

경영혁신을 위한 과제 도출 방안

A Idea Development Method for Process Innovation

김성수*

목 차

- | | |
|-------------|--------------------|
| I. 서론 | III. 경영혁신과제 도출방안 |
| II. 이론적 검토 | 1. 경영혁신과제 도출방안 3단계 |
| 1. 경영혁신의 정의 | 2. 경영혁신과제 도출시 성공요인 |
| 2. 경영혁신의 방법 | IV. 결론 |

Key Words : Process Innovation, SWOT, Business Process

Abstract

Business operates under the fast pace of large-scale changes. These changes occur in environments including competitors, markets and consumers. To survive under these changes, process innovation is becoming the eminent issue faced by executives. Process innovation is to generate, select, and implement new ideas adopting changes in organizational structure, management pattern, human resource management systems and so on. Examples include restructuring, outsourcing, benchmarking, total quality management, and business process reengineering. This study suggests how to develop process innovation ideas. Related screening and implementation techniques are also presented.

* 한국산업기술대학교 e-비즈니스학과 부교수, kss@kpu.ac.kr, 031-496-8422

I. 서론

경영혁신은 조직이나 기업이 시장 선점, 고객의 인지도 향상, 수익 향상 등 경쟁에서 이기기 위하여 현재의 업무처리방식이나 정보 및 물류 등 제반 모든 경영 요소들을 극적으로 바꾸는 것을 의미한다. 이러한 경쟁우위를 확보하기 위하여 조직이나기업은 PI(Process Innovation), BPR(Business Process Reengineering), BR(Business Reengineering), 6 Sigma 등 다양한 경영기법을 활용하여 혁신활동을 추진하고 있으나 경우에 따라서는 많은 기업들이 실패를 하였으며, 이와 연계하여 도입한 정보기술에 대한 무용론이 제기되기도 하였다.

한때 유행처럼 도입되었던 BPR은 약 70%의 기업이 실패한 것으로 조사되어 아무리 좋은 개념이더라도 충분한 준비와 철저한 노력없이 성공을 가져다주지 않는다는 귀감을 주기도 하였으나 경영혁신을 이룬다는 것이 얼마나 어렵고 많은 노력을 기울여야 하는 것인지 사례를 통하여 제시되고 있지만 많은 기업들이 간과하는 경우가 아직도 많은 실정이다.

경영혁신을 위하여 제기되어 온 많은 기법과 방법들은 무엇보다도 도입하려는 기업이나 조직이 혁신을 달성하기 위하여 얼마만큼 노력하고 변화했는가 하는 점이 가장 중요한 요소이지만, 이러한 노력들을 쉽게 성과로 연결하기 위해서는 도입 기업에 맞는 적합한 방법을 선택하는 것이 중요하다. 입증된 방법은 성공을 기반으로 하고 있기 때문에 경영혁신에 대한 불확실성을 줄여주는 역할을 해주고, 또한 경영혁신과제를 잘 도출함으로써 기업의 한정된 자원활용을 효과적으로 운영하게하여 투자 대비 효과를 최대화하는 역할을 해준다(Foster & Kaplan, 2001).

본 연구에서는 국내의 낙후된 기업이나 조직을 대상으로 경영혁신을 하기 위해 내부적으로 우선적으로 필요한 과제가 무엇인

지를 도출하는 방안을 제시하고자 한다.

II. 이론적 검토

1. 경영혁신의 정의

경영혁신은 기업이나조직이 최고의 위상을 확보하기 위해 지속적인 성장을 지향하는 일련의 경영활동으로 경영환경이 제공하는 기회, 위협요인에 대응한 내부의 강점과 약점에 대해 적합한 경영시스템을 채택하고 활용하여 전사적 차원에서 구체적으로 실천하는 근본적이고 혁신적인 기업의 변화활동으로 지금까지의 경영방식이나 패턴을 고객 지향적으로 바꾸고 일하는 방식을 단순화, 표준화하여 잘못된 관행들을 제거함으로써 목표로 하는 성과를 달성하도록 변화관리하는 것으로 정의할 수 있다(Stalk & Burnett, 1996).

