**گروه 2 (ارائه 08/08/1394)صفحات 4تا 6خانم ها: منصورپناه، جهانی، براتی، عطریان پور**

**کد کلاس 11514**

**A company is said to have a competitive advantage over its rivals when its profitability is greater than the average profitability (gain fullness) for all firms (company) in its industry.**

**سودآوری یک شرکت زمانی است که رقابت سختی بین شرکت و رقبای آن صورت گیرد و در این میان میزان سود دهی شرکت مذکور بیشتر از بقیه شرکت ها بوده و دراین زمینه از دیگر موسسات (شرکت) برتر می باشد.**

**The greater the extent (area) to which a company’s profitability exceeds) pass=more than) the average (middle) profitability for its industry, the greater is its competitive advantage.**

**هرقدر میزان سوددهی یک شرکت افزایش یابد؛ میزان (معدل) رقابت نیز در اوج خود قرار می گیرد.**

**A company is said to have a sustained (continuous) competitive advantage when it is able to maintain (keep going) above- average profitability for a number of years.**

**به موسسه ای که برتری چشمگیری(مداوم، ادامه دار) از لحاظ رقابت دارد ؛یک شرکت رقیب گفته میشود و در این حالت چنین موسسه ای قادر است تا سالها میزان سوددهی خود را تا سالها حفظ کند.**

**Companies like Walmart, Southwest, and Dell Computers have had a significant (momentous) and sustained competitive advantage because theyhave pursued firm- specific strategies that result in (lead to) superior performance.**

**شرکت هایی مانند مالمارت و دل تولید کننده کامپیوتر همواره نوعی رقابت سخت را تجربه کرده اند زیرا از استراتژی ویژه ای(قابل توجه) پیروی کرده و در نتیجه برتری قابل توجهی را کسب کرده اند.**

**It is important to note that in addition to its strategies, a company’s performance is also determined (inflexible) by the characteristics (typical) of the industry in which the company competes.**

**در اینجا لازم است تا یادآورشویم علاوه بر راه کارهای خاص، روشهای اجرایی و عملیاتی یک شرکت نیز بستگی به نوع فعالیت و زمینه تولیدی آن دارد و رقابت در آن حوزه نیز از اهمیت ویژه ای برخوردار است.**

**(این نکته مهم است که علاوه بر استراتژی ها، کارآئی یک شرکت نیز مشخص میشود بوسیله صنعت خاص که در آن رقابت میکند)**

**Different industries are characterized (to be typical of a something) by different competitive conditions.**

**(صنایع متفاوت) شرکت های تولیدی را با زمینه های رقابتی متفاوت میتوان در نظر گرفت (مشخص- متمایز کرد).**

**In some, demand (request) is growing rapidly, while in others it is contracting. Some might be beset (attack) by excess (too much) capacity (ability) and persistent (repetitive) price wars, others by strong demand and rising prices.**

**در بعضی از این شرکت ها میزان تقاضا بشدت رو به افزایش می باشد در حالیکه در دیگران این حجم از درخواست ها به شکل مقطعی رخ میدهد و همیشه قابل مشاهده نیست. بسیاری از عوامل در این فرآیند (تک، تعدی) دخیل بوده که ازجمله ظرفیت (استعداد) اضافی (بالای) تولید و جنگ (مداوم) قدرت برسر قیمتها به گونه ای که در بعضی موارد درخواست و به تبع آن قیمتها افزایش می یابند.**

**In some, technological change might be revolutionizing (transfer to change something completely) competition.**

**در بعضی شرکت های دیگر؛ تحولات (تغییرات اساسی) فن آوری و شیوه های تولید ممکن است بسیار تعیین کننده باشد.**

**Others might be characterized by a lack (inactivity) of technological change.**

**در حالیکه رکود در نوآوری های تکنولوژی نتایج ناامیدکننده ای رامتوجه شرکت های تولیدی میکند.**

**In some industries, high profitability among incumbent (necessary) companies might induce (create) new companies to enter the industry, and these new entrants might depress (decrease) prices and profits in the industry.**

