

가치사슬(Value Chain)

가치사슬(value chain)이란 고객에게 가치를 제공함에 있어서 부가가치 창출에 직·간접적으로 관련된 일련의 활동·기능·프로세스의 연계를 의미합니다.

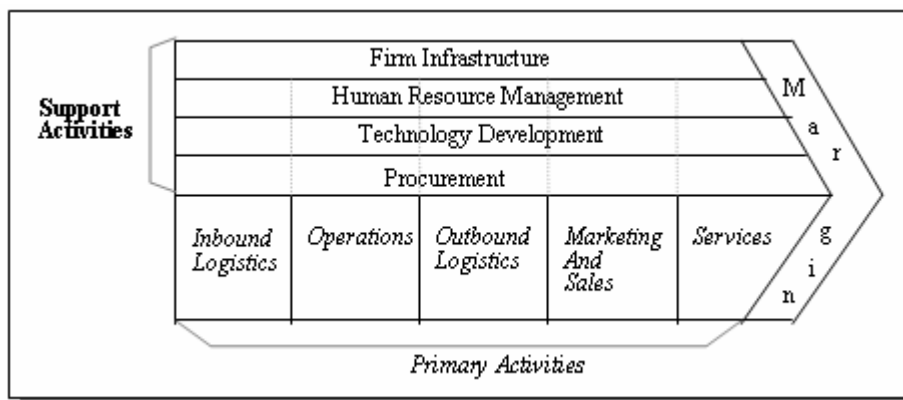
기업 전략차원에서 가치사슬분석이 실무적으로 어떻게 활용되어야 하며, 인터넷/E-Commerce의 급속한 확장이 가치사슬에 끼친 영향과 그 대책에 대하여 말씀드리고자 합니다.

1. 개념

하바드대 마이클포터교수에 의해 전략에 있어서 일반화된 가치사슬은 기업의 전략적 단위활동을 구분하여 自社의 강점과 약점을 파악 하고 원가발생의 원천 및 경쟁기업과의 현존 및 잠재적 차별화 원천(가치창출 원천)을 분석하기 위해 개발된 개념입니다.

가치활동은 경쟁우위(competitive advantage)를 창출하는 구성요소이며, 이들 구성요소들은 독립된 활동들의 단순한 집합이 아닌 서로 관련성/연계성(linkages)을 가진 활동들(activities)이 체계적으로 이루어진 것입니다.

즉, 가치사슬은 회사가 행하는 모든 활동들과 그 활동들이 어떻게 서로 반응하는가를 살펴보는 시스템적 방법이며, 원가행태(behavior of costs)와 기존/잠재적 차별화 원천을 이해하기 위하여 하나의 회사를 전략적으로 관련된 활동들로 분해(disaggregate a firm into its strategically relevant activities)합니다.



2. 가치창출 활동

1) 본원적 활동(primary activities) : ①물류투입(IL, Inbound Logistics), ②운영/생산(OP, Operations), ③물류산출(OL, Outbound Logistics), ④마케팅 및 영업(M&S, Marketing & Sales), ⑤서비스(Services) 활동이 이에 포함되며, 제품/서비스의 물리적 가치창출과 관련된 활동들로서 직접적으로 고객들에게 전달되는 부가가치 창출에 기여하는 활동들을 의미합니다.

①물류투입(Inbound Logistics) :

- 핵심 포인트 : 원재료 및 부품의 품질
- 제품의 생산에 사용되는 투입물을 획득·저장·보급과 관련된 활동들
- 원재료 취급, 창고저장, 재고관리, 운송 스케줄, 공급자에게로의 반품 등의 활동

② 운영활동(Operations) :

- 핵심 포인트 : 무결점 제품, 다양성
- 투입물을 최종 제품화로의 전환과 관련된 활동들
- 기계가공, 패키징, 조립, 장비 유지, 테스트, 프린팅, 설비운영 등의 활동

③ 물류산출(Outbound Logistics) :

- 핵심 포인트 : 신속한 배송, 효율적인 주문처리
- 구매자/고객을 위하여 제품을 수집·저장·물리적으로 배분하는 것과 관련된 활동들
- 완성품 창고 저장, 원재료 취급, 배송차량 운영, 주문처리, 스케줄링 등의 활동

④ 마케팅(Marketing & Sales) :

- 핵심 포인트 : 브랜드 평판 구축
- 구매자들이 제품을 구매할 수 있는 수단 제공과 관련된 활동들 및 이를 포함하는 제활동들
- 광고, 프로모션, 영업력 확보, 유통채널 선택, 유통채널 관계, 가격정책 등의 활동