- 과거의 경영방식 개선이 아니라 새로운 환경에 대응한 새로운 발상에 의한 새로운 시도
- 부문의 최적화 노력이 아닌 전사적이고 다면적인 경영측면에서의 혁신적 변화 추구
- 내부의 목표 달성이 아니라 제공하는 재화가 고객이 기대하는 가치보다극대화함.

2. 경영혁신의 방법

경영혁신을 하는 방법으로는 업무적, 조직적, 전략적 관점에서의 고려가 요구되지만 혁신을 하려는 조직이나 기업이 어떻게 변화되어 갈 것인가를 정하고 이에 대한 효과적인 방법을 선택하여 추진하는 것이 바람직하며, 최근 혁신의 구성요소는 프로세스, 정보기술, 조직구조 3개 부문에 대한

조화로써 경쟁력을 갖출 수 있다.

■ 프로세스 혁신

프로세스 혁신은 기업의 업무활동을 프로세스 관점에서 분석하고 설계하여 경쟁기업과의 차별화를 확보하는 혁신방법으로, 고객의 요구수준 이상으로 목표를 설정하여 현재의 프로세스를 수용할 수 있도록 재설계하여 혁신하는 방법이다. 이렇게 개선된 프로세스는 고객의 요구를 가장 빨리 수용하게 됨으로써 주문을 늘리고 판매를 촉진시키는 역할을 해서 기업이 경쟁우위를 확보할 수 있도록 도움을 주게 된다.(이진규, 1994)

비즈니스 프로세스 이노베이션(business process innovation)은 새로운 사업전략(Work Strategies)의 비전 설정과 실질적인 프로세스 디자인 활동을 포함하는 개념이다. 또한 기술적 차원, 인간적 차원, 조직적 차원 등 다차원적인 변화의 추진과 실행을 의미한다(Davenport & Short, 1990).

■ 정보기술 혁신

정보기술 혁신은 기업이 보유하고 있는 정보시스템, 네트워크 등 정보기술이 경영에 얼마만큼 지원하고 있는지를 분석하고 관련 있는 기업과의 영향도를 평가하여 시장에서 경쟁우위를 확보할 수 있도록 혁신하는 방법이다. 최근 정보기술이 기업 경쟁에서 전략적 수단으로 활용되면서 기업과 공급자와의 관계, 기업과 구매자와의 관계 등 기업을 중심으로 가치사슬(Value Chain)을 정보기술을 활용하여 이해관계자 또는 이해관계 기업들을 장악함으로써 경쟁우위를 확보할 수 도움을 주게 한다(Bower & Christensen, 1995).

■ 조직구조 혁신

기업은 업무를 가장 잘 수행할 수 있는 구조로 조직화하게 되는데 조직의 기본은 단위구성요소인 인력에 있으며, 최근 조직의 시너지를 인력에 두고 있는 경우가 많다. 프로세스의 개선, 정보기술의 활용 등 업무의 생산성을 향상시키는 많은 방법들이 지원되고 있으나, 일의 근본적인 향상은 인력의 역량에 달려 있는 경우가 많기 때문이다. 따라서 경영혁신의 중심을 인력에 두고 변화관리의 대상은 인력이 되어야 프로세스 개선, 정보기술의 도입 효과를 극대화할 수 있다(Hammer, 1990).

Ⅲ. 경영혁신과제 도출 방안

경영혁신을 위한 과제의 도출은 먼저 기업의 전략적 방향을 설정하고 현재의 업무, 정보자원체계는 이러한 방향을 얼마만큼 지원하고 있는지 Gap을 도출하여 Gap을 극복하고 궁극적으로 전략적 방향에서 요구하는 목표를 달성하기 위한 과제를 설정하는 것이다. 이것은 모두 3단계에 의하여 대부분 수행되고 있으며, 기업은 단계별 수행작업을 기업의 수준 및 환경에 맞게 고려하여 추진함으로써 일시에 높은 성과를 얻기 어려울지라도 이러한 과정을 여러 번 반복하고 내부의 전문자원과 한정된 자원을 효과적으로 활용하여 작은 성과가 궁극적으로는 높은 성과로 연결될 수 있도록 지속적인 노력이 절대적으로 필요하다.