**در بعضی از حوزه های صنعت سودآوری بالا (لازم) سبب میشود تا شاهد ظهور (به وجود آمدن) شرکت های جدیدتر بوده و این پدیده خود منجر به تغییر قیمت و (کاهش) میزان سوددهی یک شرکت گردد.**

**In other industries, new entry might be difficult, and periods (time) of high profitability might persist for (insist on) a considerable time.**

**در حوزه های صنعتی دیگر گاهی (زمان) ورود به عرصه رقابت بسیار دشوار است و رسیدن به نقطه اوج در موضوع سودآوری ممکن است زمان (پایداری) طولانی را در برگیرد.**

**Thus, the average profitability is higher in some industries and lower in other industries because competitive conditions vary from industry to industry.**

**بنابراین سوددهی قابل قبول یا میانگین سودآوری در بعضی از حوزه های صنعتی گاهی بالاتر بوده و گاهی نیز پایین تر است زیرا شرایط رقابت از یک نوع تولید به تولید دیگر متفاوت است.**

**Competitive Advantage**

**تعریف برتری رقابتی:**

**The advantage over rivals achieved when a company’s profitability is greater than the average profitability of all firms in its industry.**

**به برتری یک موسسه در مقابل رقبای آن گفته میشود؛ دراین حالت سودآوری شرکت مذکور بالاتر از میانگین سوددهی دیگر شرکت ها در یک صنعت خاص می باشد.**

**Sustained Competitive Advantage**

**رقابت پایدار:**

**The competitive advantage achieved when a company is able maintain (continue) above- average profitability for a number of years**

**به آن نوع رقابت و برتری گفته میشود که یک شرکت تولیدی در حوزه های خاص از تولید بردیگرشرکت ها بدست آورد و سالها بطول می انجامد (ادامه می یابد).**

**Strategic Managers**

**مدیران عامل(ارائه دهنده استراتژی های یک شرکت)**

**Managers are the lynch pin (axis) in the strategy- making process.**

**مدیران محور تحولات و تصمیم گیرنده درزمینه ارائه شیوه های عملیاتی یک شرکت محسوب میشوند.**

**It is individual managers who must take responsibility for formulating strategies to attain (achieve) a competitive advantage and putting those strategies into effect (action).**

**این مدیران هستند که باید وظیفه تدوین استراتژی ها را بمنظور (رسیدن) حفظ برتری رقابتی یک شرکت برعهده داشته و آن استراتژی را عملیاتی میکنند.**

**They must lead the strategy- making process.**

**مدیران نقش راهنما و سکان هدایت یک شرکت را ایفا میکنند.**

**Here we look at the strategic roles of different managers.**

**در این قسمت به نقش های تاثیرگذار یک مدیر میپردازیم:**

**Later in the chapter we discuss strategic leadership, which is how managers can effectively lead the strategy- making process**

**در بخش های بعدی به شیوه های مدیریتی که در آن به چگونگی تصمیم گیری و اعمال قدرت و نظارت پرداخته مشود سخن خواهیم گفت.**

**In most companies, there are two main types of managers: general managers, who bear (carry= take) responsibility for the overall (general) performance of the company or for one of its major self- contained (independent) subunits (a distinct component of something) or divisions (section), and functional managers, who are responsible for supervising (controlling) a particular function, that is, a task, activity, or operation, like accounting, marketing, Research (study) & Development, information technology, or logistics.**

**در بسیاری از شرکت ها دو شکل مدیریت وجوددارد:**

**مدیران عامل که نقش نظارتی (مراقبتی) کامل(عمومی) و مسئولیت جامع (کلی) را در تمام شرکت بر عهده دارند**

**مدیران عملیاتی که بیشتر مسئول نظارت بر شیوه های اجرایی کار در یک قسمت بخصوص (قسمت های وابسته) میباشند. نوع کار؛ نحوه انجام (نظارت)؛ محاسبه هزینه ها؛ بازاریابی؛ تحقیقات(پژوهش) و توسعه؛ تکنولوژی و اطلاعات و تهیه امکانات سخت افزاری از وظایف عمده این دسته از مدیران است.**

