوع سازی همگون و یا ناهمگون</p> <p>شیوه بازی (استراتژی رقابتی): رهبری هزینه، تمایز (با هدف خلق جایگاه ذهنی متفاوت)، مشارکت (با هدف کاهش رقابت و تضعیف رقا)</p>	<p><b>رویکرد تدافعی</b></p> <p>زمین بازی (استراتژی هلدینگ): تمرکز، متنوع سازی ناهمگون، تغییر زمین بازی، کوچک سازی (بازسازی، احیا)، انحلال</p> <p>شیوه بازی (استراتژی رقابتی): بازسازی مدل کسب و کار، مشارکت (با هدف بقا)، اسارت</p>

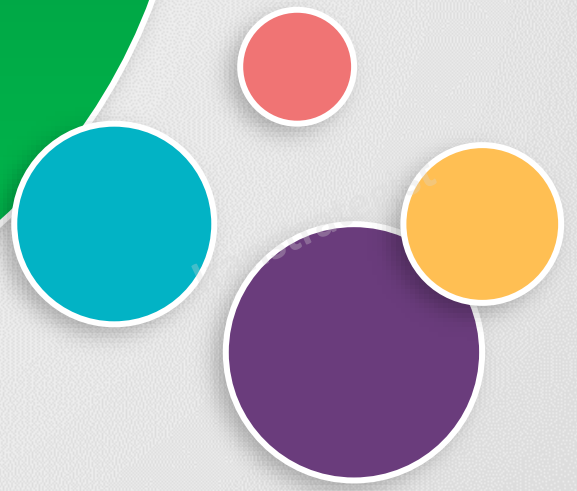
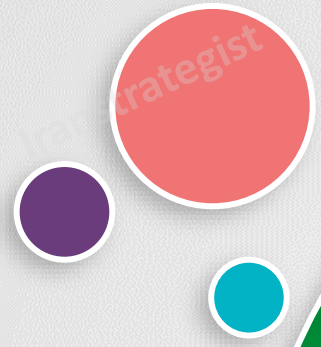
Be First and  
Orchestrator

Be Big





# ماتریس SWOT Pepsi



# SWOT

## ضعف ها

- W1: بدهی بالا
- W2: مسائل مربوط به سلامتی
- W3: فروش پایین بعضی از محصولات
- W4: تاثیر منفی بر روی تصویر ناشی از جمع آوری محصولات
- W5: تفاوت در مزه
- W6: هزینه عملیاتی بالا

## قوت ها

- S1: برند قوی
- S2: بازاریابی و تبلیغات قوی در سراسر جهان
- S3: دسترسی به محصولات
- S4: درآمد و سود
- S5: سهم بازار
- S6: نیروی انسانی شایسته
- S7: طیف وسیعی از محصولات
- S8: سود سهام

## فرصت ها

- O1: نفوذ آسان محصولات جدید در بازارها
- O2: فعالیت در صنعت در حال رشد
- O3: تغییر روندهای اجتماعی (غذاهای سالم)
- O4: تبلیغات رسانه ای و ماشین های فروش
- O5: مشارکت با برندهای معروف (استارباکس)
- O6: مسابقات ورزشی بیشتری در سراسر جهان برگزار می شود

گسترش بخش تحقیق و توسعه برا مقابله با مشکلات بهداشتی.  
(W2, W4, O3)

ایجاد سمپلینگ در مراسم ها برای جذب مشتریان جدید با ارائه طعم و کیفیت بهتر  
(W3,O8)

افزایش بازاریابی و تبلیغات برای نفوذ محصولات جدید در بازار ( S1, S2, S3, )  
(O1, O4)

سرمایه گذاری بیشتر در شرکت با استفاده از پیشنهادات و انتقادات مشتریان در جهت بهبود  
(S1, S2 , S5 ,S8 , O2)

## تهدید ها

- T1: رقابت قوی در هر بخش
- T2: رشد نوشابه های انرژی زا در بخش نوشابه های گازدار
- T3: صنعت بالغ (نوشیدنی)
- T4: چند محصول Frito Lay منجر به گرفتگی شکم در مصرف کنندگان شد
- T5 : استراتژی مدیریت عالی تهاجمی توسط رقیب (کوکا)

با بهبود طعم و کیفیت، شرکت می تواند محصولات خود را در یک مدت طولانی در مرحله بلوغ نگه دارد  
(W3,W4,W5,T3,T5)

نوشیدنی های انرژی زا سالم برای جوانان تولید کنیم  
(T6,W6)

منابع مالی بیشتر می تواند به شرکت برای توسعه بیشتر در بخش نوشابه های گازدار و غیر گازدار کمک کند  
(S5, S5, S8, T4, T5)

با اجرای استراتژی های تهاجمی میتوانیم رقبا را در دیگر بخش ها به راحتی شکست دهیم .  
(S2, S3, S7, O7)



استراتژی های سطوح دوگانه  
Pepsi و شرح علت انتخاب  
این استراتژی ها



باید ها:

زمین بازی

## استراتژی نفوذ در بازار

- پیسی نفوذ در بازار را به عنوان استراتژی رشد اولیه خود در محصولات جدید اجرا می کند. این استراتژی از رشد محصولات جدید از طریق افزایش فروش به مشتریان از طرق مختلف و تبلیغات و بازاریابی مویرگی و... استفاده می کنند. به عنوان مثال، پیسی از بازاریابی تهاجمی برای جذب مشتریان بیشتر استفاده می کند. همچنین پیسی می تواند با یک برنامه تسویه آب برای روستاهای آفریقایی در محصولات غذایی و تصفیه آب پیشروی کند و به طور قابل توجهی شناخت برند را افزایش می دهد.