1. 경영혁신과제 도출방안 3단계

1.1. 1단계 : 전략적 방향 설정

전략적 방향 설정단계에서는 경영혁신 대

상 기업이나 조직의 전략을 재조명함으로써 미래에 달성하고자 하는 모습에 대한 경영 방향을 정의하는 것이다. 기업의 전략체계는 최상위에 사명, 비전, 목표, 전략, 주요 성공요인, 성과지표로서 구성된다(Hamel, 2000).

■ 사명(Mission)

사명은 기업의 존재에 대한 정체성을 정의한 것으로 기업의 업에 대한 정의를 포함하고있는 설립이념 또는 상위 조직으로부터 부여 받은 임무로 표현되며, 사명정의서로서 조직내 공감대를 형성하게 된다.

■ 비전(Vision)

비전은 기업이 미래에 갖추고자하는 모습 또는 형태로 가치관을 포함하게 되는데 사명에 대한 구체적인 모습을 제시하게 된다. 비전은 전체 조직구성원이 모두 공유하고 지향함으로써 달성하게 된다.

■ 목표(Goal)

목표는 경영목표 또는 전략목표라고 하며, 비전을 달성하기 위한 목적을 표현한 것으로 정량적, 정성적 측면으로 제시되며 설명된다. 비전에 대한 구체적인 모습을 전달하는요소로 구성되며, 비전 달성을 위한 지향점을 좀 더 명확하게 공감할 수 있도록 한다.

■ 전략(Strategy)

전략은 목표를 달성하기 위한 수단 또는 도구를 의미하며, 조직구성원이 비전 및 목표를 쉽게 이해하고 달성할 수 있도록 방향을 제시한다. 전략은 전략의 실행을 안내하는 과제로 구성되며, 이를 전략과제 또는 실천과제라고 한다. 이러한 과제는 크기와 범위에 따라 소과제 또는 하부과제로 나누어지며 실행단위를 달성과제로 표현하여 관리됨으로써 전략의 실천력을 높이게 된다.

■ 주요성공요인

(Critical Success Factors)

주요성공요인은 핵심성공요인이라고도 하며 전략을 달성하는데 가장 중요한 성공요인을 의미한다. 전략을 달성하는데 많은 성공요인(Success Factors)들이 있지만 그 중에서도 전략에 가장 영향을 주는 성공요인들(Critical Success Factors)이 1개 이상 존재하게 되며, 이를 중점적으로 관리함으로써 한정된 자원의 집중도를 높여 효과를 최대화할 수 있다. 주요성공요인은 전략의 실천을 구성하는 달성과제들의 인과관계를 고려한 중요성을 평가하여 도출할 수 있다. 즉 주요성공요인을 관리함으로써 달성과제가 실천되며, 이를 통해 전략이 달성되어야 한다. 이러한 Bottom-Up 접근으로 궁극적으로는 비전과 사명을 달성할 수 있는 체계가 만들어지게 된다. 주요성공요인은 기업의 전략적 방향을 지원하는 업무이전의 방향으로 조직구성원을 안내하는 역할을 한다.

■ 성과지표

(Key Performance Indicators)

성과지표는 주요성공요인의 달성여부를 측정할 수 있는 측정항목이며, 측정공식과 사용되는 정보 또는 자료명을 포함하고 있다. 이러한 구성요소를 실제 관리하고 입력, 출력하여 평가는 조직, 담당자 등을 포함하여 구성하고 필요한 자료를 어떻게 획득하고 수집하는지 정의하고 설명하게된다. 최근 정성적인 지표도 정량적으로 측정할 수 있도록 평가기준을 마련하여 관리함으로써 지표의 달성도가 전략의 달성도로 평가될 수 있는 전략적 성과지표 관리를 강화하고 있는 추세이다.

