

КОНЦЕПЦИЯТА ЗА КОРПОРАТИВНИЯ РОДИТЕЛ И РАЗРАБОТВАНЕТО НА КОРПОРАТИВНА СТРАТЕГИЯ

Доц. д-р Гинка Иванова Милчева, БСУ

THE PARENTING FRAMEWORK AND DEVELOPING CORPORATE STRATEGY

Ginka Ivanova Milcheva

***Abstract:** This paper presents the parenting framework and the implications of parenting theory for developing corporate strategy. It explains the content of the terms corporate parent and parenting advantage. It presents the parenting-fit matrix for a diversified company. There are compared in the paper the parenting framework with other concepts for developing corporate strategy.*

***Key words:** corporate strategy, parenting framework, parenting advantage, parenting-fit matrix*

Като правило при вземане на решение за диверсификация, от съществено значение е или новоприсъединената бизнес единица „да получи конкурентно предимство от своята връзка с корпорацията или обратното”. [8] Според Кампбел, Гулд и Александер, обаче, при обсъждане на предимствата на диверсифицираните фирми като основен следва да се разглежда въпросът - повишава ли се чрез стратегията на т.н. „корпоративен родител” стойността, която се създава от отделните бизнес единици? Какъв корпоративен родител е необходим на отделните бизнес единици? Каква е стратегическата причина за съществуването на корпоративния родител? .[6] , [2] , [3] , [12]

Целта на настоящата статия е да се представи концепцията за корпоративния родител, да се оценят възможностите за нейното използване при разработването на корпоративна стратегия, както и да се сравни концепцията за корпоративния родител с други подходи за разработването на корпоративна стратегия.

1. Типичната структура на една мултибизнес организация включва следните три нива: корпоративен център, подразделения (дивизии) и бизнес единици. Според концепцията на Кампбел, Гулд и Александер от Центъра Ашридж **понятието корпоративен родител (corporate parent) обхваща корпоративния център и подразделенията (дивизиите)**. Корпоративният родител включва всички нива на управление, които се намират над бизнес единиците и затова не взаимодействат непосредствено с купувачите и конкурентите.

Основният въпрос за взаимоотношенията между корпоративния родител и бизнес единиците, в рамките на концепцията за корпоративния родител, може да се преформулира по следния начин: какво корпоративният родител може да направи, за да увеличи осезаемите ползи за всяка отделна бизнес единица. При това ползите, които получават отделните бизнес единици от “съдействието” на корпоративния родител, трябва да превишават разходите, свързани с неговата дейност и да са по-големи от

ползите, които съответната бизнес единица би получила, ако е в състава на друга корпорация.

Способността на даден корпоративен родител да прибавя повече стойност към дадена бизнес единица, в сравнение с всеки друг корпоративен “родител”, част от портфолиото на който може да бъде тази бизнес единица, се нарича **родителско предимство** (parenting advantage). [3], [6]

Според Кампбел, Гулд и Александер **родителското предимство** следва да се разглежда като **водещ критерий при формирането и оценката на всяка корпоративна стратегия**, така както се разглежда конкурентното предимство при бизнес стратегията. [3], [6] Целта да се осигурява “родителско предимство” следва да се включи в системата от типичните за корпоративните стратегии цели (постигане на по-ускорен растеж, балансиране на портфолиото по сектори и географски райони, осигуряване на допустимата степен на риск), като ѝ се придаде приоритетно значение. Доколкото собствеността върху бизнес единиците е трансферуема, изискването корпоративният родител да добавя повече стойност към бизнес единиците в портфолиото, отколкото други конкурентни корпоративни родители биха добавяли, следва да се разглежда като важен критерий при оценката на целесъобразността от включването на дадена бизнес единица в корпоративния портфейл. [6]

2. Създаването или разрушаването на стойност от страна на корпоративния родител може да се осъществява по четири основни начина:

Първо - самостоятелно влияние - всяка стратегическа бизнес единица се разглежда като обособен център на печалбата; корпоративният родител наблюдава и контролира отделните стратегически бизнес единици като задава цели за изпълнение; създаването на стойност се осигурява чрез влияние върху вземането на редица стратегически решения – за избор на пазари и продукти, за капиталови разходи и други.

