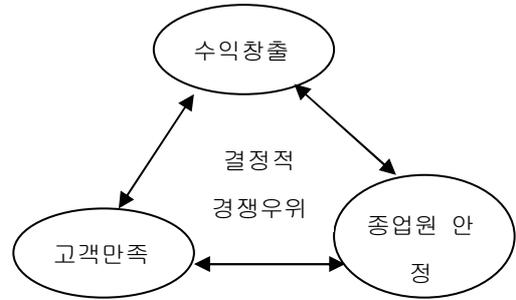


TOC 의 전략적 목표설정과 그 달성 방안 Strategic goal setting and its realization of TOC

정남기
전남대학교 산업공학과

Abstract

TOC 의 전략적 목표는 수익창출, 고객만족, 그리고 종업원의 고용안정이다. 그리고 이를 실행하기 위해서는 이 3 가지 목표중 하나를 최종목표로 삼고 나머지 둘을 필요조건으로 삼는다. 이를 위한 구체적인 실행방안의 하나가 마피아오퍼(Mafia Offer)의 개발이다. 이 논문은 구체적인 마피아오퍼의 실행 방안을 알아본다. 그리고 이를 토대로 TOC 전략의 체계를 소개하며, 이 내용을 블루오션(Blue Ocean)전략, BSC(Balanced Score Card)의 활용과 연관시킨다.



(그림 1) TOC 경영의 전략적 목표

1. 서론

TOC 는 기업경영의 장기적 목표로 다음 3 가지를 추구한다[5].

- 주주를 보상할 수 있도록 현재뿐만 아니라 미래에도 돈을 벌어야 한다.
- 시장의 고객을 현재뿐만 아니라 미래에도 만족시켜야 한다.
- 종업원에게 현재뿐만 아니라 미래에도 안정적인 일자리를 제공해야 한다.

위의 3 가지 조건 중 하나, 즉 주주를 위한 수익 창출, 최상의 서비스에 의한 고객 만족, 그리고 종업원의 고용 안정 중에서 하나를 최종목표로 삼고, 둘은 필요조건으로 둔다. (그림 1 참조) 어느 것을 최종목표로 선택하든 상관없다. 실제로는 모두 동일한 전략이기 때문이다.

고객만족을 목표로 삼아도 좋다. 그러기 위해서는 수익창출과 종업원 안정을 해치지 않아야 한다. 혹은 노조에서 요구하는 장기적인 종업원 안정을 목표로 삼아도 좋다. 이를 위해서는 노조도 수익창출과 고객만족이 필요하다는 것을 인정해야 한다.

그렇지만 불행하게도 이 조건들은 서로 이율배반적이다. 돈을 많이 벌기 위해서 인원을 줄인다면 주주는 기뻐하겠지만 종업원의 사기는 떨어진다. 고객을 만족시키기 위해 서비스를 개선시킬 때 단기적으로 수익은 감소할 수 있다. 수익이 감소하는 것이 주주에게는 불만이 될 수 있다.

이런 갈등을 어떻게 예방해야 하는가? 낙관적 생각만으로 혹은 어떤 특별한 기법만으로 이런 갈등을 해소할 수는 없다. 그렇다고 어느 하나의 조건만 중시하는 것은 위험 부담이 크다. 마케팅을 잘한다거나 생산을 잘한다는 것만으로는 해결되지 않는다. 그 이상이다.

이런 갈등을 근본적으로 해소하는 것은, ‘결정적 경쟁우위를 지속적으로 유지하는 것’이다. 이것은 최소한 앞으로 15 년동안 회사를 지탱해 줄 수 있는 경쟁력을 말한다. 조직은 이런 결정적 경쟁우위를 확보해 두어야 한다. 그래서 경쟁자나 정부정책이나 다른 환경들이 한 두 곳에서 상황을 악화시키더라도, 고객과 종업원에 피해를 주지 않고 지속적으로 성장할 수 있다. 가격이나 품질에 의한 경쟁력은 2-3 년 정도는 버틸 수 있지만, 후발 경쟁사가 금새 따라올 수 있다.

경쟁사가 손쉽게 따라올 수 없는 결정적 경쟁우위는 전 구성원이 공감하는 일관된 전략에서 나온다. 이를 달성하는 것은 기술혁신, 품질, 가격의 경쟁력을 뛰어넘는, 기업의 근원적 정책에 있다. 이것은 쉽지 않은 일이며, 시간이 걸리고, 초기에는 가시적인 성과가 나타나지 않을 수도 있다. 그렇지만 올바른 방향을 잡고 지속적인 노력을 기울인다면 시간이 흐를수록 그 성과에 가속도가 붙게 된다.

