

전략적 경영관리(SEM)시스템의 통합 연계 방안에 관한 연구

The Study on the Integrated Model of Strategic Enterprise Management System

윤재희(Jae-Hee Yoon)*

목 차

I. 서론

II. 전략적 경영관리의 의의 및 특징

III. 전략적 경영관리의 통합 연계모형 - L 사의 사례연구

IV. 결론

참고문헌

Abstract

With rapid changes in the business environment, many organizations pursue to manage cost management and performance management of the organizational business activities over the concept of profit management strategically. But the strategic enterprise management system is implemented individually and is not integrated. And the integrated model of strategic enterprise management is ambiguous and many consulting firms didn't suggested the proper model yet.

Therefore in this study we studied the strategic enterprise management system. And we studied how to try to integrate the various components of the strategic enterprise management system through the case of the domestic L company site that implemented ABC/ABM, ABS, BSC, business planning & forecasting system recently.

* 삼일회계법인(PwC) 경영컨설팅본부 / Management Consulting Services of Samil Accounting Corporation(PwC)
주소: 경기도 용인시 상현동 상현마을 현대성우2차아파트 161-602호
Tel: 019-212-1333, E-Mail: jaeheeyoon@samil.com

I. 서론

최근 많은 영리기업과 비영리 및 공공 조직에서 가치경영을 위한 전략적 원가관리와 전략적 성과 관리 체계를 강화하고자 새롭게 관련 비즈니스 모델 및 제도의 개선, 그리고 관련 시스템의 개선을 도모하고 있다. 그러나 이와 관련된 여러 가지 경영관리 기법들이 조직에서 필요로 하는 중요성 정도와 예산의 제약으로 인해 단계적 또는 각기 개별적으로 도입되고 있는 경우가 대부분이라 할 수 있다. 아직까지 국내에서는 통합된 전략적 경영관리(가트너는 CPM이라고 칭함)시스템을 구축한 사례는 없다고 해도 과언이 아니다.

최근 많은 조직에서 도입하고 있는 전략적 경영관리시스템이 통합적으로 연계성을 갖지 못한 채 개별적으로 도입되고 있어 조직에서 추구하는 전략적 관점의 전략적 경영관리가 제대로 이루어지지 못하고 있다. 또한 컨설턴트와 도입하는 조직의

담당자들 모두 통합된 모델을 제대로 마련하지 못하고 있는 실정이다. 이로 인하여 전략적 경영관리를 부분적으로 도입한 조직에서 구축한 전략적 경영관리시스템에 대한 활용도 저하, 불안전성에 다른 내부 사용자의 반발, 확장성을 고려되지 않아 상호연계성이 안되는 실정이다. 따라서 체계화된 전략적 경영관리시스템에 대한 통합 연계모형이 제시될 필요가 있다.

이에 본 연구에서는 통합된 전략적 경영관리시스템의 의의 및 주요 구성요소들에 정리하고, 최근 전략적 경영관리의 제반 구성요소들을 개별적으로 도입하여 나름대로 적극적으로 활용하면서 이를 확장해 나가고 있다. 아직까지 통합된 연계모형 사례가 없는 현 상황에서 국내 L사의 사례를 통해 전략적 경영관리 통합모델의 접근 방향을 모색하고자 하였다.

II. 전략적 경영관리의 의의 및 특징

1. 전략적 경영관리의 의의

경영성과를 관리하는 것은 목표와 도달전략을 세우고, 실행하고, 어느 정도 이루어졌는지를 살펴보고, 개선기회를 모색하여 이를 다시 전략과 계획에 반영하는 일련의 피드백 과정이다. Gartner는 CPM(Corporate Performance Management)을 기업의 성과를 관리하고 감독하기 위한 방법론

으로 정의하며, 성과를 평가하기 위한 주요 성과측정지표(Key Performance Indicators, KPI)를 해석하고 시각화하는 프로세스 및 시스템의 의미를 포함한다고 정의하였다.