Второ - взаимнообвързано влияние - обект на “родителски” интервенции са взаимовръзките между бизнес единиците; стойност се създава чрез съдействие за поява на синергични ефекти.

Трето - централизиран функции и сервиз - стойност от страна на корпоративния родител се създава чрез предоставяне на административни и сервизни услуги на отделните стратегически бизнес единици.

Четвърто - развитие на корпорацията - стойност се създава чрез управление на корпоративния портфейл. [3]

Основно условие да се създава стойност от корпоративния родител е способностите и ресурсите на корпоративния родител да са *в съответствие* с потребностите и възможностите в отделните бизнеси. **За оценката на това съответствие авторите предлагат структуриран аналитичен подход**, който предполага осъществяването на следните четири стъпки: [2]

Първо – определяне на критичните фактори за успех на всеки бизнес. Като правило, определянето на критичните фактори за успех е част от разработването на стратегията на бизнес ниво. Анализът на критичните фактори за успех на отделните бизнеси на корпоративно ниво има за цел да разкрие наличието или липсата на съответствие между тези критични фактори за успех и характеристиките на родителя. Родител, който не разбира критичните фактори за успех на даден бизнес, вероятно разрушава стойност. Този анализ позволява да се определи и доколко са подобни потребностите на отделните бизнес единици от помощ от страна на корпоративния родител. Анализът на критичните фактори за успех на отделните бизнес единици е предпоставка за анализа на възможностите за родителя.

Второ – разкриване на възможностите за родителя. За да добавя стойност, родителят трябва да подобрява дейността на своите бизнеси. За да бъде възможно това,

трябва да има потенциал за подобрене. Този потенциал за подобрене на отделните бизнеси авторите на концепцията наричат възможности за родителя. Съществуват различни възможности за родителя. Например, две бизнес единици могат да постигнат икономии от мащаба чрез обединяване на техните отдели за продажби. Мениджърите на бизнес единиците могат да имат затруднения да реализират това обединяване - решаването на този проблем, следователно, е една възможност за „правилния” родител. В повечето бизнес единици съществуват възможности за родителя и бизнес единиците могат да подобрят своите резултати, ако имат родителска организация със съответните умения и опит. Целта на анализа на възможностите за родителя е да се документират тези възможности и да се оцени тяхното значение. Този анализ може да бъде голямо предизвикателство, тъй като за да идентифицира възможностите, родителят се нуждае от *задълбочени експертни познания за бизнесите*.

За да се идентифицират възможностите за родителя, могат да се използват три типа анализи. Първо, стратегите следва да опишат главните предизвикателства пред бизнесите, които като правило са посочени в техните бизнес планове. Всяко предизвикателство се оценява, за да се разкрие дали то съдържа възможност за родителя. Второ, стратегите документират най-важните въздействия на родителя върху съответния бизнес и оценяват дали тези въздействия са насочени към възможности за родителя, които не са разкрити в рамките на първия анализ. Третият вид анализ е свързан с изучаване влиянието на други родителски компании върху аналогични бизнеси и с разкриването на това дали те не са открили някакви допълнителни възможности за родителя. Тази стъпка изисква мениджърите да изучат конкурентните родителски компании на базата на публикувана информация, разговори със служители, с консултанти, с отраслови аналитици.

Трето – оценка на степента на съответствие между характеристиките на родителската организация и възможностите в отделните бизнеси. Тази оценка предполага документиране на характеристиките на родителската организация и сравняването им с критичните фактори за успех и възможностите за родителя във всеки от бизнесите. Характеристиките на родителя могат да се систематизират в следните пет категории:

- ментални карти на мениджърите от родителската организация;
- корпоративна структура, управленски системи и процеси;
- централизирани функции, услуги и ресурси;
- характер, опит и умения на мениджърите от родителската организация;
- степен, в която компанията е децентрализирана чрез делегиране на отговорности и власт на мениджърите в отделните бизнес единици.

