

استراتژی برنده جهانی

نویسنده:
جان بندیکت استینگامپ

مترجمین
میم حاقی
مجتبی زورمندباغبان
محمدرضا صالحی سده



سرشناسه	: استینکامپ، جان بندیکت ا - ام، ۱۹۵۹ - م.
عنوان و نام پدیدآور	: Steenkamp, Jan-Benedict E. M., 1959 - استراتژی برند جهانی / نویسنده جان بندیکت استینکامپ؛ مترجمین محمدرضا صالحی سده، میثم عاقلی، مجتبی زورمند باغبان
مشخصات نشر	: تهران: نشر قومس، ۱۳۹۸.
مشخصات ظاهری	: ۳۰۰ ص.: جدول، نمودار.
شابک	: ۹۷۸-۹۶۴-۸۱۱۱-۴۷-۶
وضعیت فهرست‌نویسی	: فیا.
یادداشت	: عنوان اصلی: Global brand strategy: world-wise marketing in the age of branding, [2017].
یادداشت	: چاپ دیگر کتاب حاضر با عنوان «استراتژی برند جهانی (بازاریابی در سطح جهانی در عصر برندینگ» با ترجمه مترجمین سجاد گلیمان و ندا قاسمی توسط انتشارات ارنای فیا گرفته است.
یادداشت	: کتابنامه.
عنوان دیگر	: استراتژی برند جهانی (بازاریابی در سطح جهانی در عصر برندینگ).
موضوع	: کالاهای مارک‌دار -- برنامه‌ریزی.
موضوع	: Brand name products -- Planning
موضوع	: برندسازی (بازاریابی).
موضوع	: Branding (Marketing)
موضوع	: کالاهای مارک‌دار -- مدیریت.
موضوع	: Brand name products -- Management
موضوع	: صادرات و واردات -- بازاریابی.
موضوع	: Export marketing
شناسه افزوده	: صالحی سید، محمدرضا، ۱۳۷۱-، مترجم.
شناسه افزوده	: عاقلی، میثم، ۱۳۶۱-، مترجم.
شناسه افزوده	: زورمند گلیمان، مجتبی، ۱۳۵۶-، مترجم.
رده بندی کنگره	: HD ۶۹
رده بندی دیویی	: ۶۵۸/۸۲۷
شماره کتابخانه ملی	: ۵۷۳۸۷۹۶

- نام کتاب : استراتژی برند جهانی
- مولف : جان بندیکت استینکامپ
- مترجمان : میثم عاقلی، مجتبی زورمند باغبان، محمدرضا صالحی سده
- ویراستار : هادی عباسی
- طراح جلد : محدثه موسوی
- صفحه‌آرایی : رضا علی‌یاری
- نوبت چاپ : اول
- سال چاپ : ۱۳۹۸
- شمارگان : ۵۰۰ جلد
- قیمت : ۳۰۰,۰۰۰ ریال
- چاپ و صحافی : سعید دانش
- شابک : ۹۷۸-۹۶۴-۸۱۱۱-۴۷-۶
- ناشر : نشر قومس - تهران، خیابان انقلاب، خیابان دانشگاه، پانین‌تر از چهارراه لبافی‌نژاد، کوچه بهار، شماره ۱۱، صندوق‌پستی ۱۳۹۱-۱۳۱۴۵
تلفن و نمابر ۰۱۶۲-۶۶۴۷۰۱۶۲ - ۰۱۵۳-۶۶۴۷۰۱۶۲ - ۰۶۶۹۳۲۷۹۷ - ۰۶۶۹۱۳۱۵۵
www.ghoomes.com

کلیه حقوق چاپ و نشر (افست و الکترونیکی) تکثیر، نسخه‌برداری برای نشر قومس محفوظ است.
(استفاده از مطالب کتاب فقط با ذکر مأخذ آزاد است)

