

**모든 것이 힘든 이 시기에,
우리에게 필요한 것은 통찰력입니다.**
불황기 시 성과 관리



목차	
2	Executive Summary
2	개요
3	현재 비즈니스 이슈
3	폭풍의 한 복판에서
3	비즈니스 촉진 요인
3	성과 관리 솔루션의 필요성
3	솔루션
3	혼란스런 상황에서의 기회 발견
4	효율성 측정
5	어려운 결정
5	공급망 일관화
6	미래의 성장을 위한 초석 마련
7	결론
7	IBM Cognos BI 및 성과 관리 (Performance Management)에 대한 정보
7	전화 요청

Executive Summary

현재와 같이 모든 경제 상황이 어려운 시기에는 성과 관리의 중요성은 한층 높아집니다. 본 백서에서는 어려운 경제 상황 속에서 각 조직들이 직면하고 있는 여러 가지 과제에 대해서 생각해 보고, IBM의 성과 관리 솔루션을 통해서 조직의 의사 결정권자들이 어려운 문제를 극복하고 기업을 이끌어나가기 위해 필요한 심층적인 정보와 깊은 통찰력을 어떻게 얻을 수 있는 지에 대해서 설명합니다.

개요

일정 기간 동안 사업을 진행해온 조직이라면 호경기와 불경기를 모두 겪어보았을 것입니다. 흥미로운 점은 호경기, 불경기를 막론하고 비즈니스 관리와 관련된 문제가 항상 존재한다는 것입니다. 그러나, 대부분의 의사 결정권자들은 불경기 때의 어려움을 극복하기 위해서 더 큰 조직적 성숙도가 요구된다는 점에 동의할 것입니다.

이는 다음과 같이 생각해 볼 수 있습니다.

경기가 좋을 때는 기대 이하의 잘못된 의사 결정, 성과를 제대로 발휘하지 못하는 자산, 인재 격차, 비효율적인 자원 사용, 원활하지 못한 공급망 프로세스 및 비대한 비영업 부서 업무 등과 같은 문제가 있더라도 기업들이 체감하는 위험이 크지 않습니다.

그러나 경기가 나쁠 때는 조직의 운영 체계가 비대할 경우에 주주, 공급업체 그리고 특히, 날렵한 운영 체계를 갖춘 경쟁업체의 타겟이 될 가능성이 높습니다. 당연한 이야기지만 어려운 불경기를 이겨내기 위해서는 비전을 갖고 있는 리더십에 어느 정도 의존하게 됩니다. 그러나 조직의 의사 결정권자들이 기업의 성과에 대한 전체적이고 구체적인 모습을 볼 수 있는 강력한 통찰력을 확보할 수 있다면, 훨씬 쉽게 시의적절한 전략을 선택할 수 있습니다.

의사 결정권자들이 이런 통찰력을 얻기 위해서는 주요한 모든 금융 지표를 실시간으로 모니터링할 수 있어야 합니다. 그렇기 때문에, 기업이 어려운 경제 상황을 극복하는 데 도움이 될 만한 해결책을 찾는 과정에서 IBM Cognos® 성과 관리 솔루션을 어떻게 사용하는 지에 대해서 이해하는 것이 무엇보다 중요합니다.

현재 비즈니스 이슈

폭풍의 한 복판에서

신용 대출 가능 한도액의 감소, 고객 수요의 감소, 내 외부로부터의 수익에 대한 압력, 통화 환율의 불안정성, 자금의 압축된 경제 상황으로 인해서 많은 기업들이 현금 흐름의 감소, 예측할 수 없는 수요에 대비한 재고 관리의 어려움, 그리고 매출액 및 수익의 감소 등의 다양한 문제에 직면하고 있다는 사실에는 그 어느 누구도 이견의 여지가 없습니다.

이런 부정적인 지표들은 많은 조직들을 사면초가에 몰리게 만듭니다. 이 때 많은 조직들이 지금까지 유지해온 과거의 사업 관행이 앞으로도 계속 유효할 것이라는 희망을 품고 과거의 것을 계속 고집하려는 유혹에 빠지기 쉽습니다.