Тези пет категории са увеличително стъкло, чрез което може да се наблюдава влиянието на родителя. Въпреки че категориите са свързани и често се припокриват, анализирането на всяка една поотделно осигурява всеобхватно разбиране на родителската организация. Когато е налице добро разбиране на характеристиките на родителя и на влиянието, което упражнява родителят, стратегът може да постави два ключови въпроса:

- Има ли родителят характеристики т.е. способности, ресурси, процеси и т.н., които съответстват на възможностите за родителя в отделните бизнеси? Може ли родителят да използва положителният потенциал на взаимоотношенията?

- Има ли липса на съответствие между характеристиките на родителя и ключовите фактори за успех в отделните бизнеси? Какъв е негативният потенциал на взаимоотношенията?

Четвърто – оценка на влиянието на родителя върху резултатите на бизнесите. Изводите за това доколко добре характеристиките на родителя съответстват

на бизнесите в корпорацията могат да се проверят чрез анализ на отчетите за резултатите от дейността на отделните бизнеси. Авторите предлагат подход, наречен анализ на успехите и провалите, като полезен начин за обобщаване на отчетите за резултатите в родителската организация. Анализът съдържа изброяване на най-важните решения и класифицирането на всяко решение като успех, като провал или като неутрално. Целесъобразно е да се групират решенията по видове – например, ключови назначения, основни капиталови инвестиции, въвеждане на нови продукти, придобивки. Чрез разкриването на влиянието на родителя, както и чрез определянето на успехите и провалите на родителя, могат да се идентифицират видовете ситуации, в които родителското влияние е позитивно или негативно.

Друг начин за проверка на преценките по отношение на съответствието е сравнението на резултатите на всеки бизнес с тези на неговите конкуренти. Бизнесите с относително по-лоши резултати вероятно не са извели полза и по-скоро са били възпрепятствани или ограничавани от влиянието на родителя. При формирането на подобни заключения следва да се подхожда внимателно. Даден бизнес може да функционира добре или зле и без намесата на родителската организация. Трябва да е сигурно, че резултатите се дължат на влиянието на родителя, преди да се използва подобно доказателство за оценка на съответствието. Истинският въпрос е дали бизнесът работи по-добре или по-зле, отколкото ако беше обособена, независима компания. Един начин да се направи подобна преценка е да се сравнят резултатите на различните бизнеси от портфолиото на корпорацията с възвръщаемостта на инвестициите, прогнозирана чрез PIMS методологията. PIMS е изследователска база данни с детайлна информация за хиляди бизнеси, предоставена от участващите компании. Един от начините на използването на базата данни е предоставянето на статистическа информация за ефективността на бизнеса, базирана на отговорите за структурните и стратегическите характеристики. Рентабилност, която е много по-висока или по-ниска от нормата, е силен индикатор, че родителят има влияние. Но дори тогава стратегът трябва да разбере в каква степен изключителните резултати се дължат на влиянието на родителя.

3. За да се определи доколко дадена организация коректно изпълнява ролята на корпоративен родител и каква комбинация от бизнес единици е подходяща за тази организация, се използва **матрицата на корпоративния родител** (Parenting – Fit Matrix) или **портфейлната матрица на Ашридж, разработена от Майкъл Гулд, Андрю Кемпбел и Маркус Александер**. Основното предположение на матрицата е, че корпорацията следва да формира портфейл от бизнес единици, който е в съответствие с уменията на корпоративния родител, а корпоративният родител, на свой ред следва да развива тези свои способности, които съответстват на портфейла от бизнес единици. [2] Според това предположение, корпорацията трябва да удовлетворява две изисквания:

Първо. Корпоративният родител трябва в „достатъчна степен“ да „усеща“ бизнес единиците от своя портфейл – по същество това означава, че следва да има съответствие между критичните фактори за успех на бизнес единиците и способностите (компетенциите) и ресурсите на корпоративния родител.

Второ. Бизнес единиците трябва да получават полза от корпоративния родител – това е така, когато съществува възможност (под формата на липсата на ресурси или определени умения в дадена бизнес единица, например) корпоративният родител да добавя стойност към съответната бизнес единица.

Конкретните показатели по осите на матрицата са следните (вж. Схема 1):

- Липса (misfit) на съответствие между критичните фактори за успех на бизнес единиците и характеристиките на корпоративния родител.
- Съответствие между възможностите да се добави стойност към бизнес

единиците (или потребностите на бизнес единиците от помощ) и характеристиките на корпоративния родител.