이러한 전략체계의 구성으로 기업은 경영의 방향을 조직구성원이 공유하고 공통된 이해로서 의사소통을 하게 되는데, 보유하고

있지 않은 경우 대내외 경영환경분석을 통하여 전략을 마련해야 한다. 전략은 경영혁신을 하는데 가장 기본이 되는 방향이자 출발점이기 때문이다. 전략이 명확하다면 기업의 비전에 대한 목표 달성 여부를 효과적으로 측정 가능하지만, 불명확하다면 비전이나 목표를 지향하고 있는지 평가하기가 어려울 것이다.

전략적 방향을 도출하는 방법으로 상위 경영층에 대한 인터뷰로 설정하는 방법, 시장을 분석하여 설정하는 방법, 유사 기업을 벤치마킹하여 설정하는 방법, 경영기법을 활용하여 설정하는 방법 등 많은 방법이 있지만, 본 연구에서는 SWOT 분석에 의한 전략 도출방법으로 설명하겠다.

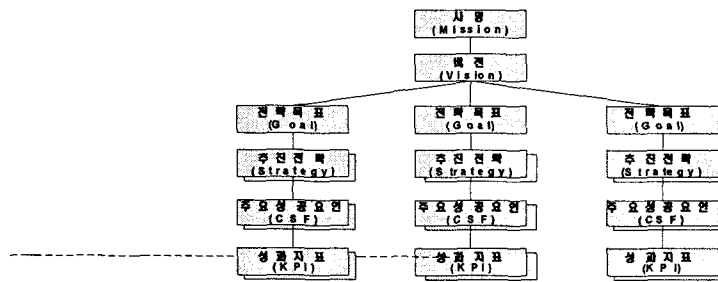
SWOT 분석은 강점(Strength), 약점(Weakness), 기회(Opportunity), 위협(Threat)의 첫 글자로 구성되어 있는 명칭을 가지고 있으며, 기업이 경영을 하는데 대내외 환경을 고려하면 주요한 4가지 요소로 구성되어 있으며, 기업의 방향은 각 요

인과의 관계에 대응한 방안을 설정함으로써 정의된다.

기업의 외부경영여건을 분석하면 기회와 위협요인을 설정할 수 있고 내부역량을 분석하면 강점과 약점으로 정리할 수 있는데, 외부와 내부의 요인을 고려하여 상호작용될 수 있도록 전략을 도출하게 된다.

내부의 강점을 활용해 기회와 위협에 대응할 수 있으며, 내부의 약점을 기회와 위협을 고려해 강화 또는 보완함으로써 경쟁력을 확보하게 된다. 따라서 SO(Strength / Opportunity),

ST(Strength / Threat), WO(Weakness / Opportunity), WT(Weakness / Threat) 전략을 도출하고 이들을 정리하여 전략적 방향을 설정하게 된다. SWOT 분석을 통하여 전략을 정의하는 경우 각 요인들을 추출하는 것이 독립적이어야 좀더 명확한 전략을 얻을 수 있으므로 주의와 경험을 필요로 한다.



<그림 1. 전략체계도>

1.2.2단계 : 현행 체계 분석

현행 체계 분석은 Business(업무)와 IT(정보자원) 관점에서 분석한다. 현행 업무는 업무 프로세스 관점에서 분석해서 전략적 방향을 어느 정도 지원하고 있는가 Gap을 분석한다. Gap을 극복하고 목표 달성할