⑤ 서비스(Service) :

- 핵심 포인트 : 고객 기술지원, 고객 신뢰, 여분(spares) 이용성
- 제품의 가치를 향상 또는 유지하기 위한 서비스 제공과 관련된 활동들
- 설치, 수리, 훈련, 부품공급, 제품 적응 등의 활동

2) 지원 활동(support activities) : ⑥회사 인프라(Firm Infrastructure), ⑦인적자원관리(HRM), ⑧기술개발(Technology Development), ⑨구매조달(Procurement)이 이에 포함되며, 본원적 활동이 발생하도록 하는 투입물 및 인프라를 제공합니다. 지원활동들은 직접적으로 부가가치를 창출하지는 않지만, 이를 창출할 수 있도록 지원하는 활동들을 의미합니다.

⑥ 회사 하부구조(Company Infrastructure) :

- 핵심 포인트 : MIS(Management Information System)
- 경영관리, 총무, 기획, 재무, 회계, 법률, 품질관리 등

- 하부구조는 다른 지원 활동들과는 달리 일반적으로 개개의 활동이 아닌 전체사슬(entire chain)을 지원함

⑦ 인적자원관리(HRM, Human Resource Management) :

- 핵심 포인트 : 최고의 고객서비스 제공을 위한 교육훈련
- 채용, 교육훈련, 경력개발, 배치, 보상, 승진 등과 관련된 활동들로 구성됨

⑧ 기술개발(Technology Development) :

- 핵심 포인트 : 차별화된 제품, 신속한 신제품 개발
- 제품 및 비즈니스 프로세스 혁신, 신기술 개발 등의 활동들로 구성됨

⑨ 구매조달(Procurement) :

- 구매된 투입물의 비용이 아니라, 회사의 가치사슬에서 사용된 투입물을 구매하는 기능과 관련됨

	구성 요소	분석대상	개념 정의
가치사슬 (Value Chain)	가치활동	기업 내부	가치활동의 연결을 통해 부가가치를 창출하는 기업내 프로세스
가치시스템 (Value System)	가치사슬	기업간 연결	가치사슬의 연결을 통해 최종 고객에게 제공하는 가치를 창출하는 프로세스

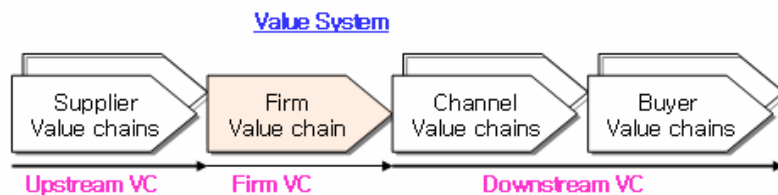
※ 자료원 : 유석진

•비록, 가치창출활동이 경쟁우위 구축에 기여한다 할 지라도, 가치사슬은 독립된 활동의 모음이 아니라, 상호 의존적인 활동 시스템(a system of interdependent activities)

•가치 시스템은 기업간 뿐만 아니라 산업 및 국가간에 이르기까지 확장될 수 있음

•회사의 가치사슬은 가치시스템이라고 한 보다 커다란 활동들의 흐름 속에 포함됨

- 한 기업의 가치사슬은 그 산업 내에 있는 공급자와 최종 소비자의 가치사슬과 맞물려 있으며, 이 가치활동의 산업 전체적인 흐름을 가치시스템이라고 함..가치사슬의 수직적 연계(vertical linkages)
- 산업별 가치사슬 : 특정 산업내 가치시스템의 비효율성 제거
- 산업간 가치사슬 : 모든 산업내 공통적인 가치사슬상의 비효율성 제거



3. 가치활동과 가치시스템

특정 산업에 있어서의 회사의 가치사슬은 가치시스템이라고 하는 보다 큰 활동들의 흐름 속에 포함되며, 가치시스템은 회사내의 가치활동들을 연결할 뿐만 아니라, 회사의 가치사슬(Firm VC)과 공급자 가치사슬(Supplier VC, Upstream VC) 및 유통-구매자/사용자 가치사슬

(Channel VC-Buyer/User VC)이라는 전방채널 가치사슬 (Downstream VC)사이에 상호 의존적 관계를 창출케 합니다.

