

## تمرین شماره ۴ (مربوط به فصل سوم)

### نیروهایی که بر استراتژی رقابتی اثر می‌گذارند

**هدف:** این جلسه به شناسایی نیروهای رقابتی کمک می‌کند و همچنین می‌توان تعیین کرد که این نیروها چه تاثیری در توانایی رقیب برای کسب سودهای بالا را دارد. این تمرین دارای مشخصات صنعت کازینو است که به شما امکان می‌دهد این نیروها را ارزیابی کنید.

صنعت به عنوان گروهی از رقبا تعریف می‌شود که محصولات یا خدمات مشابهی را تولید کرده و نیاز اصلی مشترکی را از مصرف کننده برآورده می‌سازند. به عنوان مثال، صنعت اقامتگاه، متشکل از هتل‌ها و متل‌هایی است که با یکدیگر رقابت می‌کنند تا برای مسافران دور از خانه اسکان ارائه دهند. صنعت خودرو از رقبایی تشکیل شده است که اتومبیل، کامیون و سایر وسایل نقلیه را به منظور حمل و نقل مردم، کالاها و خدمات، تولید و بازاریابی می‌کنند.

مدیران باید ماهیت رقابت در صنعت خود را درک کرده تا بتوانند فرصت‌ها و تهدیدهای پیش روی شرکت را شناسایی کنند. با استفاده از این تجزیه و تحلیل، آنها می‌توانند درباره پتانسیل موجود در صنعت برای سودآوری بالاتر از حد معمول، قضاوت کنند و در نهایت بهترین استراتژی را برای شرکت به منظور دنبال کردن یا جبران یا تأثیرگذاری بر نیروهای رقابتی تعیین می‌کنند. مدل تجزیه و تحلیل یک صنعت شامل پنج نیروی رقابت بوده که توسط مایکل پورتر ارائه شده است:

#### ۱- رقابت صنعتی - رقابت در میان شرکت‌های موجود. وقتی شرکت‌هایی در یک صنعت با هم

رقابت می‌کنند، اغلب از تاکتیک‌هایی مانند رقابت قیمت، معرفی محصول جدید و شعارها و کمپین‌های تبلیغاتی استفاده می‌کنند. شدت رقابت به عواملی مانند تعداد رقبای، میزان رشد صنعت، میزان هزینه‌های ثابت، ویژگی‌های محصول یا خدمات، موانع خروج، سطح ظرفیت و تنوع رقبا بستگی دارد.

#### ۲- تهدید تازه واردها. شرکت کنندگان یا شرکت‌های جدید که در حال حاضر جزء گروه رقابتی

نیستند، ممکن است به دنبال فرصتی برای ورود به این صنعت باشند. میزان تهدیدی که آنها ایجاد می‌کنند بستگی به موانع موجود برای ورود و واکنش رقبای موجود دارد. موانع ورود شامل اقتصاد مقیاس، تمایز محصول، الزامات سرمایه، معایب هزینه مستقل از اندازه، دسترسی به کانال‌های توزیع و سیاست‌های دولت است.

#### ۳- قدرت چانه زنی تأمین کنندگان. تأمین کنندگان یک صنعت کسانی هستند که مواد و خدمات

مورد نیاز بنگاه‌های صنعت را تأمین می‌کنند. تولید کنندگان می‌توانند در صورت افزایش قیمت یا کاهش کیفیت کالاها یا خدمات خریداری شده بر سودآوری یک صنعت تأثیر بگذارند. نیروهایی که در قدرت چانه زنی تأمین کننده تأثیر می‌گذارند شامل تعداد تأمین کنندگان موجود، منحصر به فرد بودن محصول یا خدمات

یک تامین کننده، خواه رقیب صنعت پتانسیل ادغام رو به عقب برای تولید را داشته باشد، محصول تأمین کننده، هزینه تغییر تامین کننده و اینکه آیا این صنعت مشتری مهم تامین کننده است یا خیر.