В зависимост от тези два показателя портфейлът от бизнес единици може да има следния вид:

Ключови бизнес единици - са тези бизнес единици, за които съществува ниска степен на липса на съответствие между критичните фактори за успех на бизнес единиците и способностите и уменията на мениджърите от корпоративния център и от дивизиите, както и висока степен на съответствие между възможностите да се добавя стойност към бизнесите и характеристиките на корпоративния родител – това са бизнес единиците, които следва да са основата на корпоративния портфейл. Дейността на тези бизнес единици, наречани бизнес единици от централната област, може да бъде подобрена, тъй като корпоративният родител знае как да го направи и познава добре техните критични фактори за успех. Характеристиките на корпоративния родител, които съответстват на критичните фактори за успех на бизнес единиците, следва да се разглеждат като ядро на организацията.

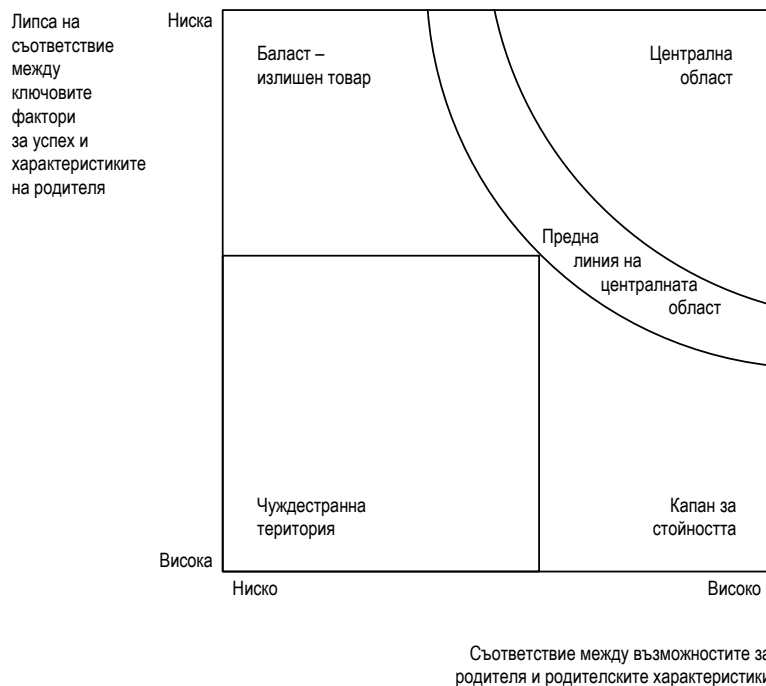


Схема 1. Матрица на корпоративния родител (Портфейлна матрица на Ашридж) [2]

Бизнес единици, които са баласт - са тези бизнес единици, за които съществува ниска степен на липса на съответствие между критичните фактори за успех на бизнес единиците и способностите и уменията на мениджърите от корпоративния център и от дивизиите, както и ниска степен на съответствие между възможностите да се добавя стойност към бизнесите и характеристиките на корпоративния родител. С други думи - корпоративният родител разбира проблемите на тези бизнес единици, но те не се нуждаят от неговата помощ. Поради тази причина за тях следва да се направят допълнителни проучвания, за да се вземе решение дали да се дивестира, или да се

оставят като източник на стабилност и устойчиви парични потоци. Решение за дивестиране се взема, когато е по-целесъобразно тези бизнес единици да съществуват самостоятелно или при друг родител. Вероятно в миналото корпоративният родител е прибавял стойност към тези бизнес единици, но сега вече не съществува необходимост от неговата помощ. Подобна ситуация може да възникне, когато пазарът е преминал във фаза зрялост и неговото обслужване не е свързано с никакви особени проблеми, с които съответната бизнес единица да не може да се справи самостоятелно.