<http://www.corporateperformancemanagement.com>

따라서 각 컨설팅사 또는 ERP Vendor들이 주장하는 CPM, BPM(Business Performance

Management), SEM(Strategic Enterprise Management)이라는 용어는 조금씩 차이는 있으나 그 의미상 큰 차이가 없다고 볼 수 있다.

오늘날 ERP시스템은 가치사슬(Value Chain) 전반에 걸쳐 수평적인 업무 프로세스의 계획, 실행 및 관리를 위한 통합 솔루션을 기업에 제공하고 있다. 많은 기업들이 ERP시스템을 통하여 비즈니스 운영 프로세스를 보다 효율적이고 고객 중심으로 재구축하였고 그 결과 경쟁력을 크게 향상시키고 있다. 그러나 ERP는 말 그대로 수평적인 업무 프로세스 또는 시스템의 통합을 의미하는 것이지 이를 통해 기업이나 기업의 이해당사자(임직원, 투자자, 고객, 정부)에게 어떤 의미가 있는 가치를 상당부분 제공해 주지는 못한다.

반면에 전략적 경영관리시스템은 기업의 실적을 모니터링하고 측정할 수 있는 방안을 제시해준다. 한 예로, ERP 및 외부시스템에서 가져 온 정량적 및 정성적 데이터를 한데 묶어 핵심성과지표(KPIs, Key Performance Indicators)의 값을 결정하게 하고, 이 정보를 근거로 하여 대체 업무 시나리오를 시뮬레이션 할 수 있도록 함으로써 경영진은 검토하는 의사결정사항이 KPIs에 미칠 잠재적인 영향을 예견해 볼 수 있다. 이를 통해 경영진은 이해 당사자의 가치를 증진시킬 수 있는 탁월한 전략적 의사결정을 내릴 수 있게 된다.

2. 전략적 경영관리의 구성요소

전략적 경영관리의 주요 구성요소에는 세 가지 핵심 경영기법이 포함된다. <그림1>은 가트너에서 제시한 전략적 경영관리 프로세스 관점에서 제시

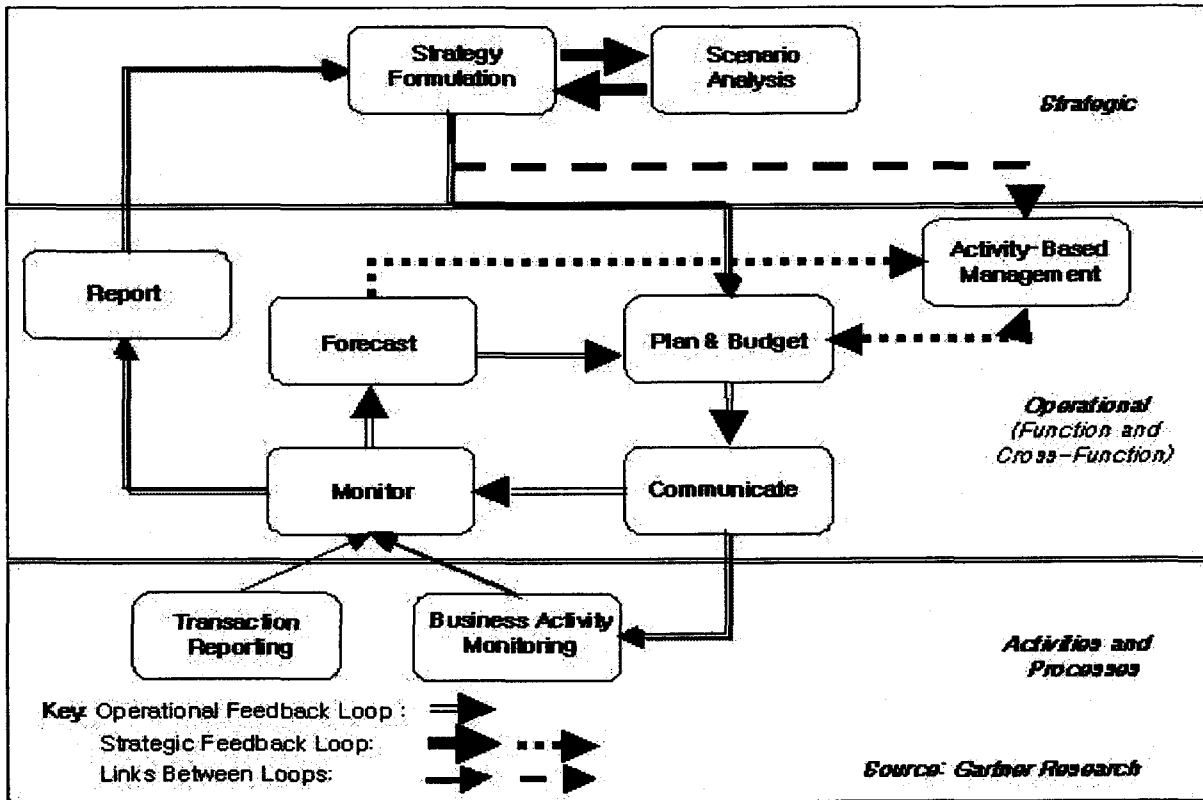
한 전략적 경영관리의 범위를 구성한 것이다. 전략적 경영관리 프로세스 관점에서 경영계획 및 시뮬레이션(BPS, Business Planning & Simulation), ABC/ABM(Activity Based Costing/Activity Based Management), Balanced Scorecard가 그 범위에 해당된다. 이들 구성요소에 대해 좀더 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 사업계획 및 시뮬레이션(BPS, Business Planning Simulation)은 연간 계획의 주요 변수 및 시나리오별 목표 달성방안을 수립할 수 있을뿐만 아니라 원가개선, 외부환경 변수 대응, 의사결정을 위한 원가 시뮬레이션을 가능하게 한다.