따라서 가치 시스템은 기업간 뿐만 아니라 동종업체, 산업 및 국가간에 이르기까지 확장될 수 있으며, 각각의 경쟁우위 강화 및 구축을 위한 전략적 도구로서 활용될 수 있습니다.

가치시스템 하에서 회사는 공급자와의 관계에서 공급사슬관리(SCM, supply chain management), 회사와 고객과의 관계에서는 고객관계관리(CRM, customer relationship management)가 삽입되며, 오늘날 ERP(enterprise resources planning)는 회사 하부구조 차원을 넘어 지원 및 본원적 활동 전영역으로 확대되어 적용되고 있습니다.

4. 가치사슬 분석

가치사슬분석은 회사의 경쟁하는 방법을 검증하는 중요한 기법으로서,

- 1) 회사 전체의 비즈니스 프로세스/활동(processes/activities) 연구
- 2) 정하여진 프로세스에 대한 코스트(cost) 할당
- 3) 서로 다른 프로세스에 의해 발생된 가치 결정
- 4) 부분이 코스트(Cost), 속도(Speed), 효율성(Efficiency) 측면에서 최적으로 운용되고 있는지 여부를 검증

다시 말하면, 가치사슬분석은 가치활동 각 단계에 있어서 부가가치 창출과 관련된 핵심활동(key activities)이 무엇인가를 규명하고, 가치활동 각 단계 및 핵심활동들의 강·약점 및 차별화 요인을 분석하고, 나아가 각 활동단계별 원가동인(cost drivers)을 분석하여 경쟁우위 구축을 위한 도구로 활용된다는 데에 그 의미가 있습니다.

가치사슬분석에 있어서 각 가치활동들을 상호 독립적 활동들도 분리하여 분석해서는 아니되며, 상호 의존적 활동으로 그 연계(linkages)를 통한 시너지 효과를 고려하여 분석하여야 합니다.

5. 가치사슬과 경쟁우위

가치시스템의 경쟁우위는 가치시스템 참여기업들의 집단인 산업의 경쟁우위를 결정하게 되며,

회사의 경쟁우위 평가는 ①자사의 가치사슬, ②공급자의 가치사슬, ③전방 채널 참여자의 가치사슬(유통/구매자/사용자 가치사슬)을 포함하는 가치시스템에 대한 이해를 필요로 합니다.

1) 경쟁우위 평가를 위한 가치사슬분석

가치사슬분석은 최종 사용자에게 제공되는 제품/서비스를 형성하는(to shape) 모든 활동(the full range of activities)에 대한 전략적 우위 및 열위(strategic advantages & disadvantages)를 결정함으로써 경쟁우위를 평가하는 하나의 방법입니다.

이러한 활동들은 회사의 활동 뿐만 아니라 회사 밖 외부 기업들(공급자/유통업자/물류업자/처리 및 리사이클링업자 등)을 포함하며, 회사는 고객에게 포커싱된(focused on the customer) 프로세스를 창출하는 전체 가치사슬(가치시스템을 의미)의 한 부분입니다.

가치사슬분석은 최고의 경쟁우위를 가져오는 가치사슬의 조합(VC configurations)(예컨데, 회사 내외의 활동들/프로세스들 간의 연계

가치사슬분석의 핵심개념은 기능적 구조에 대한 강조를 줄이고, 제품 투입과 함께 시작하여 제품 산출 및 고객으로 종결되는 조직에 대한 수평적 관점인 프로세스 시각을 채택하는 것입니다.

프로세스는 특정 고객이나 시장을 위한 특화된 산출물(a specified output)을 생산하기 위해 설계된 구조화되고 측정된 일련의 활동들입니다.

프로세스 강조란 ‘일의 행하여진 바(what work is done)’가 아니라, ‘일이 행하여진 방법(how it is done)’에 집중함을 의미합니다.

2) 가치사슬분석을 통한 경쟁우위 평가 3가지 방법

① 내부 코스트 분석(internal cost analysis)

- 프로세스를 창출하는 내부가치에 대한 수익성 원천 및 상대적 코스트 지위를 결정하는 것

② 내부 차별화 분석(internal differentiation analysis)

- 프로세스를 창출하는 내부 가치 내에서 차별화(코스트를 포함하여) 원천을 이해하는 것

③ 수직적 연계 분석(vertical linkage analysis)

- 고객에게 전달되는 가치를 최대화하고 코스트를 최소화하기 위하여 외부 공급업자와 고객들 중에서 관련성 및 연관된 코스트를 이해하는 것

- 수직적 연계 분석 목적은 활동들을 회사의 가치활동과 공급자/채널/사용자의 가치활동간의 연계를 통하여 경쟁우위를 개발하는 데 있음

가치사슬은 경쟁우위 부문 확인 및 핵심역량 도출을 위한 Method인 동시에 지원/본원적 활동들이 서로 독립된 것이 아니라 협조와 통합을 통하여 시너지효과를 창출한다는 점이 중요합니다.