فهرست مطالب

صفحه

عنوان

۱	فصل ۱: انفجار کامپوین برندها
۲	پدیده برندینگ جهانی
۶	چرا مصرف کنندگان به برندها ارزش می دهند؟
۷	برندها ریسک کاهش می دهند
۸	برندها مزایای عاطفی را فراهم می کنند
۹	نقش برندهای تجاری
۱۱	رقابت جهانی برای مصرف کنندگان و مشتریان تجاری
۱۲	طرح کتاب
۱۵	بخش ۱: ایجاد برند جهانی
۱۹	فصل ۲: چهارچوب COMET: چگونه برندهای جهانی ایجاد ارزش می کنند؟
۲۰	اولویت مشتری
۲۱	کیفیت درک شده
۲۲	فرهنگ جهانی
۲۳	کشور منشأ
۲۵	محدودیت‌های منافع
۲۵	اقدامات سرکش
۲۵	خصوصیت مشتری
۲۷	مزایای سازمانی
۲۷	گسترش محصولات جدید
۲۸	قدرت در حرکات رقابتی جهانی
۲۹	هویت شرکتی برای بکارگیری همه‌ی کارمندان

- ۳۰ برنامه‌های بازاریابی برتر
- ۳۰ گسترش رسانه‌ها در همه‌ی کشورها
- ۳۱ جمع کردن منابع بازاریابی در کشورهای مختلف
- ۳۱ هماهنگ کردن بهترین ایده‌های بازاریابی
- ۳۳ صرفه‌جویی در مقیاس
- ۳۴ نوآوری معامله‌ای
- ۳۴ جمع‌آوری R&D برای تولید محصولات باکیفیت بالاتر
- ۳۷ نوآوری پازن - بالا برای غلبه بر کمبود ایده‌های عالی
- ۳۸ نوآوری صرفه‌جو برای تعریف مجدد پیشنهاد ارزش
- ۴۰ کارت امتیاز COMET
- ۴۱ آماده‌سازی‌های ادبیتس
- ۴۲ چهارچوب COMET: چگونه برندهای جهانی ارزش ایجاد می‌کنند
- ۴۵ بخش ۳: پیشنهادات مشتری برای برندهای جهانی
- ۴۸ برندهای ارزشی
- ۵۰ IKEA: دموکراتیک کردن وسایل
- ۵۱ چالش‌های برند ارزشی
- ۵۲ برندهای جمعی
- ۵۳ سامسونگ: رونق پیدا کردن
- ۵۵ برندهای ارزشی شکاف کیفی را پر می‌کنند
- ۵۶ توسعه‌ی به سمت پایین با برندهای پاداشی
- ۵۷ برندهای پاداشی
- ۵۹ سندریور: جادوی کشمیر
- ۶۰ چالش‌های برند پاداشی
- ۶۱ برندهای پرستیژی
- ۶۲ فراری: فروش کمتر از آن که بتوانید

- چالش‌های برند پرستیژی ۶۳
- برندهای جالب ۶۴
- زارا: اصلاح و تازه کردن طبقه‌بندی دو بار در هفته ۶۶
- چالش‌های برند جالب ۶۸
- ایجاد یک پیشنهاد مشتری برای برندتان ۶۹
- راندمان‌های مدیریتی ۷۲
- بخش ۴: تصمیمات ترکیبی بازاریابی جهانی: ادغام جهانی، عدم استانداردسازی ۷۴
- گزینه‌های ادغام جهانی ۷۶
- نام برند ۷۷
- محصول ۸۰
- محصول هسته‌ای استاندارد ۸۱
- پیمان‌های بودن محصول ۸۲
- قیمت‌گذاری ۸۳
- ارزش: قیمت‌گذاری بهینه ۸۵
- قیمت لیست در مقایسه با قیمت معامله ۸۵
- تبلیغات ۸۶
- تبلیغات گلوکال ۸۸
- بالا رفتن فروش‌ها ۹۱
- استراتژی‌های فروش‌های جهانی ۹۲
- سیستم‌های کنترل مدیریت فروش ۹۲
- تنوع فرهنگی برنامه‌های مدیریت فروش ۹۳
- مدیریت حساب جهانی ۹۴
- آیا مدیریت حساب جهانی برای شرکت شما معنادار است؟ ۹۶
- استراتژی توزیع جهانی ۹۹
- ایجاد کانال توزیع شخصی فرد ۹۹