둘째, ABC/ABM(Activity Based Costing /Activity Based Management)은 기업의 자원이 활동을 통해 소비된다는 개념을 적용하여 기업의 활동을 분류하고 원가동인을 찾아 좀 더 합리적인 원가배부를 통해 정확한 원가를 측정하고 프로세스 관련 활동과 원가대상에 대한 성과를 측정한다.

셋째, Balanced Scorecard는 기업의 성과관리 체계를 단순한 재무적 관점의 평가에서 벗어나 네 가지의 핵심적인 관점들(재무, 고객, 내부 프로세스 및 조직학습)을 균형있게 측정하고 관리함으로써 서로의 인과관계를 체계적으로 관리하도록 한다.

전략적 경영관리시스템은 이 세 가지의 경영기법을 기반으로 기업의 전략을 지원하고 운영계획 및 예산을 편성하며, 이에 따른 성과관리, 보상제도 및 기업의 가치를 보고(External Value Communications)하는 일련의 프로세스를 통합하는 기능을 갖추는 것이 요구된다.



〈그림〉 Corporate Performance Management(CPM) Process

1) 경영계획 및 예측시스템(Business Planning & Forecasting System)

오늘날 기업의 경영 프로세스는 사업계획 수립이 중심이며, 기능도 과거의 실적에 근거한 경영계획 및 보고(planning과 reporting)에 중점을 두고 있는 실정이다. 그러다 보니 변화무쌍한 환경의 변화에 적절히 대응하지 못하고 계획은 계획대로 실적은 실적대로 따로 움직이거나, 계획이 실적에 따라 변동이 되는 프로세스가 되어버리고 마는 경우가 많다. 또한 계획의 수립에만 치중하다 보니 전략과의 연계성이 떨어지고, 많은 시간과 비용이 소요되는 경우가 많아 사업계획을 폐지하자는 주장까지 나오고 있는 상황이다.