이 논문에서는 기업의 전략적 목표를 수익 극대화에 두고, 이를 달성하는 방법을 설명한다. 그것은 고객만족과 종업원 안정을 유지하면서 ‘결정적 경쟁우위를 지속적으로 유지시키는 방법’이 된다. 그러므로 우리는 TOC 의 전략적 목표를 다음과 같이 설정한다.

- 단기적인 사업 전략으로, 기존 시장에서 결정적 경쟁우위를 확보한다. 시장을 만족시키는 데 있어서 경쟁사와 차별화되는 독보적인 경쟁력을 갖춘다.
- 장기적인 기업 전략으로, 단일 시장을 탈피하여 다양한 시장을 개척 한다. 이것이 번덕스런 시장에 대처하는 유력한 수단이다.
- 이런 전략들을 실행함에 있어서, 기존 자원의 능력을 최대한 활용한다.

2. 마피아오퍼(Mafia Offer)

기업에서 사업부 단위의 사업전략은 마케팅전략과 운영전략으로 구성된다. 마케팅전략은 사업의 경쟁력 확보 방안을 다루며, 제품개발, 시장분할, 유통채널 등의 문제를 해결하려는 정책이다. 운영전략은 생산, 영업, 재무 등 각 기능별 구체적인 활동 방안을 일컫는다.

마케팅전략은 현 시장에서 결정적 경쟁우위를 확보하는 활동을 앞에서 이끈다. 시장의 욕구를 만족시키는 데 있어서 경쟁사와 차별화할 수 있는 정책을 개발하고 실행한다.

기존 시장에서 결정적 경쟁우위를 확보하는 방법은 고객의 불편함을 해소해 주는 것이다. 고객의 불편함이란 만족스럽지 못한 가격, 품질, 서비스라든가, 고객에게 시간이나 비용을 부담시키는 일들을 말한다. 제조업에서 자주 발생되는 고객의 불편함에는, 고객 주문의 출하가 늦어지고 약속을 못 지키지는 것, 고객이 요구하는 특별 엔지니어링을 회사가 수용하지 못하는 것, 제품의 출하량이 부족하거나 출하 품목이 다른 것, 제품이 제대로 작동되지 않는 것 등이 있다.

사실 고객이 안고 있는 문제점들은 쉽게 파악된다. 그렇지만 이런 문제점들은 서로 복잡하게 얽혀 있기 때문에 핵심문제를 정확히 알기는 쉽지 않다. 문제점들은 환자가 겪는 증상과 같다. 의사의 역할은 이를 보고 정확한 원인을 찾는 일이다. 의사의 정확한 진단에 의해 처방을 받는다면 많은 증상들이 한꺼번에 사라질 수 있다.

시장이 제약이라고 해서 문제의 핵심이 반드시 영업부문에 있다고 말할 수는 없다. 그리고 한 부분의 서비스를 개선한다고 영업 문제가 풀리는 것도 아니다. 예를 들어, 대리점에 재고는 많지만 결품이 잦고 자금 사정이 좋지 않다면, 문제의 핵심은 공급회사의 판매정책에 있을 수 있다. 판매정책이 대리점으로 하여금 대량 주문을 강요하는 것이었다면, 이를 변경함으로써 대리점의 많은 문제점들을 일거에 해소시킬 수도 있다.

마피아오퍼란 시장(고객)이 안고 있는 크고 작은 문제들을 해결해 줄 수 있는 거래의 제안을

말한다. 문제들의 핵심을 찾고, 변화를 도입해서 이를 해결할 수 있다고 고객에게 제안하는 것이다. 예를 들어, 가장 좋은 가격에 현금부담도 적고 재고도 낮추면서 납기도 지켜주는 것과 같다. 그렇지만 가격인하를 제안하라는 것은 아니다.

마피아오퍼는 고객이 안고 있는 문제점들의 핵심문제를 우리 회사의 내부에서 찾는다. 그리고 이 핵심문제를 해결하는 데 물리적인 투자를 앞세우기보다 먼저 운영 방법의 개선을 도모한다. 굳이 신제품 개발이나 제품 재설계와 같이 많은 시간과 비용이 드는 일에서 출발할 필요는 없다. 적은 비용으로 단기간에 성과를 낼 수 있는 방법은 정책이나 업무 프로세스를 바꾸는 것이다. 이것은 거래조건, 포장, 서비스 수준과 보증, 대응시간 등을 면밀히 검토하는 데서 출발한다.