- ۱۰۰ استفاده از کانال‌های موجود: فروشگاه‌های غربی
- ۱۰۱ چالش بازارهای نوظهور
- ۱۰۲ استراتژی بازاریابی جهانی IKEA
- ۱۰۵ جمع‌بندی
- ۱۰۶ آمادگی‌های مدیریتی
- ۱۰۸ فصل ۵: ایجاد برند جهانی در عصر دیجیتال
- ۱۱۰ کانال‌های فروش‌های دیجیتال
- ۱۱۱ فرصت‌یابی: رای جهانی شدن برندهای جهانی و برندهای محلی
- ۱۱۲ تبلیغات و کانال دیجیتال
- ۱۱۴ گزینه‌های توزیع دیجیتال: رای برندهای جهانی
- ۱۱۵ گزینه‌های کانال دیجیتال
- ۱۱۹ کانال‌های بسیار بزرگ
- ۱۲۰ تقلبی‌ها
- ۱۲۱ ایجاد مشترک استراتژی برند جهانی
- ۱۲۱ مشارکت مشتری در گسترش محصول جدید
- ۱۲۵ خلق مشترک تبلیغات
- ۱۲۶ همکاری فروش جهانی
- ۱۲۶ آیا خلق مشترک برای برند شما درست است؟
- ۱۲۷ شفافیت
- ۱۲۸ چالش‌های شفافیت شرکت‌های سرمایه‌گذاری جهانی تأسیس شده
- ۱۲۹ چالش‌های شفافیت شرکت‌های سرمایه‌گذاری تحت مالکیت دولت
- ۱۲۹ شفافیت در ارتباط بازاری
- ۱۳۰ بلوک بندی جغرافیایی افشا شده
- ۱۳۱ اتصال (ارتباط)
- ۱۳۱ تبلیغات الکترونیک

- تبلیغات الکترونیک فروش‌های برند جهانی ۱۳۲
- ارتباط برند در یک دنیای مرتبط ۱۳۳
- برندهای جهانی جدید برای اشتراک‌گذاری اقتصاد ۱۳۵
- اینترنت اشیاء ۱۳۶
- IOT در B2C ۱۳۸
- IOT در B2B ۱۳۹
- خروجی‌های مدیریتی ۱۴۰
- بخش ۲: ساختارها و فرآیندهایی برای ایجاد برند جهانی ۱۴۲
- فصل ۶: ساختارهای سازمانی برای برندهای جهانی ۱۴۴
- طراحی سنجایی P&G ساختار سازمانی ۱۴۴
- چهار مدل سازمانی رایج برای برندهای جهانی ۱۴۸
- مکانیسم‌های هماهنگی ۱۵۱
- متمرکزسازی: چه کسی تصمیم می‌گیرد؟ ۱۵۱
- رسمی‌سازی: تصمیم چگونه گرفته می‌شود؟ ۱۵۱
- کنترل فرهنگی و هنجار: چه چیزی ما را کنار نگه می‌دارد؟ ۱۵۲
- تشخیص استفاده از مکانیسم‌های هماهنگ‌کننده توسط شرکت شما ۱۵۲
- مدل جغرافیایی ۱۵۵
- مدل عملکردی ۱۵۷
- مدل ماتریس (زمینه) ۱۵۹
- گره گرت یک ماتریس ۱۶۰
- مدل شبکه ۱۶۱
- آیا شبکه‌ها یک نشانه‌ی زمان‌های ما هستند؟ ۱۶۳
- مدل شبکه جهانی IBM ۱۶۴
- چالش‌های تأثیر مدل شبکه جهانی ۱۶۶
- نگاهی به جلو ۱۶۸

۱۷۰ خروجی‌های مدیریت
۱۷۱ فصل ۷: مدیریت برند جهانی
۱۷۱ تخصیص مسئولیت برند جهانی
۱۷۲ تیم مدیریت برند: گزینه‌ای که به میزان حداقلی مخرب است
۱۷۳ قهرمان برند: گزینه بلندپروازانه
۱۷۴ تیم مدیریت ارشد: بهترین گزینه
۱۷۵ چرا TMT موثرترین مورد است؟
۱۷۷ نقشه فرهنگ: مقایسه‌ی تیم‌ها در چند فرهنگ ملی
۱۸۲ سیستم برنامه‌ریزی - برند جهانی
۱۸۲ تحلیل محیط
۱۸۲ تحلیل مشتری
۱۸۳ رقیبان
۱۸۳ زنجیره‌ی تأمین
۱۸۴ تحلیل استراتژی برند
۱۸۵ اهداف و مقیاس‌ها
۱۸۵ اجرای استراتژی
۱۸۵ درخشش محلی در یک چهارچوب مشترک
۱۸۷ هماهنگ کردن انگیزه‌ها
۱۸۸ گسترش رهبری جهانی
۱۸۸ شرکت شما به چه نوع شایستگی‌های جهانی نیاز دارد؟
۱۹۰ چه کسی را باید برای پیشرفت رهبری جهانی انتخاب کنید؟
۱۹۴ آگاهی از اصل شباهت
۱۹۵ خروجی‌های مدیریتی
۱۹۵ رهبری برند جهانی
۱۹۵ سیستم برنامه‌ریزی برند جهانی