경영계획 및 예측시스템은 일반 운영관리자가 조직의 전략과 목표를 이해하게 하고, 이를 성공적

으로 달성하기 위하여 어떻게 수행해야 하는지를 고민하여 세부계획을 수립하게 한다. 과거에는 운영체제 중심으로 생산성을 높이거나, 비용을 줄이거나 해서 수익성을 극대화하도록 전년대비, 전월대비 등 재무적 관점의 계획 대비 분석에 치중하여 왔다. 그러나 최근에는 재무적인 지표뿐만 아니라 비재무적인 지표도 설정하여 예외사항 관리, 원인 분석, 향후 예측에 더욱더 많은 관심을 가지게 되었다. 이는 사업계획이 BSC와 연계되어 BSC의 전략지도(Stratgy Map)를 통하여 조직의 미션과 비전, 전략, 목표와의 연계성을 가지도록 해준다. 또한 환경의 변화에 따라 달라지는 요인들 (Factors)을 찾아 실제 사업계획 모형에 대입하여 요인의 변동에 따른 결과 데이터의 변화에 따른 시뮬레이션을 수행해 볼 수 있어 사업계획을 적시에 수정할 수가 있게 된다.

2) 활동기준원가/관리시스템(Activity Based Costing/Management System)

ABC/ABM은 기업이 목표달성을 위해 여러 가지 활동을 수행하는데, 이러한 활동이 자원을 소비하여 원가를 발생시키고 또한 제품 또는 서비스는 이러한 활동을 소비한다는 점에 착안하여 원가동인을 활동을 중심으로 철저히 규명하고 원가대상(제품 및 서비스)의 원가계산도 원가대상이 거친 활동을 확인한 후 활동별로 파악된 원가에 의해 원가계산을 하는 것이다.

ABC/ABM는 간접비를 합리적인 배부기준으로 배부한다는 장점 외에 원가적인 관점에서 기업의 프로세스를 정의하고 세부 활동을 정의함으로써 활동을 수행하기 위해 얼마의 자원이 소비되었는지를 정확하게 산출할 수가 있다. 동일한 활동을 수행하는 팀이 여러 사람이라면 팀별로 수행한 활동별 원가를 보고 원가가 많이 발생한 팀의 원가발생원인이 무엇인지를 살펴보면 이것이 불필요한 업무시간 때문인지, 미숙련된 업무인력에 의한 것인지 또는 다른 원인에 의한 것인지를 판단할 수 있다. 즉 활동에 대한 관리를 통해 기업의 부가가치를 창출하지 않는 활동에 대한 비율을 줄이거나 활동에 대한 개선점을 찾아 프로세스를 개선할 수가 있게 된다.

요약하면 ABC의 가장 큰 효익은 원가절감 및 프로세스 개선기회를 제공할 수 있는 원가정보를 제공한다는 것이며, 기업의 자원을 소비하는 활동을 인과관계에 따라 정의함으로써 원가의 적정성 및 신뢰성을 제고하게 된다. 여기서 정의된 활동은 기업의 프로세스를 이해하는데 도움이 되며, 수익성 분석과 부가가치를 가진 활동의 평가를 통해 새로운 전략의 수립에 적절한 정보를 제공하게 된다.

3) 활동기준시뮬레이션시스템(Activity

Based Simulation System)

활동기준시뮬레이션시스템(Activity Based Simulation System, ABS)는 활동을 기반으로 회사의 각 프로세스와 연관성이 있는 요인들(Factors)들을 조정함으로써 과거, 현재, 미래의 가상환경을 설정하고 그에 대한 원가 및 수익성의 변화를 가상분석으로써 향후 의사결정에 대한 정보를 지원하는 시스템이다. 특히, 활동기준원가시스템(ABC System)과 연계한 활동기준시뮬레이션시스템은 가상환경의 불확실성에 대한 분석 및 검증을 위한 도구이다.

활동기준 원가시뮬레이션을 수행하는 그 목적은 발생 가능한 미래의 가상환경(즉, 불확실한 미래상황)에 대한 원가 및 수익성을 분석함으로써 현재에 대한 프로세스 개선 정보를 얻을 수 있고, 미래에 대한 보다 안정적인 대응이 가능해 진다. 활동기준 원가시뮬레이션의 접근방법을 통해 경제 환경 및 시장동향을 분석하여 그 결과를 토대로 향후 어떻게 대응해야 하는가에 대한 최적인 도출작업을 지원한다. 이러한 가상 시나리오의 예로는 다음과 같은 경우를 들 수 있다.