마피아오퍼가 비록 '작은 변화'로 핵심문제를 해결할지라도 판매정책에는 매우 '큰 변화'를 가져온다. 그리고 시장(고객)의 크고 작은 문제들을 모두 동시에 해결할 수 있다. 이것은 동종 업계에서 통용되고 있는 뿌리깊은 정책이나 업무 프로세스를 개선하는 것이며, 경쟁사들은 이를 쉽게 따라 할 수 없고 대략 2년 정도는 걸린다. 그러면 그 동안 안정적인 수요를 확보하고 경쟁의 피곤함에서 벗어나 있으면서, 이 기간을 또 다른 결정적 경쟁우위를 개발하는 시간으로 활용한다.

3. 마피아오퍼 템플릿

마피아오퍼는 상황에 맞추어 개발된다. 이것은 맞춤형 오퍼이지만, 유사한 상황에서는 유사한 오퍼가 생길 수 있다. 다음에 예시되는 것은 우리가 자주 겪을 수 있는 몇가지 상황들에 대해 골드랫이 제안하는 마피아오퍼의 예시이다. 골드랫은 이를 템플릿(template)이라 말하고 있다[6].

3.1 신속대응 템플릿

이 템플릿이 적용될 수 있는 대상은 보다 신속한 납품을 약속하면 할증가격에 구입할 의향이 있는 고객들이다.

마피아오퍼:

1) 우리는 고객에게 리드타임을 50% 줄이면서 납기준수율은 거의 100%를 약속한다. 만약 이것을 지키지 못하면 상당한 액수의 위약금을 지불한다는 약속을 추가한다.

2) 긴급 주문에 대해서는 지금보다 20% 정도 짧은 리드타임을 완벽하게 보증하면서 할증가격으로 납품한다. 만약 이것을 지키지 못하면 큰 위약금의 지불을 보증한다.

이것은 고객이 결품 때문에 어려움을 겪는 경우가 많은 상황에 제안된다. 이런 상황은 대략 다음과 같은 4 가지 특징이 있다. 이중 일부만 있더라도 이 신속대응 템플릿이 적용될 수 있다.

- 1) 업계 표준 리드타임은 비교적 길다.(예, 약 6 주 이상)
- 2) 업계 표준 납기준수율이 비교적 낮다.(예, 약 80%) 이 때문에 고객은 결품문제를 겪게 되고, 이는 상당한 비용을 수반하고 있다. 수요예측에 의존하여 발주하는 경우에 자주 발생한다.
- 3) 부품의 구매가격이 완제품의 판매가격에 비해 무시할 만하다.(예, 약 5%) 부품을 확보하지 못해 겪는 손해가 그 부품의 가격보다 훨씬 큰 경우이다.
- 4) 고객들이 다른 대안을 찾는 것이 쉽지 않다.

이런 제품은 시장에서 쉽게 살 수 있는 일반적인 제품이 아니거나, 반복 거래되는 제품이 아니다. 또 고객의 소비량이 비교적 커서, 이를 재고로 유지하기에는 비용부담이 큰 경우이다. 또 이를 대체할 만한 것도 없다.

TOC 는 고객의 리드타임을 획기적으로 줄일 수 있고 납기를 완벽하게 지킬 수 있는 능력을 제공한다. 여기에는 TOC 에서 개발된 DBR(Drum-Buffer-Rope)이 중심 역할을 한다. 그리고 이런 능력을 갖춘다면, 가격은 정규주문과 긴급주문에 따라 차이를 두어도 고객은 불만을 갖지 않을 것이다.

3.2 VMI 템플릿

이 VMI(Vendor Managed Inventory) 템플릿의 적용 대상은 결품과 과잉재고의 문제에 시달리고 있는 제조업체이다. 결품과 과잉재고 중 어느 한 쪽을 위해서 다른 한쪽을 희생할 수도 없는 상황에 적용될 수 있다.

마피아오퍼:

우리는 고객에게 결품이 발생하지 않도록 납품하고, 고객의 보유 재고는 현재보다 50% 이상 감축시킨다. 이와 관련하여 고객에게는 발주, 독촉, 날짜 변경, 배치(batch)크기 결정 등 어떠한 활동도 요구하지 않는다.