우리는 경험과 역사를 통해서 이런 유혹에 넘어가는 것은 곧 치명적인 실수가 될 수 있다는 것을 잘 알고 있습니다. 다음 사례에 대해서 생각해 봅시다. McKinsey & Company는 한 최신 보고서에서 2000년에서 2001년 까지의 경기 침체기를 되돌아보고 어떤 기업이 뒷걸음질을 쳤으며 어떤 기업이 경쟁업체를 따돌리는 좋은 기회를 잡았는지에 대해서 조사했습니다. 보고서의 결론은 “잘 나가는 미국 기업 중 거의 40%가 2000년에서 2001년 까지 이어진 경기 침체기의 1/4 분기에 몰락했고 잘 나가는 미국의 은행 중 3/4도 같은 운명에 처했다.” 이었습니다.

비즈니스 촉진 요인

성과 관리 솔루션의 필요성

이처럼 어려운 시기에 몰락하는 기업이 되지 않기 위해서는 기업의 비즈니스, 시장, 경쟁업체, 공급업체 등이 자금의 어려운 경제 상황에 어떻게 잘 대처하고 있는 지에 대한 중요한 데이터에 액세스할 수 있어야 합니다.

그렇게 하기 위해서 필요한 것이 바로 성과 관리 솔루션입니다.

AMR Research의 부사장 겸 연구원인 John Hagerty는 “기업의 운영 상태와 기업의 고객에 대한 통찰력을 갖고 있는 기업은 그렇지 못한 기업보다 우월한 위치를 차지하게 됩니다. 이것은 다른 지표들이 기술 투자를 취소해야 하는 상황임을 가리킬 때 더욱 더 명확해집니다.”²라고 이야기했습니다.

솔루션

혼란스런 상황에서의 기회 발견

경기가 좋지 않을 때는 기업의 의사 결정권자들에게 기업의 목표와 성과를 비교하여 이해할 수 있는 능력이 필요합니다. 이들에게는 무엇이 좋고 무엇이 나쁜 지를 가려내기 위해서 엄청난 양의 보고서를 일일이 읽어볼 수 있는 시간이 없습니다. 이 때 스코어카드를 사용하면 개인과 팀의 성과와 조직의 전략을 관련시켜 볼 수 있기 때문에, 사용자가 자신의 역할이 회사 전체의 성과에 어떻게 도움이 되는 지를 이해할 수 있습니다. 이와 유사하게, 대시 보드는 척도(gauge) 도표(chart), 지도(map) 및 기타 그래픽 요소를 사용하여 복잡한 정보 단순화하고 비즈니스 상황에 대한 다이나믹한 View를 제시합니다.

IBM Cognos 8 Go! 대시보드(dashboard)와 스코어카드(scorecard)를 함께 사용하면 비즈니스 사용자는 한 눈에 볼 수 있는 요약된 정보를 바탕으로 더 신속하게 조치를 취할 수 있습니다. 실질적으로 이전에서는 복잡한 작업과 계산이 수행되지만 인터랙티브하고 직관적인 인터페이스를 채용했기 때문에 조직 내의 모든 비즈니스 사용자가 가장 필요한 정보를 담고 있는 보고서를 스스로 만들 수 있습니다. 이것은 여러 가지 데이터 소스에서 정보를 수집하여 개별적인 보고서를 작성하는 보고서 작성자가 별도로 필요하지 않다는 것을 의미합니다. 대신에, 조직 내의 모든 사용자가 자신만의 대시보드를 사용자 정의하여 시간의 흐름에 따른 성과 변화를 추적할 수 있습니다.

솔루션

또한, IBM Cognos 소프트웨어 솔루션은 웹, 모바일 장치 및 Microsoft® Excel® 등과 같은 일반적인 사무용 애플리케이션을 포함하여 다양한 사용 환경에 맞게 보고서의 형식을 자동으로 재설정합니다. 그렇기 때문에 사용자들은 보고서가 어디에 저장되는지와 관계 없이 보고서를 사용할 수 있습니다. 결과적으로 사용자들은 비즈니스에 대한 위협요인과 기회요인에 대해서 능동적으로 대응하기 위해 필요한 정보에 언제나 액세스할 수 있습니다.

이런 능력은 불경기에 중요한 차별화 요인이 될 수 있습니다. 미국 텔러해시를 기반으로 자산이 2억 달러에 달하고 회원 수가 30,000명이 넘는 공제회인 Envision Credit Union의 사례를 생각해 보십시오. 2007년 초, IBM Cognos 소프트웨어를 사용하기 시작한 후에 Envision은 자동차 대출에 대한 수요가 감소하고 있음을 알아차리고, 이 공제회는 주택 담보 대출 및 신용 카드 포트폴리오 등과 같은 다른 투자처에 집중하였습니다.