- 1년은 시장수요가 'Shortage' 상태일 것으로 예상되었다면 이러한 경우 지속적인 수익보존(시장악화에 따른 코스트 절감)을 위해서 내부적으로 어떤 대응을 해야 하는가?

- 내부 원가에 영향을 미치는 요인(Factor)은 어떠한 것들인가?

- 관련 요인들에 대해 어느 정도 조정(변화)을 해야 목표 원가(또는 수익)를 만족시킬 것인가?

- 관련 요인들의 조정과 Process개선(활동개선)을 어떻게 연계시킬 수 있는가?

활동기준시뮬레이션은 활동기준원가시스템을 기반으로 하며, 활동원가에 근거한 경영관리

(Activity Based Management)를 위한 가장 현실적인 도구라 할 수 있다. 또한 현실적이며 세부적인 시뮬레이션 정보를 제공함으로써 활동기준 경영계획 및 예산수립(Activity Based Planning & Budgeting, ABP&B) 시스템을 보다 구체적이며 논리적으로 구현할 수 있도록 한다.

4) 균형성과관리 (Balanced Scorecard, BSC) 시스템

성과측정(평가)이란 사람이나 조직이 하는 일(프로세스)이 회사의 전략적 관점에서 얼마나 잘 수행되었는가를 판단하는 것이다. 그러나 전통적으로 기업이 사용해온 성과측정시스템의 가장 큰 문제점은 기업의 성과가 재무적인 척도에 너무 의존해 왔다는 것이다. 기업의 성과는 재무적인 측면뿐만 아니라 조직의 혁신과 학습능력, 고객 및 공급자 관계, 종업원만족, 내부프로세스 개선 등 비재무적이며 정성적인 측면에서도 평가되어야 한다. 따라서 기업의 모든 활동과 프로세스가 기업의 전략과 연계되어 성과측정이 이루어져야 하므로, 기업은 자신들이 추구하는 전략, 수행하는 활동, 그리고 성과의 측정이라는 세 가지 축으로 밀접히 상호작용하는 것으로 인식을 해야 한다. 이러한 관점에서 성과측정이란 기업이 설정한 전략적 목표를 달성하기 위하여 일련의 활동들을 전개하고, 이 결과를 주기적으로 구체적인 자료로 평가하며, 성취된 개선사항을 공표, 보상하고 이를 피드백하여 기존전략을 수정하는 일련의 순환과정이다. BSC는 전통적인 성과측정 관행의 오류를 극복할 수 있는 새로운 기업 성과측정의 새로운 프레임워크로 등장했다. 주요 사업성과를 관리 가능한 몇 개의 KPIs(Key Performance Indicators: 주요 성과 지표)로 명료하게 통합해 경영자로 하여금 기업의 건강상태를 신속히 검토할 수 있도록 하는 시스템

이다. BSC는 기본적으로 기업의 성과를 재무관점, 고객관점, 내부 프로세스 관점, 조직의 혁신 및 학습관점이라는 네 가지 영역에서 평가한다. 이에 근거하여 기업의 성장을 지속적으로 검토하고 기업 가치를 창조하고자 하는 시스템을 지향한다. BSC는 이러한 네 가지 영역을 세 개 내지 다섯 개의 주요성과 지표들로 축약해 평가함으로써 조직의 단기적 및 장기적 건강을 한 눈에 종합적으로 볼 수 있도록 한다. 그리고 이 네 가지 영역은 분리되어 평가되는 것이 아니라 기업의 비전과 전략에 맞추어 인과관계를 가지고 연계되어 있으며, 재무성과가 궁극적인 결과 지표로서 역할을 하게 된다. 기업의 성과를 다차원적으로 측정한다는 것 이상의 중요한 의미를 내포하고 있다. 즉 단순히 재무성과와 비재무적성과들을 사업단위의 독특한 전략으로부터 도출하고, 이들을 인과관계로 연계시킴으로써 조직이 취하는 모든 노력이 조직이 설정한 전략을 달성하기 위해 응집되도록 하며, 성과평가를 통해 자신의 전략을 새로이 수정할 수 있도록 하는 전략적 경영관리시스템이 가능하도록 한다. 성공적인 BSC 구현을 위하여 고려할 사항은 다음과 같다.