**۴- قدرت چانه زنی خریداران.** خریداران معمولاً مصرف کننده کالا یا خدمات هستند، اما می توانند شامل عمده فروشان و خرده فروشانی نیز باشند که محصول را به مصرف کننده می رسانند. خریداران با داشتن فشار در قیمت ها، چانه زنی برای خدمات بیشتر یا بازی در برابر رقبا، بر یک صنعت تأثیر می گذارند. به طور معمول، خریداران صنعتی یا تجاری هنگام خرید در حجم زیاد یا زمانی که هزینه جابجایی از یک بازیگر صنعتگر به دیگری کم است، از قدرت چانه زنی برخوردار هستند. مشتریان هنگام خرید محصولات تمایز نیافته یا وقتی محصولات نسبت به درآمدشان گران هستند، نسبت به قیمت حساس تر هستند.

**۵- تهدید محصولات و خدمات جایگزین.** محصولات جایگزین، کالاهایی است که در یک صنعت متفاوت توسط رقبا ارائه می شود اما به همان نیاز مصرف کننده پاسخ می دهد. به عنوان مثال، اجاره DVD یا سفارش فیلم از طریق شرکت هایی مانند Netflix یا اینترنت، جایگزینی برای رفتن به سینما است. تهدید جانشین ها، به دلیل وجود سقف قیمت هایی است که صنعت می تواند آن را تعیین کند. هنگامی که قیمت ها بیش از حد بالا می روند ، مصرف کنندگان به سمت جایگزین ها تغییر می کنند، مگر اینکه صنعت محصول خود را ارتقاء دهد یا آن را متمایز کند، در نتیجه جایگزین کمتر جذاب می شود.

محققان دیگر دو نیروی دیگر را برای گنجاندن در تحلیل صنعت پیشنهاد داده اند.

**۱. قدرت نسبی سایر ذینفعان.** سایر ذینفعان مانند جوامع محلی، طلبکاران، انجمن های صنفی، دولت ها و سهامداران می توانند تأثیر قدرتمندی در صنعت داشته و بر ماهیت رقابت تأثیر بگذارند.

**۲. قدرت مکمل ها.** یک مکمل به عنوان صنعتی تعریف می شود که محصول آن با کالای صنعت مورد تجزیه و تحلیل کار می کند و بدون آن محصول، صنعت بسیاری از ارزش خود را از دست می دهد. نمونه ای را می توان در صنعت ریزپردازنده یافت که در آن شرکت ها در صنعت نرم افزار به عنوان مکمل شناخته می شوند.

در اسکن صنعت، مدیریت هر نیرو را از نظر قدرت خود بالا ، متوسط یا پایین ارزیابی می کند و بالقوه سودآوری بالاتر از حد عادی در صنعت را بررسی می کند. در حالی که نیروی زیاد یک تهدید است، زیرا احتمال دارد سود را کاهش دهد، نیروی کم یک فرصت است، زیرا ممکن است به شرکت اجازه دهد قیمت ها را افزایش داده و سود بیشتری کسب کند.

## تمرین

### شدت رقابت در صنعت کازینو

**دستورالعمل:** توضیحات زیر در مورد صنعت کازینو را بخوانید. برای ارزیابی شدت نیروها و تأثیر آنها بر سودآوری که در صنعت حاصل می شود، به سؤالات زیر پاسخ دهید.