그러나, 동시에 Envision은 서브 프라임 대출은 하지 않기로 결정했습니다. 이런 결정을 내림으로써 이 공제회는 다른 조직이나 공제회들이 큰 어려움을 겪고 있는 현 시기에도 안정적인 재정 기반을 유지할 수 있었습니다. Envision의 수석 부사장 겸 CFO인 Dan McGowan은 이런 성공적인 경영이 가능했던 이유가 바로 비즈니스 인텔리전스(BI)에 투자했기 때문이라고 생각합니다. 그는 "무언가 발전적인 일을 하려면 당장 큰 문제에 직면하기 전에 신속하게 진행하는 것이 좋습니다. 다채 다능한 BI 프로그램은 호경기 또는 불경기와 같은 경제 상황과 관계 없이 실행 가능한 통찰력을 얻기 위한 충분한 정보를 제공합니다."라고 이야기했습니다.

효율성 측정

기업들이 어려운 경제 상황에 대응하기 위해서 일반적으로 취하는 또 다른 방법은 조직 전체가 최고의 효율성을 발휘하며 운영될 수 있도록 내부 운영 방식을 보장하는 것입니다. 그러나, 이런 방식을 택하기 위해서는 기업의 현재 운영 방식이 과거의 경향, 동종 업계의 운영 방식 및 전체 시장의 상황과 비교하여 어떤 위치에 있는 지에 대해서 심층적으로 이해해야 합니다. 기업의 의사 결정권자들이 이런 통찰력을 얻기 위해서는 운영 상의 세부 사항을 비즈니스 촉진 요인에 연결할 수 있는 능력을 갖춰야 합니다.

IBM Cognos 성과 관리 솔루션을 사용하면 실시간 이벤트와 경향에 의해 발현된 구체적인 예외 사항을 추적할 수 있기 때문에 이런 분석 작업이 가능합니다. 비즈니스 사용자는 성과를 절대적인 기준으로 측정하지 않고 조직의 효율성에 대한 포괄적인 개요를 볼 수 있도록 중요한 비즈니스 측정값을 활용합니다. 예를 들어, 사용자는 월별 매출액, 현재 채무액 또는 채널별 수입 등과 같은 단일점 측정값을 사용하지 않고 시장 성장, 전략적 목표 또는 동종 업계 그룹과 비교한 성과를 추적할 수 있습니다.

이런 비교 추적을 통해서 조직은 다음과 같이 복잡한 전략적 질문에 대한 해답을 찾을 수 있습니다.

- 시장 성장과 비교하여 우리의 매출 성장은 어떠한가?
- 어떤 유형의 고객이 더 늦게 대금을 지불하는가? 그 이유는 무엇인가?
- 우리가 운영 중인 각 공장의 상대적인 단위 면적 당 생산성은 어떠한가?
- 어떤 채널이 더 높은 성과를 낼 가능성이 높은가?

비즈니스 경영자들은 이런 중요한 정보를 바탕으로 중요한 의사 결정을 내릴 수 있습니다. 기업의 경영자는 시장 상황, 그 시장에서 차지하고 있는 기업의 위상 등에 대한 통찰력을 바탕으로 프로젝트와 자원을 재할당 할 수 있고, 낮은 성과를 내고 있는 자산을 식별 수 있으며, 주요 계정의 수익성을 측정하고 기업의 제품 믹스를 재조정할 수 있습니다. 또, 지출의 우선 순위를 재설정할 수 있으며, 고객 지불 프로세스를 향상시키고 직원들이 고객 서비스 등과 같은 부가가치 활동에 집중할 수 있게 환경을 조성할 수 있습니다.

솔루션

동시에, 사용자들은 개인 별 맞춤형 알림 기능을 통해서 이메일로 일정이 정해진 보고서의 최근 업데이트된 버전을 받아볼 수 있습니다. 또는 사용자가 설정해 놓은 특정한 감시 규칙이 적용되는 이벤트가 발생할 때마다 통지를 받을 수 있습니다. 불확실한 경제 여건에서 이 기능을 사용하면 의사 결정권자들은 문제가 심각하게 진행되기 전에 경고 신호에 대해 능동적으로 대응할 수 있습니다.