첫째, BSC의 성과영역은 카플란과 노튼이 제시한 네 가지 영역에만 국한될 필요는 없다. 이들의 BSC는 고객관점에서 시장 메커니즘을 무시하고 있다는 점과 아웃소싱이 늘고 있는 현실을 감안할 때 공급자 관점이 결여되어 있는 등 한계를 갖고 있다. 둘째, 성과지표들은 단순한 성공요소들의 집합이 아니며 모든 기업에 일반적으로 적용할 수 있는 성과지표란 존재하지 않는다. 셋째, 동인이 없는 결과에 초점을 맞추는 것도 문제지만 결과 없는 동인만의 강조도 조직의 노력을 부분적인 최적화로 그치게 할 위험이 있다. 넷째, 조직의 비전과 전략적 목표는 개인 및 부서의 목표와 일치되어 일관된 행동을 이끌어 내어야 한다. 다섯째, 최고 경영

층의 변화계획과 틀은 조직 구성원들이 이해할 수 있는 형태로 조직의 전 계층으로 확산되어야 하며, 조직 구성원들 각자가 구체적으로 무엇을 해야 하는지를 명확히 파악할 수 있도록 해야 한다. 여섯째, 전략적 학습시스템을 구축하여 새로운 전략의 개발과 이의 실행이 지속적인 프로세스가 되도록 한다. 일곱째, 비재무적인 성과가 재무적인 성과로 이어지는 데 시간이 걸린다는 것을 이해해야 한다. 가장 중요한 것은 전 조직 구성원이 의지를 갖고 기업 전반의 성과 향상을 위하여 동참하고자 하는

의식 개혁이 필요하다. 전략 집중형 조직 (Strategy Focused Organization) R. S. Kaplan, and D. P. Norton, Strategic Focused Organization, Harvard Business School Press, 2002.

은 BSC를 통해 자원의 집중 및 전략/프로세스의 정렬을 달성하고 전략의 실행력을 강화한 조직으로서, BSC가 궁극적으로 달성하려는 모습입니다

III. 전략적 경영관리의 통합 연계모형 - L사의 사례연구

L사는 2001년 하반기에 ABC시스템을 구축하고 활동기준에 의한 제품원가를 산정하여 경영진에게 의사결정 데이터를 보고하였다. 경영진은 이 데이터에 만족하였으며, 제품원가 뿐만 아니라 활동관리에도 역점을 두어 프로세스를 개선하고자 하였다. 또한 2002년 상반기부터 하반기까지 걸쳐 활동기준에 의한 경영계획 및 예측시스템, 시뮬레이션 시스템을 구축하였다. L사의 전략적 경영관리 시스템은 예산안 편성과 예산확정 및 사업계획 수립 시 하향식(top-down)과 상향식(bottom-up) 프로세스를 신속하게 이루어지도록 하였으며, 각 사업단위 사이의 합의 도출도 신속, 정확하게 이루어졌다. 또한 사업계획 데이터를 활동기준 모형에 대입하고 미리 정의한 요인들(판매가격, 매출액, 재료비, 환율, 수출 등의 변화)에 따라 어떻게 그 값이 변할지 시뮬레이션이 가능하도록 하여 미래의 환경변화에 대한 예측이 가능하게 하였다. 같은 시기에 구축한 BSC 시스템은 각 사업부별, 팀별

성과분석이 가능하게 하였고 향후 개인별 성과분석으로 범위를 확대할 예정이다.