어떤 경우에 이런 오퍼가 제안될 수 있을까? 다시말해서 우리가 어떤 제조업체에게, 재고에 대한 부담이 없이 결품을 방지할 수 있고 사소한 잡무에 시달리지 않게 하는 좋은 가격의 거래를 제안하면, 그 고객은 이런 거래를 수용할까? 그런 고객은 과연 충분히 있을까? 이에 대한

잠재고객(제조업체)은 대략 다음과 같은 특징들이 있다.

- 1) 제조업체는 동일한 재고포장단위(SKU)를 반복 주문한다.
- 2) 제조업체는 비교적 자주 주문하는 편이 아니다.(2-3 주에 한 번)
- 3) SKU 의 가치는 무시할 수 없는 수준이므로 잉여 재고 금액도 적지 않다.
- 4) 제조업체는 (본질적으로) 수요를 예측하여 생산한다.
- 5) 재고의 제품수명은 비교적 제한되어 있다.(재고기간에 비해 100 배를 넘지 않는다).
- 6) 긴급 주문이 있다.(예, 약 3%)

TOC 를 적용하면 재고를 절반 이하로 줄이면서 고객의 결품을 방지할 수 있다. 이것은 DBR 기반의 생산부문 해결책으로 생산 리드타임을 단축하고, 보충제도 중심의 유통부문 해결책(다음 절의 유통 템플릿을 참조)으로 주문 리드타임 제거, 납품 주기 단축, 목표 재고 모니터링을 적용할 때 가능하다. 여기서는 실제 소비된 수량을 주기적으로 보충하는 시스템이 사용된다. 대금결제는 소비한 것에 대해서 지불하는 위탁판매 방식이나 입고될 때 지불하고 사용하지 않은 것은 환불받는 방식을 사용할 수 있다.

3.3 유통(Distribution) 템플릿

이 템플릿의 적용 대상은 과잉재고로 비용 지출이 많으며 결품으로 판매기회를 놓치고 있는 유통업체이다.

마피아오퍼:

공급자는 유통업체에게 고객이 원하는 품목이 결품되지 않도록 공급하며, 재고회전율을 높여줄 것을 약속한다. 만약 이것을 지키지 못하면 상당한 금액의 위약금을 지불한다고 약속한다. 그리고 유통업체가 충분한 이익을 보기 전에는 가격을 인상하지 않는다.

어떤 경우에 이런 오퍼가 적용될 수 있을까? 다시말해서 공급자가 유통업체에게 재고를 줄이면서 결품을 방지할 수 있고 또 가격인상의 부담을 느끼지 않는 거래를 제안하면, 많은 유통업체들이 이런 거래를 수용할 것인가?

이런 오퍼에 관심을 나타낼 유통업체들은 주문 리드타임이 길어서 다음과 같은 문제점들을 안고 있을 것이다.

- 1) 수요를 예측하여 재고를 보유한다.

- 2) SKU 가 수백종 이상이다.
- 3) 항상 보유 현금이 부족한 상태이다.
- 4) 동일한 SKU 가 여러 곳에서 판매된다.

결국, 주문 리드타임이 길면, 유통업체는 과잉재고로 비용이 증가하고 전시/보관할 공간이 부족해 어려움을 겪고(위 1,2 때문에), 결품 때문에 판매기회를 놓치기도 한다(위 3,4 때문에). 이런 이유로 인해 비인기 품목은 아예 취급이 기피될 수도 있다.

TOC 해결방안은 주문 리드타임을 제거하는 데서 출발한다. 주문리드타임은 다음과 같은 보충제도를 운영함으로써 제거될 수 있다.

- 유통업자는 주문하지 않고 실제 판매량을 매일 보고한다.
- 공급자는 실제 판매량을 유통업자에게 주기적으로 보충한다.
- 공급자는 완제품 재고를 공급자와 가까운 곳에 보유한다.
- 공급자는 생산 리드타임을 단축하여 완제품 재고 수준을 낮추더라도 결품없이 공급한다.

이렇게 하면, 공급자는 적은 완제품 재고를 활용하여 생산 리드타임과 운송 리드타임을 단축시킬 수 있다.

공급자는 함부로 가격을 인상하지 않아야 한다. 유통업체에 이득이 입증되기 전에는 가격을 인상하지 않는다. 가격을 인상하더라도 유통마진이 그리 크지 않다는 것을 감안하여 큰 폭의 가격인상은 자제해야 한다. 만약 판매 부진의 위험이 아주 큰 경우에는, 전액 환불해 주어야 한다.