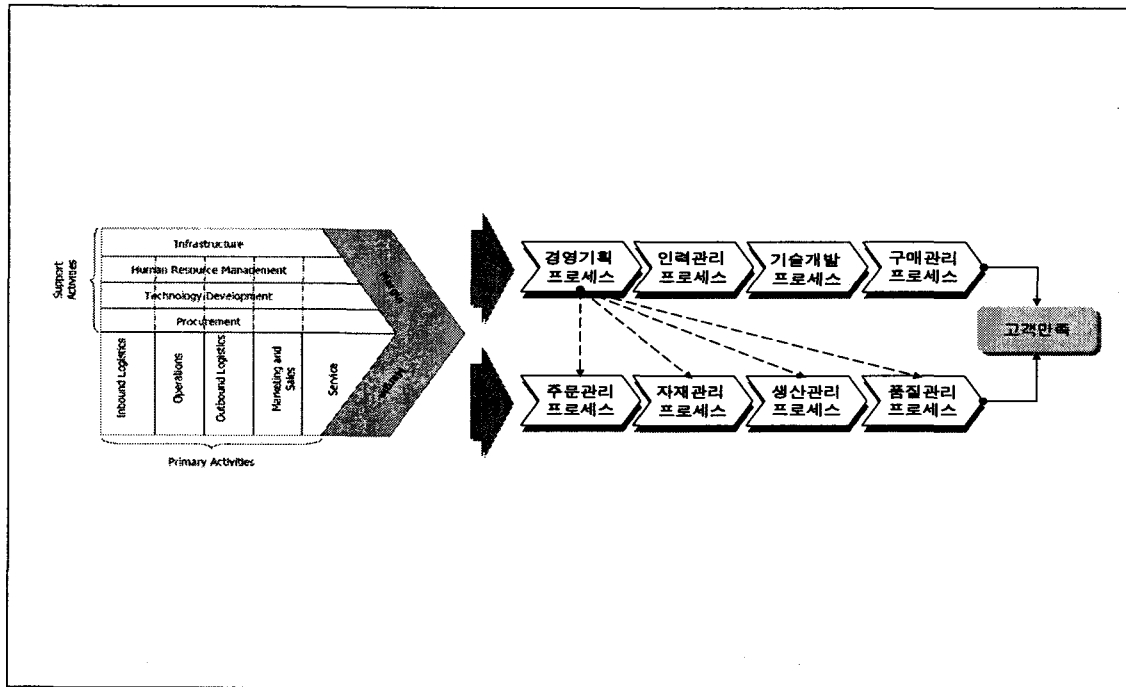
수 있는 과제를 설정하는 일이 현행 체계 분석의 궁극적인 목적이다. 이러한 목적을 달성하기 위하여 업무 프로세스 분석은 기업의 독자적인 가치사슬의 구성이 어떻게 구조화되어 있으며, 어떤 현상 및 문제점이 있는지 살펴봐야 한다. 우선 기업의 가치사슬 구조는 기업의 업무활동을 모두 표현

하고 있어 이러한 활동들을 관통하는 처음부터 끝까지의 업무 절차의 구성이 업무 프로세스로 정의할 수 있으며, 업무 프로세스는 고객을 대상으로 요구에 의하여 부가가치를 만드는 시작과 끝이 있는 업무라고 표현이 가능하다. 따라서 업무 프로세스는 기업의 가치사슬을 넘나드는(Cross Functional) 행태를 가지게 된다.

업무 프로세스는 수행하는 조직, 수행 수단인 자동화 기계 또는 IT, 수행하기 위한 정보와 자료로 Input과 수행결과로 Output이 있다. 이러한 절차들의 합을 혁신시키는 것이 프로세스 혁신으로 정의할 수 있으며,

혁신을 가능하게 하는 드라이버(Driver) 역할이 혁신과제이다.

업무 프로세스의 Gap은 고객의 요구사항에 의하여 결정되는 경우가 대부분이다. 기업의 존재는 고객의 요구를 얼마만큼 빠르고 정확하게 수용하는가로 결정되는 것과 같다. 예를 들어 고객이 주문을 내고 납품을 받는데 까지 5일을 희망하고 있고 경쟁사도 5일을 맞춰주고 있으며 경쟁우위요소가 납품일이라면, 5일 이내의 처리 프로세스를 가지는 것이 무엇보다 중요하다. 이러한 경우 업무 프로세스는 5일 이내에 수행할 수 있어야만 경쟁력이 있다.