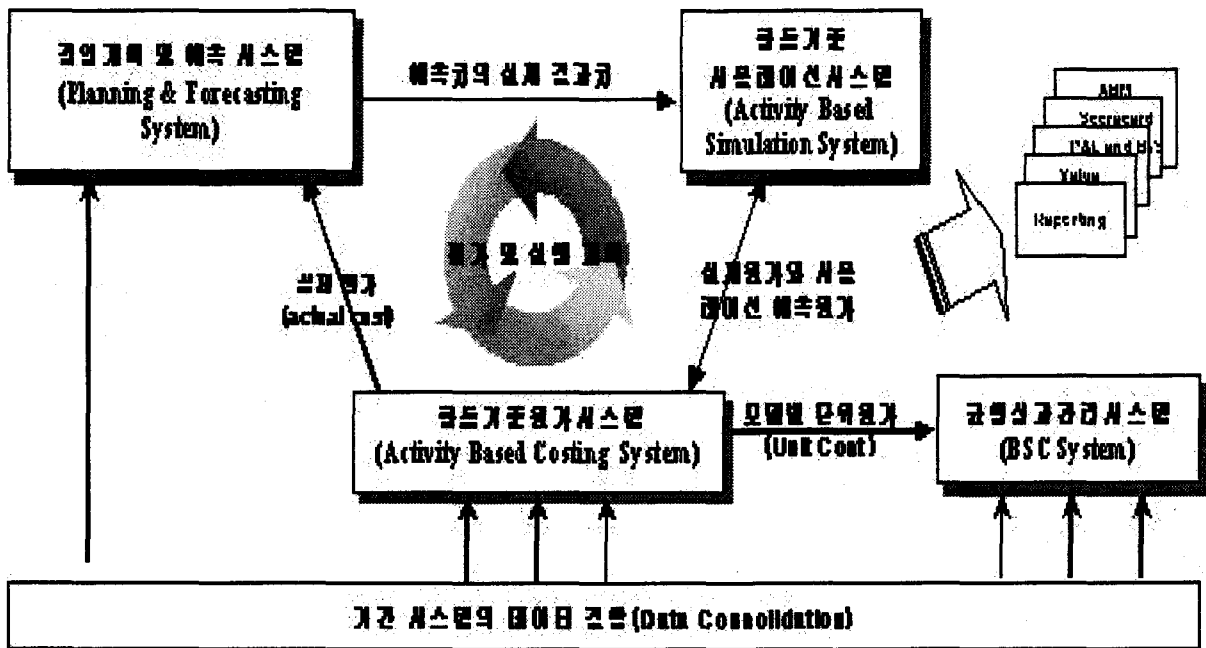
이처럼 L사는 전략적 경영관리 통합모형의 구성 요소인 경영계획 및 시뮬레이션, ABC/ABM, BSC, 활동기준시뮬레이션(ABS) 등을 모두 구축한 대표적인 사례이지만 각 시스템별로 연계성을 가지고 있지 않다는 것이 이슈가 되고 있다. 즉 경영계획 및 시뮬레이션은 ABC/ABM의 모형을 그대로 가지고 가기 때문에 연계성을 가지지만, BSC는 이 둘과 동떨어진 시스템으로 전혀 연계성을 가지고 있지 않다는 것이다. ABC/ABM은 BSC의 지표가 되는 활동 또는 프로세스별 원가 정보를 제공할 수 있지만 BSC에서는 이 지표를 활용하고 있지 않으며, BSC의 전략 및 목표와 관련된 KPI 정보가 BPS에 반영되고 있지 않다. 물론 L사는 이에 대한 문제점을 인식하고 각 시스템별로 연계성을 가지고자 노력을 하고 있다.

L사에서 전개해 나가는 전략적 경영관리시스템

의 주요 구성요소인 경영계획 및 예측시스템, 활동 기준원가시스템, 활동기준시뮬레이션 시스템, 그리고 균형성과관리(BSC)시스템의 통합 연계모형은 <그림2>와 같은 관계를 갖도록 하고 있다.