3.4 기타 마피아오퍼 템플릿

클드랫은 위에 소개된 것 외에도 몇가지 템플릿들을 더 소개하고 있다. 이들은 Project, Gain Sharing, Availability Insurance, Pay Fair Click, Guaranteeing Throughput per Shelf 로 이름지어져 있다. 이들은 기업에 적용했던 경험에 근거하여 제안된 것이며, 아직 문서화된 것은 아니다.

4. TOC 전략의 체계

TOC 가 전략적 목표를 달성하는데 있어서 마피아오퍼가 그 중심에 자리잡고 있다. 마피아오퍼는 새 시장을 개척하는 데 기여한다. 그리고 마피아오퍼를 실현하기 위해서는 TOC 에서 개발된 방법론들, 즉 DBR, CCPM(Critical Chain

Project Management), TA(Throughput Accounting), TP(Thinking Processes), 보충제도 등이 종합적으로 활용되어야 한다. 이런 체계를 먼저 다음 표로 정리해 둔다.

(표 1) TOC 전략의 체계

전략적 목표	TOC 전략	적용영역	
		기존 사업	새 사업
새시장 개척	시장 분할		↑ ↓
수익 증대	마피아오퍼	↑ ↓	
업무 개선	DBR, CCPM, TA, TP, 보충제도		
패러다임 변화	계약과 부가가치 중심		

기존 사업의 수익을 늘리기 위해 우리는 마피아오퍼를 적용한다. 또 한편으로는 지속적인 성과를 얻기 위해서는 시장분할 조건을 준비하여 시장을 분할하고, 분할된 시장을 계속 유지시키도록 노력한다. 분할된 시장에서 마피아오퍼는 회사의 경쟁력을 키우는데 도움이 된다.

분할된 시장의 일부에서 경쟁적 우위를 확보하면, 이 기회를 살려 업무 개선활동을 추진한다. 그러면 회사의 시장 경쟁력은 지속되고 시장도 확대된다. 이렇게 하여 시장수요가 생산능력보다 더 커지면 공급은 안정된다.

다른 한편으로는 이미 보유하고 있는 자원을 활용할 수 있는 신규 사업을 모색한다. 이것은 추가 투자 없이 시장을 선택할 수 있는 능력을 보유하게 되어 더욱 안정적 수요를 확보할 수 있다. 이는 안정적 매출을 실현하여 종업원을 해고하지 않고 사기를 북돋우며 지속적인 성장을 누릴 수 있게 만든다.

이런 일들을 추진하는 순서는 양쪽 방향 모두 가능하다. 패러다임의 변화를 이해하고 업무를 개선하여 마피아오퍼를 개발할 수 있다. 그렇지만 사정에 따라서 새시장 개척과 수익증대를 위한 마피아오퍼 개발을 목표로 삼고, 이를 실현하기 위해 업무를 개선하고 패러다임의 변화를 도모할 수도 있다.

5. 블루오션전략과 BSC 에 대한 소견

블루오션(Blue Ocean) 전략은 경쟁자를 이기는 데 집중하는 대신 고객과 회사를 위한 가치도약을 이뤄 새로운 비경쟁시장 공간을 창출함으로써 경쟁자체에서 벗어나려는 전략이다.[2]

이 전략은 내부적인 비용절감과 고객에게 제공하는 제품/서비스 가치의 향상을 추구한다. 비용절감은 경쟁 요소를 제거하거나 줄여서 실현시키고, 제품/서비스의 가치는 경쟁사가 아직 제공하지 못한 요소를 증가하고 창출함으로써 향상시키려 한다.

블루오션 전략에 의해 ‘새로운 비경쟁시장 공간을 창출’한다면, 이것은 새 사업을 전개하는 데 유익하다. ‘시장경계선을 재구축하고 비고객을 찾는 것’도 새 시장을 개척하는 데 효과적일 것이다. 이렇게 새 시장이 발굴되면 수익 모델을 개발하기 위해 ‘전략적 시퀀스를 만든다.’ 여기에는 고객이 인식하는 효용성, 가격, 그리고 비용이 고려된다.

그러므로 블루오션 전략은 새 사업 창출하기 위한 전략적 접근법이라 여겨진다. 이 전략은 새 사업의 효과적 운영을 위해 조직의 주요 장애를 극복할 필요성을 제기하고 있다. 이 부분은 TOC의 제약 중심 사고와 유사한 개념이다.

그렇지만 블루오션 전략은 구체적인 업무 시스템 구축 방안을 언급하지 않고 있다. 여기서 언급하는 ‘공정한 절차’라는 것은 구체적인 방법론이라기보다 원칙적인 가이드라인에 해당한다. 블루오션 전략은 기존 사업의 경쟁력 강화에는 전략적 가치를 두고 있지 않다. 그리고 경영 패러다임 변화의 필요성을 강조하지 않는다. 이런 점들은 TOC 전략과 대조를 보인다.