Бизнес единици, които са капан за стойността - са тези бизнес единици, за които съществува висока степен на липса на съответствие между критичните фактори за успех на бизнес единиците и способностите и уменията на мениджърите от корпоративния център и от дивизиите, както и висока степен на съответствие между възможностите да се добавя стойност към бизнес единиците и характеристиките на корпоративния родител – това са най-опасните бизнес единици. Те изглеждат привлекателни като обект за помощ от страна на корпоративния родител, но тази помощ няма да доведе до повишаване на потенциала за получаване на добавена стойност от бизнес единиците, тъй като няма съответствие между критичните фактори за успех на бизнес единиците и способностите и уменията на мениджърите от корпоративния център и от дивизиите. Тези бизнес единици следва да се включват в бъдещата стратегия, само когато се превърнат в ключови, което по всяка вероятност ще означава промени в компетенциите на корпоративния център.

Чужди бизнес единици са тези бизнес единици, за които съществува висока степен на липса на съответствие между критичните фактори за успех на бизнес единиците и способностите и уменията на мениджърите от корпоративния център и от дивизиите, както и ниска степен на съответствие между потребностите на бизнес единиците от помощ и компетенциите и ресурсите на самия корпоративен родител – те явно не се вписват в структурата на корпорацията, поради което най-добре е да бъдат изключени от нейния портфейл. [2]

4. Използването на концепцията за корпоративния родител предполага формирането на следните основните стъпки при разработването на корпоративна стратегия: [2]

Първо – идентифициране на областите, където корпоративният родител към настоящия момент разрушава стойност. [3] Този проблем може да се преодолее чрез дивестиране на съответните бизнеси или промяна на поведението на родителя – по този начин може съществено да се повиши стойността за акционерите.

Второ – търсене на родителски възможности т.е. на възможности за корпоративния родител да подобри резултатите на съответните бизнеси. Например, дадена бизнес единица може да има неголеми способности в производството, понеже се доминира от маркетингови мениджъри. Корпоративен родител с производствени способности може да помогне да се преодолее дисбаланса. Като типични причини за постигане на по-ниски резултати от бизнес единиците, което създава възможности за целесъобразна намеса от страна на корпоративния родител, могат да се посочат: грешна концепция на мениджърите на дадена бизнес единица за дефиниране на бизнеса; бюрократични структури и нагласи в бизнес единиците, които трудно се преодоляват отвътре (за по-старите бизнеси) или липса на финансови ресурси (за новосъздадените бизнеси); погрешни решения на мениджърите от дадена бизнес единица; препятствия за установяване на взаимодействие между две или повече бизнес единици, които взаимодействия могат да водят до синергични ефекти; неспособност на мениджърите от дадена бизнес единица да осъществяват своевременно промени, налагащи се от променените условия за бизнес; подобни стратегически проблеми, с които се сблъскват бизнес единиците и придобиване на специфични умения и опит от корпоративния

родител за решаване на тези проблеми.

Трето – преценяване къде и как корпоративният родител може да се възползва от възможностите за оказване на помощ на бизнес единиците. Това предполага групиране на бизнес единиците с подобни възможности за корпоративния родител. Всяка група след това се оценява от гледна точка на нейното съответствие с характеристиките на корпоративния родител – дали способностите и ресурсите на корпоративния родител са в съответствие с възможностите да се оказва помощ (с потребностите от помощ) за тази група от бизнеси. Ако такова съответствие не съществува към настоящия момент, въпросът е какви промени в корпоративния родител биха били необходими, за да се създаде съответствие. Постигането на подобно съответствие може да отнеме няколко години.

Четвърто – след като концепцията за родителското предимство е разработена и основата на корпоративната стратегия е съгласувана, полезно е да се опише тази концепция в декларация за родителското предимство. Тази декларация идентифицира прозренията за създаване на стойност от корпоративния родител и отличителните характеристики на родителя, върху които може да бъде изградена стратегията, както и бизнесите от централната област, по отношение на които ще се търси родителско предимство. Декларацията за родителското предимство обхваща същността на създаващата стойност корпоративна стратегия и предоставя кратко виждане как и защо ще се постигне родителско предимство. [2]