#### صنعت کازینو در ایالات متحده: گسترش و رقابت

صنعت بازی‌های رایج، شامل کازینوها، شرط‌بندی های اولیه (مانند اسب سواری)، عملیات بازی قبیله‌ای و قرعه کشی است. بازی کازینو بزرگترین بخش صنعت بازی ها است و قابل تشخیص ترین شکل بخش کازینو ویژگی های سبک لاس وگاس است. همچنین قایق های رودخانه ای، اتاق کارت و کازینو های پیاده روی نیز در این بخش قرار دارند. اگرچه رکود اقتصادی طی چند سال گذشته منجر به درآمد کمتر کازینو برای این صنعت شد، اما سال ۲۰۱۱ بهبودی آهسته اما پایدار را نشان داد. در سال ۲۰۱۱، درآمد ناخالص از بازی (مقدار پولی که کمتر از عواید پرداخت شده به بازیکنان پرداخت شده است) بالغ بر ۳۵,۶۴ میلیارد دلار بوده است - افزایش ۳ درصدی نسبت به سال ۲۰۱۰. در جدول ۶,۱ وضعیت درآمد کازینو نشان داده شده است.

جدول ۶,۱. روند درآمد بازی‌های کازینو (میلیارد دلار)

2002	\$28.07
2003	\$28.72
2004	\$31.17
2005	\$32.77
2006	\$35.27
2007	\$37.52
2008	\$36.22
2009	\$34.28
2010	\$34.60
2011	\$35.64

© Cengage Learning

صنعت کازینو بسیار قانون گذاری شده است و یکی از با مالیات ترین صنایع در ایالات متحده است. دولت های ایالتی تنظیم کننده اصلی هستند و مالیات بر اساس ایالت‌ها متفاوت است. وجوه جمع آوری شده از طریق برنامه های صندوق های مالیاتی ایالتی و محلی، صرف مواردی مانند آموزش، پروژه های زیربنایی، خدمات جوانان و سالمندان و امنیت عمومی می شود. در سطح فدرال، کازینوها به دلیل پول زیاد باید مقررات مربوط به مؤسسات مالی (بانکها و سازمانهای وام دهنده پول) را رعایت کنند.

اصلاحات قانون اسرار بانکی در سال ۱۹۸۵، کازینوها را به لیست موسسات مالی برای جلوگیری از پولشویی اضافه کرد. این قانون مستلزم آن است که کازینوها هر واریز، برداشت، مبادله ارز یا هر نوع انتقال بیشتر از ۱۰,۰۰۰ دلار را گزارش دهند. از ۲۲ ایالتی که قمار بازاریابی تجاری را تا سال ۲۰۱۱ تأیید کرده اند، ۱۵ کازینو در سال ۲۰۱۱ درآمد ناخالص بازی را افزایش داده اند و ۱۳ مورد در افزایش مالیات بازی ها وجود داشته است.

### مجتمع های سرگرمی

کازینوهای تجاری در لاس وگاس و مراکز دیگر، سرگرمی های nongaming مانند اسپا، خرید خرده فروشی، رستوران ها، زمین های گلف و نمایش های سبک تئاتر را به خود اضافه کرده اند. این مؤلفه های nongaming راهی برای تمایز از رقبای دیگر است.

### کازینوهای بومی آمریکا

قانون تنظیم مقررات بازی هندی در سال ۱۹۸۸ به اقوام بومی آمریکایی حق داد و ستد داد تا برای توسعه تأسیسات بازی مذاکره کنند. بر اساس داده های آژانس نظارتی فدرال موسوم به کمیسیون ملی بازی های هندی، بیش از ۲۰۰ از تقریباً ۵۵۰ قبیله بومی آمریکایی در ایالات متحده صاحب فعالیت های کازینو در این کشور هستند. بیشترین حجم پروژه در زمین های Mohegan و Mashantucket Pequot در کانکتیکات است. رشد بازی های متعلق به بومیان آمریکا فرصتی را برای سایر شرکت های کازینو فراهم می کند تا خدمات مدیریتی ارائه دهند. اگر چه خارج از کشورها نمی توانند امکانات قماربازی بومیان آمریکایی را در اختیار داشته باشند، اما به آنها اجازه داده می شود اموال تحت قرارداد را مدیریت کنند. انتظار می رود که قانون تنظیم مقررات بازی هند برای پوشش قمار اینترنتی تمدید شود.