۱۹۶	اجرای استراتژی
۱۹۷	فصل ۸: مسئولیت اجتماعی شرکتی
۲۰۰	یک چهارچوب برای برندینگ CSR
۲۰۱	فعالیت‌های CSR
۲۰۱	مالیات‌ها
۲۰۳	محل کار
۲۰۴	محیط
۲۰۵	جامعه
۲۰۶	حاکمیت
۲۰۸	ادغام CSR با پیشنهاد برند
۲۰۹	کدام جنبه‌ی CSR در پیشنهاد مشتری شامل می‌شود؟
۲۱۰	انتقال CSR به مشتریان
۲۱۱	آگاهی
۲۱۱	بسته‌بندی
۲۱۲	رسانه‌های جمعی
۲۱۲	نیروی کار شخصی شما
۲۱۳	تخصیص
۲۱۵	واکنش مشتری به فعالیت‌های CSR مرتبط با برند
۲۱۵	نتایج معاملهای
۲۱۷	نتایج ارتباطی
۲۱۸	CSR به عنوان سیاست بیمه‌ی بلندمدت
۲۲۰	رسوایی انتشار ولکس واگن
۲۲۱	چهارچوب: CSR در عشق
۲۲۳	موج دوم CSR
۲۲۵	خروجی‌های مدیریتی

۲۲۷	بخش ۲: عملکرد برند جهانی
۲۳۰	فصل ۹. حق صاحبان سهام برند جهانی
۲۳۰	حق صاحبان سهام برند مشتری مدار
۲۳۲	آگاهی
۲۳۴	نگرش
۲۳۴	متمایزسازی
۲۳۵	ارتباط
۲۳۶	انرژی
۲۳۷	ارزش (عزت)
۲۳۸	دانش
۲۳۸	شبکه قدرت انصاف مشتری
۲۴۱	اقدام
۲۴۱	ابزار ردیابی انصاف (حق صاحبان سهام) مشتری
۲۴۴	حق صاحبان سهام برند فروش محور
۲۴۸	حق صاحبان سهام برند سود محور
۲۴۸	نقش سود
۲۴۹	برندهای ارزشی
۲۴۹	برندهای جمعی
۲۵۰	برندهای پاداشی
۲۵۰	برندهای پرستیژی
۲۵۱	برندهای جالب
۲۵۱	سودمندی برند در گروه ولکس واگن
۲۵۳	رشد سود
۲۵۳	بازده سرمایه

۲۵۴	محاسبه‌ی حق صاحبان سهام برند جهانی
۲۵۶	ارزشیابی‌های حق صاحبان سهام برند جهانی
۲۵۸	ثبات در رده‌ی حق صاحبان سهام برند جهانی با گذشت زمان
۲۵۹	خروجی‌های مدیریتی
۲۶۱	فصل ۱۰. برندهای جهانی و ارزش سهامدار
۲۶۲	سرمایه‌گذاری بازاری شرکت
۲۶۵	بازده سهامدار
۲۶۶	ناپایداری در بازده سهام
۲۶۹	ارزش برند جهانی در ادغام‌ها و اکتساب‌ها
۲۷۱	خروجی‌های مدیریتی
۲۷۴	فصل ۱۱. آینده‌ی برندهای جهانی
۲۷۹	ضمیمه: نمرات کشور در مقایسه‌ی نقشه فرهنگ

پیشگفتار

از زمانی که بشر در آفریقا حیات یافت تاکنون ما چنین یکپارچگی تجارت انسانی را ندیده‌ایم. وقتی من در آمستردام بدنیا آمدم، هلند هیچ جریان کالاهای آزادی نداشت و افراد از مرزهای آلمان عبور می‌کردند. دولت هلند قابلیت تبدیل گیلدر را محدود کرد، افراد اندکی به کشورهای دیگر سفر کرده بودند و حتی افراد کمتری به روش هوایی سفر کرده بودند درحالیکه ورود به چین بسیار مهم ولی غیرممکن بود. پرده‌ای آهنین اروپا را تقسیم می‌کرد و با تغییر هنوز در آفریقا استعماری وزیده می‌شد. برقراری یک تماس تلفنی از آمستردام تا نیویورک سیتی چند روز آمریکا، هر دقیقه هزینه می‌برد و دانش در مورد رویدادهای راه دور ناقص بود.