가치활동에 의해 창출된 가치가 가치활동에 소요되는 비용을 초과할 경우 그 기업은 이윤을 남기게 되는데 기업의 이익은 다음과 같이 정의할 수 있습니다.

$$\begin{aligned} & \text{※기업의 이익} = \text{기업이 창출하는 가치(고객이 지불하는 돈)} - \text{가치창출에 활동에 소요되는 비용} \\ & = \text{기업이 고객에게 제공하는 총가치} - \text{가치 제공을 위하여 소요되는 비용} \end{aligned}$$

결국 경쟁사들 보다 경쟁우위를 가지기 위해서는

- 가치활동들을 경쟁사보다 더 효율적으로 수행하여서 비용절감이 이루어 지거나
- 가치활동들을 수행하는 방법을 경쟁사와는 다른 방식으로 수행하여 차별화를 이루어야 함

6. 가치사슬의 한계성

가치사슬에서는 경쟁우위 획득에 있어서 중요한 - 모든 혁신과 전략적 의사결정의 주체인 - 기업가 활동이 배제되어 있으며,

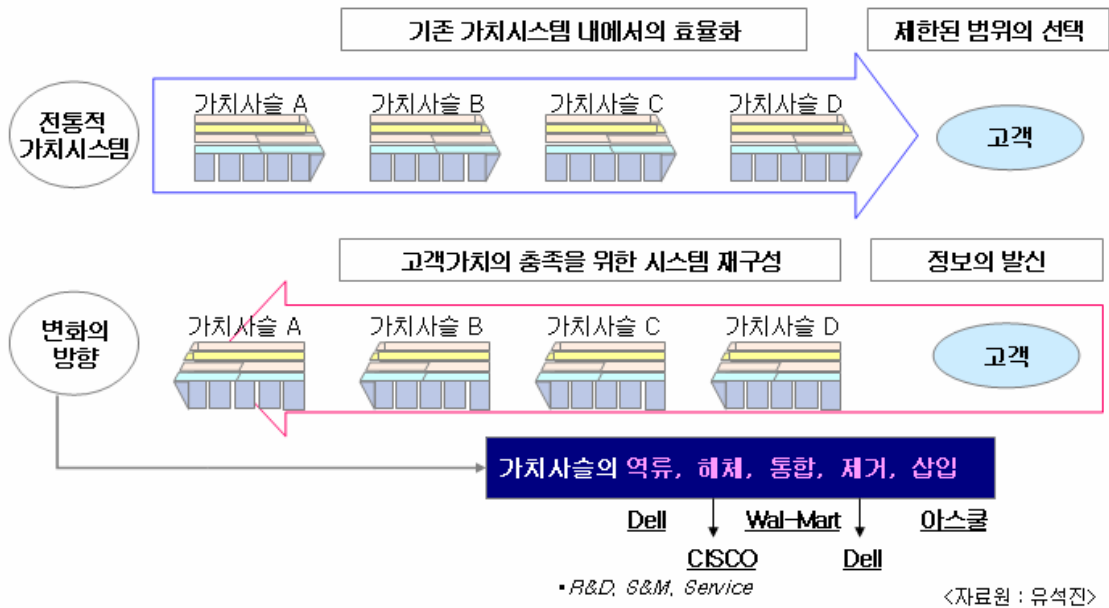
조직의 최상위 수준에 적용하는 것은 다음과 같은 한계가 있습니다.