### ساختار صنعت

صنعت کازینو ایالات متحده با گذشت زمان به دلیل ادغام و رشد داخلی، بیشتر تثبیت شده است. بزرگترین شرکت کازینو، Caesars Entertainment Corp است. این شرکت در سال ۲۰۰۷ خصوصی شد.

در سطح بین المللی، این صنعت از طریق گسترش شرکت های کازینو ایالات متحده در حال رشد است. بازارهای آسیا رشد بسیار بزرگی را تجربه کرده اند. ماکائو که تنها مکان در چین با شرط بندی قانونی در کازینو است، در سال ۲۰۱۱ درآمد قمار ۳۴ میلیارد دلاری داشته که نسبت به سال گذشته ۴۲ درصد افزایش داشته است. به دلیل شرایط اقتصادی کمتر مطلوب جهانی، پیش بینی می شود که رشد در سال ۲۰۱۲ تا ۱۸٪ کمتر شود. سایر بازارها مانند تایوان و کره در حال بررسی بازی های کازینو هستند و برخی در سنگاپور باید صنعت بازی های آسیایی را گسترش دهند. برنامه های توسعه برای منطقه قمار Primorye در

روسیه، در نزدیکی بندر شرقی ولادیووستوک، همچنین دارای پتانسیل گسترش صنعت بازی های آسیایی هستند.

### تامین کنندگان

تولید کنندگان تجهیزات دستگاه های بازی الکترونیکی، سیستم ها، بازی های جدول، اجزای اصلی و محصولات و خدمات پشتیبانی صنعت بازی کازینو را تأمین می کنند. این تأمین کنندگان بخشی از یک صنعت جهانی هستند و تجهیزات، سیستم ها و خدمات بازی رایانه ای را طراحی، تولید و بازاریابی می کنند. اگرچه تعداد بیشتری از تولید کنندگان وارد صنعت تجهیزات بازی سازی شده اند، International Game Technology (IGT) بزرگترین سازنده دستگاه های حافظه در سراسر کشور و یکی از پیشروترین تامین کنندگان محصولات بازی در جهان است. این شرکت با حضور پررنگ در ایالات متحده و دفاتر عملیات و فروش در منطقه آسیا و اقیانوس آرام، درآمد تقریبی ۲ میلیارد دلاری در سال ۲۰۱۱ را به ثبت رسانده است. این مرکز بر تحقیق و توسعه متمرکز است، با ۱۵۰۰ کارمند اختصاص داده شده به تلاش های تحقیق و توسعه با مهندسی، سخت افزار، سیستم های الکتریکی و نرم افزار. در نتیجه رکود اقتصادی، این شرکت از طریق تلاشهای بازسازی، نیروی کار جهانی خود را کاهش داده و عملیات خود را در ژاپن تعطیل کرد. مدیرعامل IGT (پتی هارت) یک استراتژی جدید برای تبدیل شرکت از طریق فناوری cloud برای ارائه بازی های کازینو از راه دور مشخص کرد. در ژانویه ۲۰۱۲، این شرکت Double Down Interactive را خریداری کرد که یک بازی پوکر فیس بوک را اجرا می کند. این برنامه، بازی های کازینو را تقلید می کند اما قانونی است زیرا هیچ جایزه ای ندارد. بنابراین، در حالی که قمار اینترنتی در ایالات متحده هنوز هم عمدتاً غیرقانونی است، اکثر شرکت های قمار و تامین کنندگان این صنعت در حال آماده سازی برای ایالت ها یا دولت فدرال برای تغییر مقررات هستند. چهار تولید کننده مهم دیگر تجهیزات بازی Novomatic AG در اتریش، Intralot S.A. در آتن، یونان؛ شرکت سرگرمی جهانی در توکیو؛ و شرکت بازی های علمی در نیویورک هستند.