어려운 결정

어려운 경제 상황에 대비하여 예산이 줄어들고 업무 진행비가 삭감되는 상황에서, 사용자는 자원 재할당 및 기간 우선 순위 설정에 대한 결정을 내리기가 더 어려울 것입니다. IBM Cognos 성과 관리 및 BI 솔루션을 사용하면 각 국가, 통화 및 법적 실체 등의 정보를 반영한 재무 결과를 사용자가 평가할 수 있기 때문에, 이러한 의사 결정을 위한 프로세스가 일관성을 갖게됩니다. 경영자들은 세부적인 분석 기능을 사용하여 시간별, 지역별로 또는 다양한 제품 범주별로 비즈니스 결과가 어떠한지 평가할 수 있습니다. 경영자들은 트랜잭션 수준까지 세부적으로 분석하거나 원하는 기간 동안의 성과를 비교하여 경향을 분석하고, 자원 요구 사항을 더 잘 이해할 수 있으며, 그에 따라 향후 비즈니스 계획을 세울 수 있습니다.

실무적인 차원에서 이 수준의 통찰력을 얻을 수 있다는 것은 사용자가 어떤 자산, 자원, 이니셔티브, 위치, 제품 또는 고객 관계를 더 이상 유지할 수 없는 지 판단하는 어려운 결정을 내릴 수 있다는 것입니다. 동시에, 의사 결정권자들은 마케팅 활동을 가능성 있는 고객에게 집중하고, 높은 성과를 내는 직원들에게 고도의 교육 훈련을 제공하고, 주요 지역에 신제품을 출시하며 워크플로우를 일관화하고, 효율적인 프로세스를 제거함으로써 생산성을 크게 향상시킬 수 있습니다.

전략의 실패에 대한 위험을 고려할 때, 이런 결정을 독립적으로 내리는 사용자는 거의 없습니다. 이러한 전략 수립 시 기업 전체의 협력을 실현하기 위해서 IBM Cognos 8 BI에는 사용자가 의견을 수렴하고 보고서의 여백에 의견을 적을 수 있는 주석(annotation) 편집 기능이 포함되어 있습니다. IBM Cognos 8 Go! 검색(Search)을 사용하면 대량의 구조화된 데이터 및 구조화되지 않은 데이터 중에서, 원하는 정보를 정확하게 찾을 수 있기 때문에 분석 능력이 향상됩니다. 공통 데이터 정의가 갖춰져 있기 때문에 사용자는 익숙하지 않은 용어를 사용하지 않고 자신만의 비즈니스 언어로 데이터를 입력할 수도 있습니다. 결과적으로 사용자는 숫자가 정확하게 입력되었는지 확인하기 위해서 시간을 허비하지 않고, 앞으로 나아갈 때 무슨 일을 해야 할 것인지와 같은 전략적인 업무에 더 많은 시간을 투자할 수 있습니다.

공급망 일관화

불경기에 조직들이 조직의 구매력을 향상시키는 핵심적인 방식은 공급망 관리를 일관화하는 것입니다. 조직의 공급 기반, 글로벌 소싱 전략 및 조달 프로세스를 주의 깊게 검토함으로써 조직의 의사 결정권자들은 그들이 더 유리한 조건, 비용, 할인, 서비스 수준, 조달 시간 및 품질을 확보하기 위하여 공급업체와 협상하는데 필요한 통찰력을 확보할 수 있습니다.

효과적인 공급망 관리는 시장의 상황과 관계 없이 중요한 업무이지만, 불경기에는 특히 효과적인 공급망 관리가 비즈니스의 장기적인 승패를 가르는 중요한 요인이 됩니다.

다행스럽게도, IBM Cognos 성과 관리 솔루션을 사용하면 다음과 같은 일을 더 효과적이고 수월하게 수행할 수 있습니다.

솔루션

- 공급업체 성과가 기준에서 벗어난 경우, 즉시 대응 조치를 취할 수 있도록 주요 매트릭스를 식별하고 경고를 수신
- 소비자 수요의 변화에 대응하는 과정에서, 재고 부족 또는 초과생산 문제를 방지하기 위하여 예방적인 조치 수행
- 결정 사항이 미치는 영향을 완벽하게 이해할 수 있도록, 원인 및 결과 간 상관 관계에 대한 통찰력을 확보
- 다국어 및 다중 통화 지원을 통해서 전체 글로벌 공급망 간에 최고의 사례를 공유
- 특정 지역에 맞는 제품 믹스를 재평가하고 최적화
- 공급망을 효율성, 활용률, 품질, 비용 및 생산성을 기준으로 모니터링
- 교대조, 공장 및 공급업체별로 원료 사용, 가동 중지 시간, 노동 시간 및 간접비의 차이를 식별
- 선적 성과, 공급망 사이클타임, 재고, 품질, 비용 및 공급업체의 대응성 등과 같은 주요 성과 지표를 만들고 모니터링