**A company is a collection of functions or departments that work together to bring a particular product (special typical) or service to the market.**

**هر شرکت مجموعه ای از بخش ها و عملیات را شامل میشود همه این مجموعه یک نظام منسجم را تشکیل میدهند تا محصول نهایی یا خدمات خاص حاصل آید.**

**If a company provides (supply) several different kinds of products or services, it often duplicates (two people do same thing) these functions and creates a series of self- contained divisions (each of which contains its own set of functions) to manage each different product or service.**

**چنانچه شرکتی انواع خدمات و محصولات را ارائه دهد (تامین کند)؛ وظیفه و کارکرد آن نیز دو برابر(تکراری) خواهد شد و در نتیجه میتوان تقسیم به شعبات مختلف را برای آن تصور کردو مدیریت هر بخش نیاز به حضور افرادی تواتمند را بوجود می آورد.**

**The general managers of these divisions then become responsible for their particular product line.**

**مدیران عامل در هربخش ازاین مجموعه مسوول یک بخش از خط تولید می باشد.**

**The overriding (important) concern (to busy with) of general managers is for the health of the whole (complete) company or division under their direction (leadership); they are responsible for deciding how to create a competitive advantage and achieve high profitability with the resources and capital they have at their disposal (at hand).**

**دلواپسی (دغدغه) عمده (مهم) یک مدیرهماهنگ کننده حفظ سلامت و آماده بکار (کامل) بودن شرکت یا بخش (تمام) محول شده به وی است؛ آنها مسئول ایجاد شرایط رقابتی و رسیدن به مراحل بالای رقابت با آنچه از سرمایه و منابع انسانی در اختیار(در دسترس) دارند می باشند.**

**Figure 1.1 shows the organization of a multidivisional company, that is, a company that competes in several different businesses and has created a separate self- contained division to manage each of these.**

**نمودار 1-1 یک شرکت چندقسمتی را نشان میدهد. این شرکت در چندین حوزه رقابت میکندو در بخش های مختلف از وچود مدیران عامل در آن حوزه بهره میبرد.**

**As you can see, there are three main levels of management: corporate, business, and functional.**

**همانگونه که مشاهده میکنید سه سطح مدیریتی میتوان برای آن متصور شد: شرکتی، تجاری و عملیاتی.**

**General Managers are found at the first two of these levels, but their strategic roles differ depending on their sphere (area) of responsibility.**

**مدیران عامل (هماهنگ کننده) در نگاه اول به دو سطح کاری تقسیم میشوند اما شش نقش عمده (استراتژیک) آنها با توجه به حوزه (ناحیه- حدود) مسئولیت مشخص می گردد.**

**General Managers**

**روسای کل (مدیران هماهنگ کننده)**

**Managers who bear responsibility for the overall performance of the company or for that of one of its major self- contained subunits or divisions.**

**مسئولیت تمام مراحل و بخ هاش یک شرکت را برعهده داشته و در مواردی بر یک یک قسمتها ناظر می باشند.**

**Functional Managers**

**مدیران عملیاتی**

**Managers responsible for supervising a particular function— that is, a task, activity, or operation, like accounting, marketing, Research & development, information technology, or logistics.**

**بر انجام نوع خاصی از کار در شرکت نظارت می کنند و شامل هر نوع فعالیتی در حوزه کاری بخش و شرکت خود می باشند . بازاریابی؛ انجام محاسبات ؛ تحقیق و توسعه ؛ گردآوری اطلاعات و تهیه ملزومات شرکت از مهمتریت وظایف اوست.**

**Multidivisional Company**

**شرکتهای چند قسمتی (چند ملیتی)**

**A company that competes in several different businesses and has created a separate, self- contained division to manage each of them.**