### قمار اینترنتی

در دسامبر ۲۰۱۱، وزارت دادگستری آمریکا نظر خود را صادر کرد که به ایالت ها و قرعه کشی ها فرصتی برای شروع قانونی ساختن قمار آنلاین برای بازی های کازینو ارائه می دهد. طرفداران استدلال می کنند که قمار آنلاین منبع درآمد مالیاتی خواهد بود. قانونگذاران، قانونی را در ژوئن ۲۰۱۲ تصویب کردند که باعث می شود Delaware اولین ایالتی باشد که قمار آنلاین را شامل می شود، قانون دلاویر نیاز به قرعه کشی برای تأیید اینکه ساکنان در آنجا هستند و افراد خردسال را محروم می کند. مخالفان قمار آنلاین شامل فروشگاه های راحتی هستند که بلیط های بخت آزمایی، اقوام بومی هندی آمریکایی، شرکت های محلی کازینو و فعالانی که در مورد اعتیاد به قماربازان نگران هستند، به فروش می رسند. در سطح جهانی، بازار قمار آنلاین با رشد ۳۳,۶ میلیارد دلار در سال ۲۰۱۱ رشد جدی داشته است. سهم اروپا از کل ۱۶ میلیارد دلار و

بازارهای آسیا و اقیانوسیه ۸,۹ میلیارد دلار بود. بخش شرط بندی ورزشی برابر ۴۸,۹٪ و بخش کازینو ۲۵,۵٪ از ارزش کل بازار را شامل می شود. بازار با برخی از کشورها که قمار آنلاین را ممنوع می کند و برخی دیگر محدودیت های خاصی دارند ، تکه تکه است. در سال ۲۰۱۰، ۷۰ حوزه قضایی در سراسر جهان اجازه عملیات قمار آنلاین دادند. مقررات دولت سختگیرانه است؛ با این حال ، به دلیل ماهیت اینترنت، اجرای قوانین مختلف به راحتی انجام نمی شود.

### بازی های اجتماعی

یک مدل تجاری جدید برای تولید کنندگان تجهیزات بازی شامل ایجاد سایت های شبکه های اجتماعی است. علاوه بر آنکه IGT ، Double Down Interactive را خرید که قبلاً در مورد آن توضیح داده شد، WMS Industries، دومین تولید کننده بزرگ دستگاه های حافظه در کشور، سایتی را به نام Player's Life ایجاد کرد. این بیش از مکانی برای گفتگو و به اشتراک گذاری اعضای سایت است. این سایت به سرور متصل شده است به بازی های حافظه پیشرفته تر شرکت. اعضا بازی های آنلاین گاه به گاه را انجام می دهند و پس از بازگشت به کازینو های مبتنی بر املاک، فرصت بازی با پاداش را می گیرند. صاحبان کازینو به طور جدی دنبال ماشین های WMS نیستند زیرا این مدل ها مبتنی بر یک مدل توزیع درآمد هستند. علاوه بر عدم تمایل به اشتراک درآمد، صاحبان کازینو نگران این هستند که اگر قمار آنلاین در ایالات متحده قانونی شود، شرکت هایی مانند WMS از موقعیت پیشرفته ای در تجارت قمار آنلاین برخوردار شوند.

### حمل و نقل

برای بسیاری از مکان های بزرگتر قمار، مشتریان از طریق شرکت هواپیمایی، به ویژه مسافران تجاری و تعطیلات وارد می شوند. اگرچه کرایه سفرهای هوایی طی سالهای اخیر افزایش چشمگیری داشته است، شرکت های هواپیمایی فروش کرایه را ارائه داده اند. اتومبیل وسیله اصلی برای مسافرت مشتریان به کازینوها است. بازارهای قمار کوچکتر، منطقه ای و بومی آمریکا تحت تأثیر منفی قیمت بنزین قرار دارد.