예측할 수 없이 어려운 경제 상황 속에서도 조직은 공급망을 세심하게 관리함으로써 수요, 공급 중단, 가격 변동 및 품질 문제 등에서 발생 가능한 예측이 어려운 잠재적인 문제에 대비할 수 있습니다. 불필요하게 현금이 묶여 있는 곳을 식별하고, 또 이를 더 낮은 가격으로 자산을 취득할 수 있는 기회로 활용할 수 있게 할 수도 있습니다.

미래의 성장을 위한 초석 마련

경제 상황이 매우 좋지 않은 시기에 비용과 경비를 긴축하고자 하는 경향이 있는 것은 사실이지만, 그렇다고 마냥 비용을 줄이기만 하고 가만히 앉아서 경제 위기가 지나가기만을 기다릴 수는 없습니다. 비용을 절감하고 효율성을 향상시키며 자원을 재배분하고 공급망을 일관화하기 위하여 노력함과 동시에 미래의 성장을 위한 초석을 놓아야 합니다.

그러기 위해서는 지속적으로 성과를 낼 수 있는 새로운 시스템으로 기존의 비효율적인 프로세스를 교체하고자 하는 굳은 의지가 필요합니다. 예를 들면, 의사 결정권자들이 목표를 특정한 숫자로 설정하기 보다는 성과 목표를 이벤트, 경향 및 위험 요소들과 연결하기를 원할 수 있습니다. 의사 결정권자들은 일년 단위로 계획을 세우는 대신에 특정 기술과 이니셔티브의 성취에 초점을 맞추고 더 짧은 계획 주기를 사용하는 것에 대해 고려할 수 있습니다. 비즈니스가 특별히 큰 위험에 처할 가능성이 높은 조직의 경우 월별 예측을 수행할 수 있도록 준비해야 합니다. 여러분이 어떤 산업 분야에 속해있는지와 관계 없이, 재정 관련 예측을 주요 시장에서 주를 이루고 있는 비즈니스 주기에 맞추는 것이 점점 더 중요해지고 있습니다.

IBM Cognos 성과 관리 솔루션을 사용하면 고정된 연간 예산을 대체하여 지속적으로 변화하는 예산 책정(월간, 주간 심지어 일간으로)이 가능하기 때문에, 조직은 호경기, 불경기과 같은 경기와 상관없이 더 나은 성과를 낼 수 있습니다. 최신 데이터를 실시간으로 확인할 수 있기 때문에 의사 결정권자들은 다양한 미래의 시나리오를 고려한 실질적인 예측 자료를 만들 수 있습니다. 경영진은 예보적인 분석을 통해서 미래의 다양한 결과에 대비한 활동 계획을 개발하여 조직의 비즈니스 민첩성 및 응답성을 높일 수 있습니다.

예를 들어, 고객들이 특정한 인센티브에 어떻게 반응할 것인가를 이해함으로써 조직은 성공적인 제품 출시 또는 마케팅 활동의 성과를 높일 수 있습니다. 이런 통찰력을 바탕으로 시장에서 불확실한 경제 상황을 헤쳐나갈 준비가 덜 된 경쟁업체보다 크게 앞서 나갈 수 있는 잠재력을 확보하고 차별화 요소를 갖게 되는 초석을 갖게 될 것입니다.

결론

경제가 어려운 시기에 기업의 의사 결정권자들은 비즈니스 트렌드 및 내부 운영 상황의 변화 및 예외 사항을 신속히 탐지하여, 이에 적절하게 대응해야 합니다. 또한, 조직 전체의 성과를 추적하고, 개개인의 노력이 기업의 전략과 어떻게 연결이 되어 기여하고 있는 지도 이해해야 합니다. 이들은 자신이 어디에 있던지 또는 어떤 시스템, 어떤 언어를 사용하고 있는지와 관계 없이 이러한 정보를 볼 수 있어야 합니다.