기간제 시스템에서 실제 발생한 데이터를 경영계획 및 예측시스템(BPS), 활동기준원가/관리(ABC/M)시스템, 활동기준시뮬레이션(ABS)시스템, 균형성과관리(BSC)시스템에서 활용하게 된다. 경영계획 및 예측시스템은 이러한 실적 데이터를 토대로 예측 시나리오들에 대한 예측치를 산출해 보면서 경영계획을 수립한다. 이때 활동기준원가 시스템을 통해 활동을 기준으로 발생된 활동원가

를 계산하여 실제 원가를 함께 이용한다. 경영계획 및 예측시스템에서 수립된 계획을 실행하는 측면에서 최적의 활동원가관리를 위해 핵심 요인들을 중심으로 활동원가를 시뮬레이션해보고 실제 활동원가와 시뮬레이션의 예측원가를 비교하면서 활동원가의 개선을 도모하고자 한다. 한편, 활동기준원가시스템의 원가동인들(cost drivers)을 균형성과관리시스템의 핵심성과지표와 연계성을 갖도록 하여, 활동원가에 기반한 성과평가가 이루어지도록 한다. 또한 균형성과관리시스템의 평가결과는 보상으로 연계될 수 있도록 인사 및 보상시스템과의 연계 방안을 모색하고 있다.



<그림2> 전략적 경영관리시스템의 통합 연계모형

IV. 결론

본 연구에서 제시한 L사의 사례를 통해서 전략적 경영관리의 통합모형은 각 구성요소간의 통합 연계방안에 대해 살펴보았다. 수립된 전략을 효율적으로 실행하기 위한 방안을 찾고 전략을 실행하기 위해 수행한 활동과 그 활동의 결과에 대한 정확한 성과 평가가 이루어지도록 하고, 이는 다시 전략에 반영되는 일련의 과정들이 모두 하나의 프로세스처럼 연계된 통합된 전략적 경영관리시스템이 구축되어야 한다. 많은 조직들은 통합된 전략적 경영관리시스템을 통해 카플란이 말하는 전략집중형 조직이 될 수 있으며, 급변하는 치열한 경쟁환

경하에서 지속적인 경쟁우위를 확보하고 가치경영을 추구해 나갈 수 있다.

본 연구에서는 국내 L사의 사례에서 전략적 경영관리 통합모델에 대한 접근방향에 대한 시사점을 제시하고자 하였다. 그러나 본 연구는 실질적이고 구체화된 통합모델을 제시하지 못하고 있다. 따라서 향후 연구에서는 통합모델에 대한 구체적이고 실행 가능한 모델을 제시하고, 제시된 통합모델의 실제 적용사례를 개발하여 분석하는 실증적 연구가 요구된다.

참고문헌

1. A.J. Nanni, J. R. Dixon, and T.E. Vollman(1992), "Integrated Performance Measurement: Management Accounting to Support the New Manufacturing Realities", *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 4, Fall, pp. 71-79.
2. David A.J. Axson, *Best Practices in Planning and Management Reporting: From Data to Decisions*, John Wiley & Sons, Inc., 2003.
3. <http://www.corporateperformancemanagement.com>
4. J. Hoffecker and C. Goldenberg, "Using the Balanced Scorecard to Develop Company-wide Performance Measures", *Journal of Cost Management*, Fall 1994, pp. 5-17.
5. Michael Coverney et. al., *The Strategy Gap*, John Wiley & Sons, Inc., 2003.
6. N. Raffish and P. B. B. Turney, "Glossary of Activity-Based Management", *Journal of Cost Management*, Fall 1991, p.54.
7. R. S. Kaplan, and R. Cooper, *Cost & Effect*, Harvard Business School Press, 1998.
8. R. S. Kaplan, and D. P. Norton, "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", *Harvard Business Review*, Vol. 74, pp.71-79, 1996.
9. R. S. Kaplan, and D. P. Norton, *Strategic Focused Organization*, Harvard Business School Press, 2002.