ما معمولاً غذاهای هلندی سفت می‌خوریم: سیب‌زمینی، گوشت و کاهو. اگر خانواده‌ی شما اهل کدو سرپاستا و روغن زیتون باشند، ما کمی به شما شک می‌کنیم. افراد واریوماتیک DAF سوار می‌شدند، تلویزیون فلیپس داشتند، مارگارین باند آبی روی نان‌شان می‌گذاشتند، نوشابه راک می‌پیشانی، سه‌پ رایکو، سوسیس دودی دی هورن و بستنی کمپنا می‌خوردند، دوچرخه‌های گازل سوار می‌شدند، رویای پرواز در خطوط هوایی هلند رویال KLM را داشتند و با بورن لینانک کار بانکداران را انجام می‌دادند. کونیک لیجکه هوگرونز فولادش را به ماشین آلات استروک در کاربن‌های سنگین DAF می‌داد و فولاد را توسط کشتی ورولمه به خارج از کشور می‌فرستاد. بسیاری معرزه‌گازشان را در یک ایستگاه رویال داج پر می‌کردند و از ارتفاع و عظمت جهانی آن آگاه نبودند.

در دوران جوانی من، آگاهی از برند مسئله‌ای محلی بود زیرا محصولات فولانی که من می‌توانستم بخرم محلی بودند حتی اگر من در یکی از بارزترین اقتصادهای جهان در آن زمان زندگی می‌کردم، اقتصادی که حتی در سال ۱۹۶۰ بیش از نیمی از ثروت ملی‌اش به تجارت جهانی بستگی داشت.

چشم‌انداز جوان امروزی چقدر متفاوت است حتی کودکان هلندی نیمی از این برندها را نمی‌شناختند. بسیاری از آن‌ها از بازار ناپدید شده بودند (مثل فوکر، راک، رویکو و DAF) و برخی دیگر فقط تصویری کمرنگ از شکوه سابق‌شان هستند (فلیپس، آزاکس). با این حال

هنوز برخی مارک‌ها فروش خود را به شرکت‌های خارجی داشتند. در عین حال، چند برند هلندی محلی به برندهای جهانی قدرتمند تبدیل شدند از جمله نه تنها شل و هینکن بلکه بانک‌ها ING، خدمات حرفه‌ای KPMG و شوینده‌های لباسشویی آمو.

البته برندهای هلندی از این لحاظ منحصر به فرد نیستند. ممکن است به چند برند مصرفی یا خرده فروشی که شاید حتی برندهای مورد علاقه‌تان در زمان کودکی بوده‌اند فکر کنید تا رسیدن به استقلال جهانی دوام نیاوردند. برند خودروی Rover بریتانیا ورشکسته شد درحالی‌که زمانی فولاد با انتخاب بریتانیا که امروزه بخشی از فولاد تاتای هندوستان است برای بقا می‌جنگید. برند الکترونیک مصرفی احیا شده‌ی شما شنایر و دو ال آلمان به TCL چین فروخته شدند و مگ روبر از پدید شدند. سیمکای فرانسه توسط کریسلر گرفته شد و بعد از آن از بازار خارج شد. SBZ بزرگ ورشکسته شد. کریسلر شرکت موتورز امریکن را فقط برای اینکه بعداً حذف شود خرید. برندهای خودروی ژنرال موتور الدس موبایل، پونیاک، هامروساتورن متوقف شدند و قربانیان مهاجر توسط برندهای خودروی خارجی و به خاطر بحران مالی جهانی ۲۰۰۹-۲۰۰۸ به کار گرفته شدند.