باید ها:

زمین بازی

## استراتژی توسعه بازار

- پیسی شرکتی است که بر بازاری جوان تر متمرکز شده و امیدوار است موفقیت های جهانی را بدست آورد . پیسی باید با تمرکز سهم بیشتری از بازار جمعیت سالخورده را بدست آورد . همچنین پیسی باید به بازارها و بخش هایی از بازار که در حال حاضر در آنها حضور ندارند، مانند آسیا، هند و آمریکای جنوبی گسترش یابد تا بتواند سهم بازار خود را در سطح جهانی گسترش دهد و درآمد کلی خود را افزایش دهد.

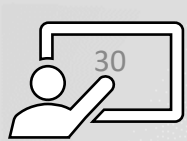


باید ها:

زمین بازی

استراتژی  
متنوع سازی  
همگون

- پیسی می تواند درکنار فروش نوشیدنی های خودش که کاملا شناخته شده است به افتتاح رستوران های زنجیره ای و فرانچایز با برند خودش اقدام کند که بتواند از این طریق فروش شرکت را افزایش دهد . همچنین پیسی باید در بازار مواد غذایی و محصولات بهداشتی فعال تر از قبل باشد تا بتواند به یه روند تثبیت شده در آن برسد .

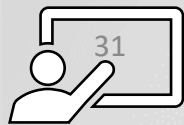


باید ها:

زمین بازی

استراتژی  
متنوع سازی  
ناهمگون

- پیسی می تواند با ورود به حوزه های متفاوت از صنعت خودش از جمله حوزه های تکنولوژی و حتی حوزه متاورس و ... بتواند با پیشرفت در این صنایع حجم بازار خودش را در خدمات و محصولات جدید نیز افزایش دهد .

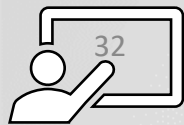


باید ها:

زمین بازی

استراتژی  
یکپارچگی  
رو به جلو

- شرکت باید علاوه بر تولید محصولات با ایجاد شرکت های پخش در تمامی کشور ها و نقاط جهان ، خودش به پخش محصولات به صورت مستقیم و بی واسطه اقدام کند تا علاوه بر افزایش حاشیه سود شرکت فروش بیشتری از محصولات را هم به دنبال دارد .





# شیوه بازی (استراتژی رقابتی)



**تمایز:** پپسی از رهبری هزینه به عنوان استراتژی اصلی رقابتی خود استفاده می کند. این استراتژی بر کاهش هزینه به عنوان راهی برای بهبود عملکرد مالی و رقابت تمرکز دارد. به عنوان مثال، پپسی برای رقابت با محصولات کوکاکولا، قیمت های پایینی را بر اساس هزینه های عملیاتی پایین ارائه می دهد تا بتواند با این کاهش قیمت قسمتی از مارکت شیر کوکاکولا رو بگیرد و در آن نفوذ کند. پپسی این کار را با بهره گیری از صرفه جویی در مقیاس از طریق تولید انبوه محصولات خود و با ایجاد تفاوت در محصولات خود از طریق سلیقه و بازاریابی... یک استراتژی کم هزینه را طراحی کرده است. پپسی بر ارائه رشد بلندمدت پایدار و در عین حال تأثیر مثبت بر جامعه و محیط زیست متمرکز است. تمرکز پپسی بر تغییر سبد خود و ارائه گزینه های سالم تر است و در عین حال سیستم غذایی خود را کامل تر می کند.



## نباید ها



بیشتر نوشابه های گازدار پپسی حاوی کنسانتره قند بالایی هستند  
این یک ضعف بزرگ است، به ویژه در بازارهای مصرف کننده آگاه به سلامت فعلی و ما نباید این امر را انجام دهیم و در جهت حذف آن باشیم

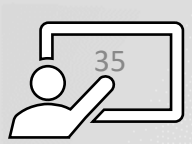


موفقیت نسبی است و پپسی هرگز در صورت پیشرفت در بازار نباید مشکلات و نقاط ضعف خود را از یاد ببرد و باید در جهت رفع آن اقداماتی انجام دهد زیرا ممکن است دوباره گرفتار آنها شود.

پپسی نباید در مواد استفاده شده از قوطی های خودش از موادی که به طبیعت و محیط زیست آسیب می رساند استفاده کند خود این امر باعث افزایش مشتریان خواهد شد.

پپسی تا به تسلط کامل در هر صنعتی که پا بر آن میگذارد نرسیده نباید در صنعتی دیگری ورود کند که این امر موجب شکست در هر دو حوزه و صنعت خواهد گشت.





# با سپاس از توجه شما