< 그림 2. 가치사슬구조(Value Chain)와 업무 프로세스 >

1.3.3단계 : 경영혁신과제 정의

예를 들어 설명한 현행 체계 분석을 통하여 도출된 성과 요소를 진단하면 해당 업무 프로세스의 성과지표는 납품일, 목표수준은 5일, 현행 업무 프로세스가 5일 이상이라면 5일 이내의 수준에서 처리할 수 있는 업무 프로세스 능력을 보유해야만 경쟁력이 있으

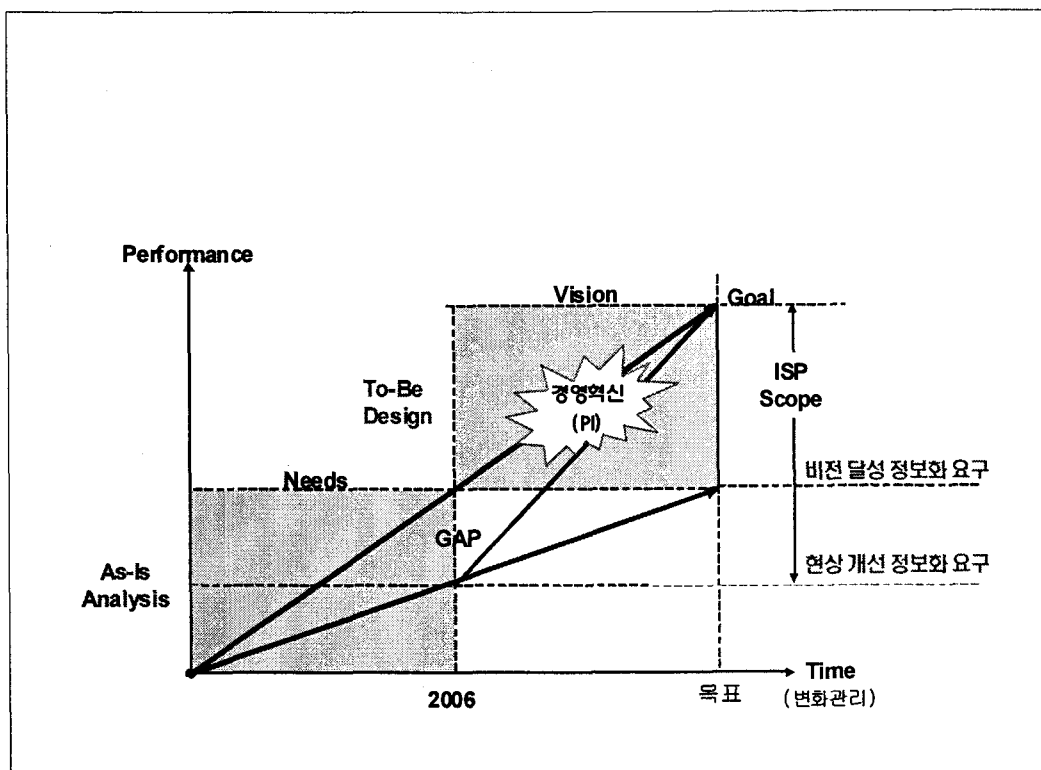
며, 이러한 현재와 미래의 수준에 대한 Gap을 줄여나가는 일의 집합이 혁신과제이다. 혁신과제는 미래의 모습에 도달할 수 있는 제반 모든 사항을 가능한한 표현되어야 조직구성원의 공감대를 확보할 수 있다.

혁신과제를 실천할 수 있는 것이 미래 업무 프로세스의 설계이다. 미래 업무 프로세스의 설계는 기업의 현재 가치사슬구조에

변화를 주는 이미지가 도출되고 이를 구체화하는 작업으로 연결된다. 미래 또는 향후에 대한 모습을 To-Be라고 하며, To-Be 업무 프로세스, To-Be 이미지라고 한다. 업무 프로세스가 설계되면 업무 프로세스가 실행될 수 있는 조직, 정보기술 활용이 설계되어 실제 효과를 달성할 수 있도록 한다. 최근 정보기술의 활용이 놀랄 정도로 급속하게 발전되어 업무는 물론 자동화, 자동화와 업무와의 연계 등 컨버전시한 기술들이 대거

출현되고 있는 실정이며, 위험과 속도를 요구하는 부분에는 로봇의 등장을 앞두고 있는 시점에 있다.