BSC(Balanced Score Card)는 ‘균형성과지표’라 일컬어지고 있으며, 전략적 목표 설정과 이를 실행하기 위한 방법의 하나이다. 이것은 재무적 측정에만 치우쳤던 기존 성과측정 시스템의 한계를 보완하기 위하여 고객의 관점, 내부 비즈니스 프로세스의 관점, 학습과 성장의 관점을 추가하여 통합적인 시각으로 각 성과지표간에 균형을 도모하려는 것이다[3].

여기서 중요한 것은 학습과 성장활동이 내부 프로세스의 개선으로 이어지고, 내부 프로세스 개선이 고객 만족으로 이어지며, 고객 만족이 재무적 성과를 창출하게 만들 수 있도록, 성과지표를 선정하는 것이다.

지금까지 BSC를 적용한 곳에서 문제점으로 지적되는 것은, 전략적 목표와 성과지표가 연계되지 못하고, 성과지표의 목표치 달성을 위한 실천 활동이 미흡하며, 성과와 보상을 연계시키지 못하고, 성과지표를 제대로 모니터링하고 갱신하지 못하고 있다는 점들이다[1].

그러면 이에 대한 대책은 무엇인가? 물론 위 문제점의 각 항목별로 개선책을 강구할 수 있다. 예를 들어, 전략적 목표와 성과지표의 연계효과를 극대화하기 위해 사업의 성과에 영향을 미치는 다양한 요소와 제약조건들을 고려하여 전략대안을 도출하고, 이를 기반으로 도전적인 계획을 수립하는 것이 될 수도 있다.

그렇지만 이런 대증요법식 방법보다는 근본적인 방안이 필요하다. 그것은 기존의 재무적 성과측정 방법의 오류에서 찾을 수 있으며, 그 뿌리는 원가계산방식이 과생시킨 부분효율 중시 마인드에 있다. 이런 폐단 때문에 내부 프로세스 개선 활동의 효과가 제대로 측정되지 못하고, 개선활동이 재무적 성과와 연결되는 것을 보장하지 못하게 된다.

그러므로 BSC의 문제점을 근본적으로 해결하려면 각 구성원이 자신의 개선활동이 과연 재무적 성과로 연결되는지 여부를 손쉽게 판단할 수 있어야 한다. 이를 위해서는 간접비를 배부하여 얻어지는 원가계산 자료가 성과지표 설정에 사용되지 않아야 한다. 또 재무적 성과와 직결되는 개선활동을 찾을 수 있어야 한다. 이를 위해서는 원가마인드를 떠나려는 자세가 필요하고, 성과달성을 방해하는 장애물을 찾아 집중개선하는 과정이 필요하다. TOC는 전략과 연계되는 지표를 선정하기 위해, 간접비를 배부하지 않는 회계방식을 사용하며, 제약을 찾아 개선의 초점을 제시한다[4].

6. 결론

TOC 전략은 패러다임 전환을 기반으로 업무개선을 추진하려는 전략이다. 이것은 마피아오퍼를 통해 수익증대와 새 시장 개척에 직접적인 효과를 발휘한다. 블루오션(Blue Ocean) 전략은 새 사업 발굴과 새시장 개척을 위한 유용한 방법이며, BSC는 성과지표 관리에 활용될 수 있는 방법이다. TOC의 마피아오퍼 개발과정이 블루오션전략과 BSC에 활용된다면 기업의 수익성향상에 시너지 효과를 발휘할 수 있을 것이다.

참고문헌

- [1] 김성렬, 박재홍, 서영미, ‘전략이행수단으로서 BSC의 성공요소’, *Entrue Journal of Information Technology*, 2005.7. p.35-43
- [2] 김위찬, 르네 마보안, 블루오션 전략, 교보문고, 2004.
- [3] 송경근, 성시중(번역), 가치실현을 위한 통합경영지표 BSC, 한언, 1999
- [4] 정남기, ‘TOC 관점의 BSC, 친구인가 적인가?’, 대한산업공학회/한국경영과학회 춘계 학술발표대회, 2002.
- [5] 정남기, 성과를 200% 끌어올리는 TOC, 한언, 2005
- [6] E.Goldratt, Keynote Speech Presentation, 2005 TOCICO Conference, Barcelona Spain, 2005