IBM Cognos 성과 관리 및 BI 솔루션은, 이를 위한 통찰력을 제공합니다. 비즈니스 사용자가 이 솔루션을 사용하면 원시 데이터를 비즈니스 인텔리전스로 변환할 수 있고, 작금의 어려운 경제 상황을 극복하기 위한 중요한 의사 결정을 내릴 수 있습니다. 정곡을 찌르는 이런 의사 결정의 결과로, 기업은 어려운 경제 상황을 극복하기 위해 필요한 원동력을 얻을 수 있습니다. IBM Cognos 성과 관리 및 BI 솔루션은 성과 관리 애플리케이션에 대한 투자를 지원하기 위한 강력한 비즈니스 사례도 제공합니다.

IBM Cognos BI 및 성과 관리(Performance Management)에 대한 정보

IBM Cognos 비즈니스 인텔리전스(BI) 및 성과 관리 솔루션은 세계 최고의 엔터프라이즈 계획(Planning) 및 재무 정보 통합(Consolidation) 그리고 비즈니스 인텔리전스를 위한 소프트웨어를 제공하여 기업들이 쉽게 재무 성과 및 운영 성과를 분석 및 관리, 그리고 계획하는 것을 지원하고 있습니다. IBM Cognos 솔루션은 기술, 분석 애플리케이션, 모범 사례 및 폭넓은 파트너 네트워크를 제공하기 때문에, 개방적이고 적응성이 높으며 완벽한 성과 관리 솔루션을 제공합니다. 전 세계 135개국에서 23,000명 이상의 고객들이 IBM Cognos 솔루션을 선택했습니다.

더 자세한 내용을 보거나 대리점에 연락하고자 하시는 분은 www.ibm.com/cognos를 방문하십시오.

전화 요청

전화 요청 또는 질문 사항이 있는 경우, www.ibm.com/cognos/contactus를 방문하거나, syjung@kr.ibm.com에 메일을 주십시오. 영업일 2일 이내에 IBM Cognos 담당자가 고객의 요청이나 질문에 응대할 것입니다.



© Copyright IBM Corporation 2009

(135-270) 서울시 강남구 도곡동 467-12
군인공제회관빌딩

한국아이비엠주식회사
고객만족센터

TEL: (02)3781-7114
www.ibm.com/kr

2009년 3월

Printed in Korea
All Rights Reserved

IBM, IBM 로고, ibm.com은 미국 및/또는 다른 국가에서 IBM Corporation의 상표 또는 등록 상표입니다. 상기 및 기타 IBM 상표로 등록된 용어가 본 문서에 처음 나올 때 상표 기호(® 또는 ™)와 함께 표시되었을 경우, 이러한 기호는 본 문서가 출판된 시점에 IBM이 소유한 미국 등록 상표이거나 관습법에 의해 인정되는 상표임을 나타냅니다. 상표는 다른 국가에서도 등록 상표이거나 관습법에 의해 인정되는 상표일 수 있습니다. IBM의 최신 상표 목록은 www.ibm.com/legal/copytrade.shtml 웹 페이지의 "저작권 및 상표 정보" 부분에서 확인할 수 있습니다.

Microsoft, Windows, Windows NT, 및 Windows logo는 미국 및/또는 다른 국가에서 Microsoft Corporation의 상표입니다.

IBM 제품이나 서비스에 대하여 이 자료에서 참조한 내용은 IBM이 비즈니스를 전개하는 모든 국가에 해당되지 않습니다. 이 정보에서 비 IBM의 웹사이트는 단지 편의상 제공된 것으로, 어떤 방식으로든 이들 웹사이트를 옹호하고자 하는 것은 아닙니다. 이들 웹사이트에 나오는 자료는 본 IBM 제품에 대한 자료의 일부가 아니며, 이들 웹 사이트의 사용에 따르는 위험은 귀하의 책임입니다.

후주

- 1 Richard Dobbs, Tomas Karakolev, Rishi Raj, McKinsey on Finance: Perspectives on Corporate Finance and Strategy, Number 23, Spring 2007, McKinsey & Company.
- 2 Judith Lamont, BI, in good times and bad, August 31, 2008, KMWorld, <http://www.kmworld.com/Articles/Editorial/Feature/BI,-ingood-times-and-bad-50457.aspx> (accessed September 25, 2008).
- 3 Judith Lamont, BI, in good times and bad, August 31, 2008, KMWorld, <http://www.kmworld.com/Articles/Editorial/Feature/BI,-ingood-times-and-bad-50457.aspx> (accessed September 25, 2008).