Избраната стратегия може да се превърне в план за действия, включващ решения по отношение на корпоративния родител и решения относно портфейла от бизнеси. Осъществяването на тези решения ще доведе до промени в характеристиките на корпоративния родител и на бизнесите. Продължаващият процес на развитие на корпоративната стратегия следователно изисква непрекъснато съгласуване между корпоративния родител и портфейла от бизнеси за създаване на по-тясно съответствие и за приспособяване към непланираните промени във всеки от важните фактори. [6]

* * *

5. Авторите на работната рамка за корпоративния родител посочват, че тя „осигурява прецизен концептуален модел, както и инструментите, необходими за ефективния планов процес на корпоративно ниво” [2] и преодолява недостатъците на съществуващите работни рамки за разработване на стратегия на корпоративно ниво – концепцията за портфейлния мениджмънт (матрицата растеж/дял) и концепцията за основните компетенции на Хамел и Прахалад. [7], [8], [9], [10] Следва да се отбележи, обаче, че приложимостта на работната рамка за корпоративния родител е ограничена. Така например, според друга концепция на Гулд и Кампбел [5] в зависимост от взаимовръзките между мениджърите от корпоративния център и мениджърите от бизнес единиците се различават три успешни стила за управление на корпоративната стратегия - стратегическо планиране, финансов контрол и стратегически контрол. Стилите стратегическо планиране и финансов контрол са взаимно противоположни – стилът стратегическо планиране предполага висока степен на централизация на стратегическото планиране на ниво корпоративен център и относително по-ниска степен на привързаност към краткосрочни финансови цели, докато при стила финансов контрол е точно обратното – ниска е степента на централизация при вземането на стратегически решения - отговорността за стратегическото развитие е изцяло на управляващите от бизнес единиците, но е висока степента на привързаност към краткосрочните финансови цели на корпоративно ниво. Стилът стратегически контрол е опит да се използват предимствата и да се избегнат недостатъците на другите два стила – така че отговорността за бизнес стратегията е на управляващите от бизнес единиците и дивизиите, но разработения стратегически план трябва да бъде одобрен от

корпоративния център. [5]

Изискването да е налице съответствие между способностите и ресурсите на родителя и потребностите на бизнес единиците от родителска намеса предполага, че работната рамка за корпоративния родител е приложима преди всичко при стила стратегическо планиране – само при него корпоративният център е дълбоко въввлечен в процеса на разработване на стратегията на всяка бизнес единица, докато при стила финансов контрол отговорността за стратегическото планиране е изцяло върху бизнес управляващите и дори не се предвижда „преглеждане на стратегическите планове” от страна на корпоративния център.

6. В рамките на концепцията за корпоративния родител съществуват редица тези, които могат да бъдат оспорени. По-важните от тях са следните:

- Основна характеристика на тази концепция е изискването за съответствие между ресурсите и способностите на корпоративния център и на дивизиите и потребностите на бизнесите от помощ - при това се изказват съмнения относно възможностите на корпоративните родители да променят своите умения и способности. Посочва се, че често се наблюдава в практиката, че „родителите са свръхоптимистични относно своята способност да създадат нови умения и да разберат нови видове бизнеси”. Оценката на авторите е, че е “по-лесно да се промени портфейла от бизнеси, за да съответства на родителските характеристики, отколкото да се променят родителските способности” [6] При това положение остава неясно как ще се осъществяват промените в дейността и управлението на мултибизнес фирмите и как ще се осъществява тяхната адаптация към динамичните промени във външната среда.

- Основните възможности за корпоративния родител да добавя стойност се свързват със “слабите страни на бизнес управляващите, сложните задачи, пред които са изправени бизнес управляващите и притежаването на някои специфични ресурси от страна на родителя”. [6] Компенсирането на недостатъчно доброто управление на ниво бизнес единици едва ли може да се разглежда като “оправдание за съществуването на корпоративния родител”.