따라서 혁신과제의 실현성은 매우 높은 수준에 도달해 있으므로 누가 더 빨리 활용할 수 있는 것이 기업의 경쟁력을 좌우하게 될 것이며, 이 때 혁신과제의 성공여부는 변화관리라는 새로운 업무 프로세스를 설계 사상대로 얼마만큼 빨리 수용할 수 있는냐 라고 할 수 있다.



< 그림 3. 비전 달성을 위한 혁신과제 설정 >

2. 경영혁신과제 도출시 성공요인

경영혁신을 위한 과제 도출은 기업의 변화와 전환(Transformation)을 돕는 도구이며, 수단이다. 하지만 과제를 명확하게 도출하고 정의하기란 매우 어렵다. 특히 과제가 해결되었을 때 많은 자원 투입이 실제

효과를 만들 수 있는가 하는 미래의 불확실성은 항상 존재하고, 가시화될 때까지는 성공여부를 쉽게 판단하기가 어렵기 때문이다. 또한 효과가 있다고 하더라도 과제 해결로 이루어진 성과인지 아닌지를 판단하기는 더 어려운 경우가 많다. 따라서 혁신과제를 효과적으로 도출하기 위한 고려사항을

검토하여 우선순위를 가리는 것이 중요하다. 특히 중소기업인 경우에는 자원의 한계성이 뚜렷하고 외부자원을 활용하는데 비용적인 측면에서 애로사항을 가지고 있으므로, 최대한 내부의 자원을 활용하여 정의한 후 외부의 전문가를 활용하여 확정하는 절차가 경제적이라고 사료된다.

- 기업의 경영전략을 지원하지 않는 모든 일 또는 모든 업무활동은 가치가 없다는 인식을 분명히 해야 한다. 이러한 명확한 정의를 위해서는 기업이 지향하고 있는 미래의 방향 즉 전략적 방향이 명확하게 설정되어야 한다. 예를 들어 우수한 제품을 고객에게 인도한다는 전략을 가지고 있는데 반해, 반품에 대한 빠른 처리를 기업의 전략으로 가지고 갈 수는 없는 것이다. 혁신과제는 기업의 전략적 방향을 최대한 지향하고 있는 것으로 선정되어야 한다.
- 혁신과제는 현행 수준과 목표 수준에 대한 Gap이 분명하게 해결되는 모습을 제시하고 가시화시켜 주어야 한다. 미래 목표에 대한 타당성이 명확하게 부여되고 고객을 지향하고 있는 것으로 설정되어 있어야 한다. 이러한 목표 수준은 내부의 실현가능성에 있는 것이 아니라 고객이 이 목표 수준을 요구하고 있기 때문에, 그 목표 수준에 걸맞는 노력이 필요하다는 것을 분명히 해야 한다. 또한 현재를 상세하고 구체적으로 분석하여 현재를 개선하는 것은 혁신과제의 의의가 없고, 현행 수준과 목표수준의 Gap이 명확하게 분석되어 노력의 정도를 파악할 수 있어야 자원의 소요를 평가할 수 있다.
- 혁신과제는 조직구성원 전체가 이해하고 실천할 수 있도록 표현되어야 하고 교육되어야 한다. 혁신과제는 혁신을 담당하고 있는 직원의 노력만으로 성공

할 수 없으며, 새로운 업무 프로세스를 수행하고 있는 모든 직원의 노력으로 성공할 수 있기 때문이다.