### فعالان

اگرچه بسیاری از ساکنان جوامعی که کازینوهای تجاری در آن واقع شده اند از کازینو پشتیبانی می کنند، بسیاری از گروه های دیگر این کار را نمی کنند. کلیساهای مختلف، گروه های متفق القول شهروندان، و سازمان های ملی مانند ائتلاف ملی علیه قمار، اعتراض قمار را قانونی کردند زیرا این امر با هزینه های بالای اجتماعی در قالب اعتیاد همراه است. معترضین استدلال می کنند که جوانان به دو برابر میزان بزرگسالان به عادت های قمار کشیده می شوند و قماربازی تأثیرات اقتصادی منفی پنهانی دارد، مانند انتقال درآمد که می تواند در مشاغل محلی هزینه شود. این به نوبه خود منجر به افزایش هزینه های دولت از ورشکستگی، مراکز ترک اعتیاد و سیستم مجازات می شود.

این سازمان ها همچنین به این واقعیت اشاره می کنند که وقتی دولت های ایالتی برای درآمد مالیاتی به کازینوها وابسته هستند، دولت را در موقعیت سازش قرار می دهد. دولت اکنون علاقه ای به تشویق شهروندان خود برای از دست دادن پول دارد. کازینوها سعی کرده اند این نگرانی ها را دقیقاً مانند شرکت های الکلی که مشروبات الکلی را تشویق می کنند برطرف کنند. بیشتر کازینوها شماره تلفنهای مخصوص قماربازان را ناشناس در ویندوز صندوقدار خود قرار می دهند.

**موارد زیر را کامل کنید و شدت هر یک از نیروهای رقابتی را مشخص کنید:**

۱. رقابت در بین شرکتهای موجود	<u>بالا</u>	<u>متوسط</u>	<u>پایین</u>
الف) صنعت کازینو را تعریف کنید.			

ب) تمرکز در چه سطحی است؟

۲. تهدید تازه واردها	<u>بالا</u>	<u>متوسط</u>	<u>پایین</u>
الف) موانع ورود به این صنعت چیست؟			

۳. قدرت چانه زنی تامین کنندگان	<u>بالا</u>	<u>متوسط</u>	<u>پایین</u>
الف) تامین کنندگان چه کسانی هستند؟			

ب) قدرت چانه زنی تامین کنندگان را بحث کنید.

۴. قدرت چانه زنی خریداران

بالا      متوسط      پایین

الف) خریداران چه کسانی هستند؟

ب) آیا خریداران در این صنعت قدرت دارند؟

۵. تهدید جایگزین‌ها

بالا      متوسط      پایین

الف) چه جایگزین‌هایی، فروش و سود را در این صنعت محدود می‌سازند؟

۶. قدرت نسبی دیگر ذینفعان

بالا      متوسط      پایین

الف) ذینفعان کلیدی چه کسانی هستند؟

۷. قدرت نسبی مکمل‌ها

بالا      متوسط      پایین

الف) چه محصولات و خدمات مکملی وجود دارد؟

۸. اکنون که هر یک از نیروهای رقابت را تجزیه و تحلیل کرده اید، درباره پیامدهای میزان شدت نیروهای فوق‌الذکر بحث کنید.

الف) کدام نیروهای رقابت اکنون بیشترین تهدید را دارند؟ مثلاً در پنج سال آینده، انتظار تغییر کدام یک را دارید؟



ب) پیامدها از نظر حاشیه سود در این صنعت چیست؟ طی پنج سال آینده چگونه؟

ج) به عنوان مدیرعامل یک شرکت در این صنعت، این تجزیه و تحلیل چه اقدامات را پیشنهاد می‌کند که شما برای تقویت استراتژی رقابتی خود انجام دهید؟

د) به عنوان مشاور یک شرکت تازه وارد بالقوه، ورود را توصیه می‌کنید؟ چه اقداماتی را به تازه واردان توصیه می‌کنید؟