- Оспоримо е отношението на авторите към възможностите за получаване на синергия и акцента, който те поставят върху връзките между корпоративния родител и бизнесите като самостоятелни единици. По този начин се отхвърлят двете основни концепции за корпоративна стратегия, на които М. Портьер отдава приоритет - трансформиране на умения и споделяне на дейности. [11]

- Въпреки че авторите защитават тезата за “баланс между разширяването към нови възможности и съответствието със съществуващите умения на родителя” [6] изискването за “съответствие” на новите бизнеси със “съществуващите способности на родителя” безспорно ограничава кръга от нови бизнеси, в които може да навлезе компанията. В това отношение има пряко противопоставяне на акцента, който поставят Хамел и Прахалад върху своевременното овладяване на нови компетенции, които да позволят на фирмата да има изпреварваща роля в трансформирането на отрасъла и така да запази или да заеме водеща роля в него, а също така да осигури своето участие в най-перспективните пазари на бъдещето. [8], [10]

- Акцентът върху съществуващите умения на родителя е в противоречие с тезата на Хамел и Прахалад за ролята на стратегията като лост, чрез който се преодолява разрыва между стратегическите цели и наличните ресурси и съответно за стратегията като двигател за създаване на нови форми на конкурентно предимство. [9], [7]

- И накрая, акцентът върху съществуващите умения на родителя пренебрегва създаването на условия компанията да развива динамични способности, да се учи от своя опит и да се превърне в самообучаваща се организация. [1]

7. В рамките на концепцията за корпоративния родител могат да се обособят и редица полезни идеи, които е целесъобразно да се използват при разработването на

корпоративна стратегия:

- формулираното изискване за наличие на т.н. родителско предимство, дефинирано като способност на “добрия родител да създава повече стойност за бизнесите, отколкото друг конкурентен родител би създал”, насочва вниманието към необходимостта от по-задълбочено изясняване на ролята, която трябва да имат корпоративния център и дивизиите при разработването и реализацията на корпоративната стратегия;

- като положителен момент следва да се отбележи и подчертаването на необходимостта от анализ на последствията от намесата на корпоративния център и на дивизиите в дейността на бизнес единиците от гледна точка на това дали чрез тази намеса се създава или разрушава стойност;

- правилен акцент се поставя и върху необходимостта от изясняване на корпоративните приоритети и направленията, в които ще се фокусира дейността на корпоративно ниво;

- като положителен момент следва да се посочат и аргументите срещу безкритичното следване на “общоприетата най-добра практика за деня” и акцентирането върху необходимостта от адаптиране на подходите на корпоративния център към спецификата и потребностите на бизнесите в портфолиото.

В заключение може да се посочи, че работната рамка за корпоративния родител разкрива една относително по-различна гледна точка към корпоративната стратегия и съдържа ценни прозрения и конкретни насоки, които могат да допълнят известните вече подходи за разработването на корпоративна стратегия.

Литература:

1. Bowman C., V. Ambrosini, How the Resource-Based and the Dynamic Capability Views of the Firm Inform Corporate-Level Strategy, *British Journal of Management*, Vol.14, 289-303 (2003).
2. Campbell A., M.Goold, M. Alexander, Corporate Strategy: The Quest for Parenting Advantage, *Harvard Business Review*, March-April, 1995, pp.121-132.
3. Campbell A., M.Goold, M. Alexander, The Value of the Parent Company, *California Management Review*, 1995, vol. 38.no.1. pp.79-97.
4. Campbell A., M. Alexander, What’s Wrong with Strategy, *Harvard Business Review*, November – December, 1997, pp.1-8.
5. Goold M., A. Campbell, Many Best Ways To Make Strategy, *Harvard Business Review*, November – December, 1987, pp.70-76..
6. Goold M., A.Campbell, M. Alexander, Corporate Strategy and Parenting Theory, *Long Range Planning*, April, 1998, pp. 308-314.
7. Hamel G., C. K. Prahalad, Strategic Intent, *Harvard Business Review*, July-August, 2005, 148-161.
8. Hamel G., C. K. Prahalad, Competing for the Future, *Harvard Business Review*, July-August, 1994, 122-128.
9. Hamel G., C. K. Prahalad, Strategy as Stretch and Leverage, *Harvard Business Review*, March -April, 1993, 75-84.
10. Prahalad C. K, G. Hamel, The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, May-June, 1990, 79-91.
11. Porter M., From Competitive Advantage to Corporate Strategy, *Harvard Business Review*, May-June, 1987, 2-21.
12. Sadler D., *Corporate-level Strategy, B: Best Practice Handbook*, Bloomsbury Publishing Pic 2003, pp 209-213.