**به شرکتی گفته میشود که در حوزه های مختلف فعالیت داشته و برای و برای خود مدیریت ویژه ای بصورت جداگانه در هربخش در اختیار دارد.**

**Corporate- Level Managers**

**مدیران هماهنگ کننده**

**The corporate level of management consists of the chief executive officer (CEO), other senior executives, the board of directors, and corporate staff.**

**حوزه مدیریت هماهنگ کننده شامل مدیر عامل؛ معاون ؛ گروه هماهنگ کننده و کادر هماهنگ کننده می باشد.**

**These individuals occupy the apex of decision making within the organization.**

**این افراد سیستم تصمیم گیری را در سازمان متبوع برعهده دارند.**

**The CEO is the principal general manager.**

**در راس هرم تصمیم گیری قرار دارد.**

**In consultation (talk) with other senior executives, the role of corporate- level manager is to oversee (direct) the development of strategies for the whole organization.**

**او در مشورت با دیگران و مدیران هماهنگ کننده برای چگونگی روند پیشرفت برنامه ها نظارت (سرکشی) دارد**

**This role includes defining (explain) the goals of the organization, determining (limit) what businesses it should be in, allocating resources among the different businesses, formulating and implementing strategies that span individual businesses, and providing leadership for the entire (whole) organization.**

**او همچنین اهداف سازمان را تعیین (تعریف) کرده و مشخص (معین) میکند چه نوع کاری باید انجام گیرد تا منابع لازم فراهم شود. استراتژی کاربردی را تدوین میکند و حوزه کاری هریک از پرسنل را مشخص میکند. بهرحال او نقش یک راهنما را برای تمام موسسه دارد.**

**Consider General Electric as an example.**

**بعنوان مثال شرکت بزرگ جنرال الکتریک را در نظر بگیرید:**

**GE is active in a wide range of businesses, including lighting equipment, major appliances, motor and transportation equipment, turbine generators, construction and engineering services, industrial electronics, medical systems, aerospace, aircraft engines, and financial services.**

**این شرکت بسار گسترده استو تولیدکننده انواه محصولات میباشد که از جمله میتوان به لوازم برقی؛ لوازم خانگی ؛ انواع لوازم و قطعات موتور؛ توربین های مولد برق ؛ خدمات مهندسی و سازه؛ الکترونیک صنعتی؛ سیستم های درمانی بیمارستانها ؛ موتورهای هواپیماو بویژه خدمات مالی را اشاره کرد.**

**The main strategic responsibilities of its CEO, Jeffrey Immelt, are setting overall strategic goals, allocating resources among the different business areas, deciding whether the firm should divest itself of any of its businesses, and determining whether it should acquire any new ones.**

**مدیر عامل شرکت آقای جفری ایملت مسئولیت زیادی را برعهده دارد که میتوان به خط مشی و اهداف ؛ تامین منابع ؛ تعیین حوزه عملیاتی شرکت و بویژه تصمیم گیری برای ایجاد شعبات شرکت در نقاط مختلف اشاره کرد.**

**In other words, it is up to Immelt to develop strategies that span individual businesses; his concern is with building and managing the corporate portfolio of businesses to maximize corporate profitability.**

**بسخن دیگر این آقای ایملت است که ارتقاء برنامه ها در حوزه های مختلف نظارت میکند. او برای به حداکثر رساندن سودآودی شرکت نظام مدیریتی خاصی را در سایه همکاری و مدیریت توانمند به اجرا گذاشته است.**

**It is nothisspecific responsibility to develop strategies for competing in the individual business areas, such as financial services.**

**بنابراین وظیفه خاص مدیرعامل تنها در ارائه استراتژی های رقابتی افراد و گروهها خلاصه نمیشود و باید خدمات مالی و بانکی را نیز لحاظ گردد.**

**The development of such strategies is the responsibility of the general managers in these different businesses or business- level managers.**