برندها از کشور منشأشان بدون کاهش پرستی هزینه‌های اتصال بین‌المللی نشأت نگرفتند. یک نکته‌ی انحرافی در سال ۱۹۸۹ بود: افراد در همه‌جا شاهد پایین آمدن دیوار برلین بودند. کالاهای، خدمات، سرمایه و ایده‌ها آزادانه در اطراف کره‌ی خاکی حرکت می‌کنند. توسط اینترنت، افراد اخبار جهانی و آب و هوای محلی را دنبال می‌کنند. قبل از اینکه من از دانشکده فارغ‌التحصیل شوم، امتیاز مسافرت گسترده در سرتاسر جهان را داشته‌ام زیرا پدرم به عنوان یک مدیر مستقل (غیراجرایی) KLM کار می‌کرد. ولی سفرهای من در مقایسه با سفرهای دخترم هیچ بودند. او قبل از تولد ۲۵ سالگی‌اش از آرژانتین به زیمباوئه سفر کرده بود: یعنی نه فقط کشورهای اتحادیه‌ی اروپا بلکه بوتسوانا، برزیل، بارما، شیلی، اتیوپی، هندوستان، نامیبیا، بنال، آفریقای جنوبی، تایلند، ایالات متحده، اروگوئه و ویتنام. افراد سرتاسر جهان به پرستیژ کوچکی، قابلیت اطمینان تویوتا و کوکاکولا، فوتبال رئال مادرید، تجربه‌ی کافی استارباکس، سبب زمینی سرخ کرده‌ی فرانسوی مک دونالد و جدیداً مرزارا و آیفون ابراز تمایل می‌کنند.

در مراکز شرکت‌های سرتاسر جهان، بسیاری از مدیران فروش قدرت تکنولوژیکی ماشین آلات کاتریلار، کنترل‌های فرآیندهای ول، تراکتورهای جان دیر، تجهیزات پزشکی ژنرال الکتریک و هواپیمای ایرباس را از هر تولیدکننده محلی خریداری می‌کنند. برندهای جهانی علاوه بر موفقیت بازاری‌شان به سرمایه‌های بسیار ارزشمندی تبدیل شده‌اند. درحالی‌که ارزش کلی ۱۰۰ برند ارزشمندتر جهانی در سال ۲۰۰۶ معادل ۱/۴ تریلیون بود، ۱۰۰ برند برتر جهانی ارزش معادل ۳/۴ تریلیون در سال ۲۰۱۶ داشتند. چند سرمایه‌شرکتی نرخ رشدی سالیانه شرکتی ۸/۸٪ را سال به سال نشان می‌دهند.

با این حال بیش از چند شرکت در جهانی کردن برندهایشان لغزش دارند درحالی‌که برندهای دیگر در روند توسعه‌های بازاری قضاوت اشتباهی دارند. تلاش‌های کریسلر برای جهانی شدن با شکست مواجه شدند، و المارت در آلمان و کره‌ی جنوبی شکست خورد. سونی در الکترونیک مصرفی جهانی با افت و ناپدید شدن، بلکه بری بازار مصرفی را درست نفهمید و تقلب آزمایش انتشار گاز گلخانه‌ای آن باعث رسوایی برند شده است.

چرا برخی برندها در همه‌ی بازارها بزرگ جهان موفق بودند و برخی دیگر فراتر از مرزهای خودشان رفتند؟ مدیران اجرایی چه درسی می‌وانند از موفقیت‌ها و شکست‌هایشان در ایجاد و مدیریت برند جهانی‌شان بگیرند؟ این پرسش‌ها انگیزه‌ی من در نوشتن کتاب حاضر بودند. من طبق تحقیق خودم را مورد برندینگ و بازاریابی جهانی طی ۲۵ سال گذشته، کار همکاران آکادمیکم، مصاحبه‌های با مدیران اجرایی، مقالات تجاری و کار رایزنی‌ام استراتژی‌های برند را در اقتصاد جهانی مورد تحلیل قرار می‌دهم که بر آن نیروهای جهانی سازی قوی ولی عاری از اصطکاک هستند. اختلاف‌های فرهنگی و ملی منجر به تلاطم و حتی مقاومت می‌شوند. من استراتژی‌هایی قابل اجرا را برای مدیران اجرایی جهت راه‌اندازی و ارتقای برندهای جهانی قوی بدون توجه به ذهنیت‌هایشان ارائه کردم. کتاب من شامل مثال‌ها، تصاویر و ابزارهایی می‌شود که می‌توانید در تحلیل موقعیت و بحث در مورد خواسته‌هایتان با مدیران اجرایی زیردست، اعضای هیئت و هدایت گزارشات به کار ببرید. هدف من این است که روسای واحدهای تجاری و مدیران بتوانند هدایتی موثر و سودمند در بازار جهانی امروزه داشته باشند.