- 혁신과제를 선정하는데 "경쟁자에게서 배운다"라는 말을 기업 경영의 전반에서 실행 가능하게 만들어주는 경영기법이 벤치마킹이다. 벤치마킹은 "나의 성취도를 최고수준과 비교하여 최고수준은 어떻게 달성되었는지를 파악한다. 그리고 이 정보를 이용하여 나의 목표를 설정하고, 전략을 수립하여 구현하는 것"으로 정의되어지는데, 여기에서도 나타나 있듯이 먼저 자신의 성취도를 파악하는 것이 중요하다는 것을 알 수 있다. 또한 경쟁분석과는 달리 실제적인 행동지침(action plan)도 나타나 있다. Camp는 벤치마킹을 "최고의 성취도를 획득하기 위하여 최고의 실제사례를 찾는 과정"이라고 정의하였는데, 이 정의에서 중요점은 '찾는 과정'이다. 즉 벤치마킹을 실행하는 과정에서도 배운다는 것이다. 벤치마킹에서 가장 중요한 것은 끊임없이 개선해가는 과정으로 인식하고 적극적인 활용이 요구된다 [Camp, 1989].

IV. 결론

과거에는 단순, 반복적인 업무 기능의 자동화를 통한 비용 절감 등 재무적 기대효과를 창출하였으나, 최근에는 경쟁우위 및 기업 위상 확보를 위한 전략적 경영방식 도구 및 수단으로 활용하는 추세이다.

- 기존 사업의 지속적인 성장 유지와 신사업 개발 및 가치창출을 지원 (e-Business)
- 내부역량 향상을 위한 디지털 경영, 지식 경영, e-Enterprise 등 전자화된 선진 경영체제구축으로 조직, 프로세스,

정보기술의 융합(ERP, SEM, KMS 등) 지원

- 경쟁우위를 위한 정보의 생성 가공 촉진적 유통 활용 등 정보관리 전체 프로세스에 대한 내,외부간 통합 및 협업 체제 구축(SCM, CRM, SRM 등)으로 정보기술을 통한 Leadership 확보 지원

경영혁신을 위해 정보기술을 활용하기 위해서는 정보화 투자 대비 효과의 달성 여부보다 기업이 추구하는 비전을 달성할 수 있는가가 더 중요하므로, 비전 달성과 관련된 경영환경에 대응하여 지속적인 성장 도구로서 역할을 하는가? 사업과 관련해 고객 만족을 지원하는가? 보유하고 있는 정보시스템은 조직을 지속적으로 동기부여하여 업무 효율 향상에 기여하는가? 등 양적인 비교가 아니라 질적인 향상에 기여해야 한다.

따라서 적용되는 정보기술이 고객친화적 경영 환경 및 여건을 조성하여 고객만족 달성에 기여하고, 지식정보자원을 활용한 신속, 정확한 의사결정을 지원해 환경 변화 대응 역량을 증대시키고, 효과적 경영관리를 위한 경영합리화를 지원해 업무 효율이 향상되도록 유도되어야 한다.

참 고 문 헌

1. 이진규, 리엔지니어링과 카이젠, 21세기북스, 1994.
2. Bower, J.L. & Christensen, C.M. "Disruptive Technologies : Catching the Wave." Harvard Business Review, Jan.-Feb. 1995, pp. 43-53.
3. Camp, R., Benchmarking : The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance, Quality Resources, 1989.
4. Davenport, T.H. & Short, J.E., "The New Industrial Engineering : Information Technology and Business Process Redesign", Sloan Management Review, Vol.31. No.4, Summer 1990, pp. 11-27.
5. Foster, R. & Kaplan, Creative Destruction, Material Press, 2001.
6. Hamel, G. Lending the Revolution, Harvard Business School Press, 2000.
7. Hammer, M., "Reengineering Work : Don't Obliterate", Harvard Business Review, Jul.-Aug. 1990, pp. 427-435.
8. Hammer, M. & Champy, J., Reengineering the Corporation : A Manifesto for Business Revolution, Harper Business, 1993.
9. Stalk, G. & Burnett, "Breaking Compromises, Breakaway Growth", Harvard Business Review, Sep.-Oct. 1996. pp. 131-139.