**توسعه و پیشبرد این راهکارها البته وظیفه اصلی یک مدیر است.**

**However, it is Immelt’s responsibility to probe the strategic thinking of business- level managers to make sure that they are pursuing strategies that will contribute toward the maximization of GE’s long- run profitability, to coach and motivate those managers, to reward them for attaining or exceeding goals, and to hold them to account for poor performance.**

**با اینهمه نقش آقای ایملت پیگیری استراتژی های مختلف است تا اطمینان حاصل گردد که تمام آنها اجرا شده و منجر به حداکثر رسیدن کارائی در درازمدت خواهد شد. آموزش و مدیریت در جهت رسیدن به اهداف از پیش تعریف شده و پیگیری چگونگی انجام ضعیف امور از وظایف مدیر عامل می باشد.**

**Corporate- level managers also provide a link between the people who oversee the strategic development of a firm and those who own it (the shareholders).**

**مدیران سطوح مختلف میتوانند رابط کارآمدی بین افراد باشند که توسعه راهکارها را در دراز مدت در نظر داشته و نسبت به حقوق سهامداران نیز بی توجه نباشد**

**Corporate- level managers, and particularly the CEO, can be viewed as the agents of shareholders.**

**مدیران بویژه \*\*\* را میتوان به عنوان همراهان هر سهامدار در نظر گرفت .**

**It is their responsibility to ensure that the corporate and business strategies that the company pursues are consistent with maximizing profitability andprofit growth.**

**مسئولیت آنها اطمینان حاصل کردن از نحوه همکاری بین بخش های مختلف شرکت بوده تا میزان سود دهی شرکت به حداکثر افزایش پیدا کند.**

**If they are not, then ultimately the CEO is likely to be called to account by the shareholders.**

**درصورتیکه این هدف محقق نشود این احتمال وجود دارد که با سهامداران مشورت لازم انجام گیرد.**

**Business- Level Managers**

**مدیران بازرگانی**

**A business unitis a self- contained division (with its own functions— for example, finance, purchasing, production, and marketing departments) that provides a product or service for a particular market.**

**مدیر بازرگانی و بخش های تابعه مدیریتی وی به عنوان یک مجموعه مستقل با کارکردهای خاص بشمار می آیند.امور خرید؛ تامین مالی ؛ تولید بخش های بازاریابی از جمله قسمت های این مجموعه به شمار می آیند.این بخش وظیفه تامین یا تولید کالای مصرفی بازار را بعهده دارد.**

**The principal general manager at the business level, or the business- level manager, is the head of the division.**

**مدیر عامل در این بخش بعنوان بالاترین مقام در راس هرم قرار دارد.**

**The strategic role of these managers is to translate the general statements of direction and intent that come from the corporate level into concrete strategies for individual businesses.**

**نقش کلیدی این مدیران انتقال اهداف و جهت های بخش هماهنگ کننده می باشد تا از این طریق استراتژی های اجرایی و عملیاتی حاصل گردد.بنابراین مدیران بخش هماهنگی با آن نوع استراتژی سرو کار دارندکه در حوزه اموربازرگانی خاص افراد و سازمانهای تجاری قرار میگیرند در حالیکه مدیران بازرگانی بیشتر بر یک نوع خاص از تجارت و موضوع مرتبط متمرکز میباشند.**

**At GE, a major corporate goal is to be first or second in every business in which the corporation competes. Then the general managers in each division work out for their business the details of a business model that is consistent with this objective**

**در این رابطه باید گفت که مهمترین هدف مدیر بخش هماهنگی رسیدن به رتبه اول یا دوم در هریک از حوزه های تجاری ست که باید زمینه های رقابتی آن نیز فراهم شود.در مرحله بعد مدیران عامل یا مدیر کل در هر بخش بر روی پروژه های تجاری خود متمرکز شده ؛ جزئیات آن را با الگوی مناسب و مرتبط با اهداف بررسی میکنند.**

**Business Unit**

**واحد تجاری**

**A self- contained division that provides a product or service for a particular market.**

**یک بخش مستقل بوده که خدمات یا تولیدات خاص بازار را فراهم می آورد.**