- 하나의 산업은 서로 다른 프로세스에 대한 요구 및 서로 다른 경제적 상호관계와 역동성 (relationships & dynamics)을 포함하는 많은 다른 구분된 부문들을 내포하고 있기 때문임
- 따라서 VC분석은 참여자들(participants)사이에 정적인 상호관계를 평가하는 데는 매우 유용하나, 끊임없이 가치사슬 관계를 재정의 하는 변화의 속도가 매우 빠른 산업과 관련된 역동성을 이해하기에는 약점을 갖고 있음

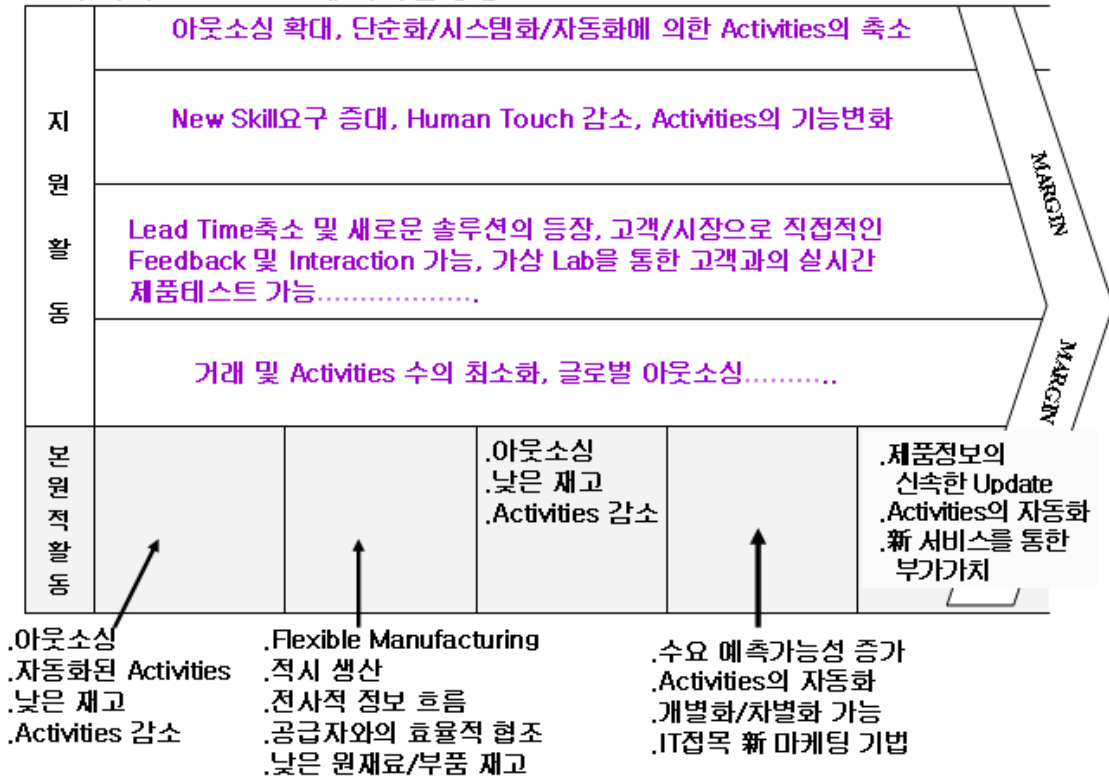
또한 각 가치사슬 활동 대하여 쉽게 활용할 수 있는 데이터 획득이 실무적으로 매우 어렵다는 한계성을 갖고 있습니다.

7. 가치사슬의 변화 動因(drivers)

- ① 디지털화(digitalization)
- ② 세계화(globalization)
- ③ 탈규제화(deregulation)



EC가 회사 Value Chain에 미치는 영향



8. 인터넷과 가치사슬의 변화

*가치사슬이 보다 투명하고 단순하게 됨 거래비용(transaction costs)의 절감 : 비용구조가 투명해짐

*부가가치를 창출하지 못하는 가치사슬은 최대한 제거됨

-각 가치사슬로의 이전은 거래비용을 수반하며, 그 비용은 누적되어 궁극적으로는 최종구매자에게 전가됨. 반면 거래정보는 다음 가치사슬 주관자에게 제대로 전달되지 못하였음.

-EC의 영향으로 거래정보가 부가가치서비스로 활용 가능케 됨

*정보의 비대칭성이 적어짐으로써 정보의 공유가 보편화됨

-공급자 위주의 가치사슬이 고객위주의 가치사슬로 전이됨

-가치창출이 기존의 PUSH방식에서 고객으로부터 가치가 창출되는 PULL방식으로 전환됨

-정보 접근 및 구매 비용이 엄청나게 낮아짐

*공급자와 구매자간의 관계가 보다 긴밀하게 됨

- 인터넷을 통한 활발한 정보 공유는 기업과 기업, 기업과 고객의 접촉율을 제고함
- 정보의 공유로 인해 기업은 기업 내부의 가치사슬 객체에만 역량을 집중 시키는 것이 아니라, 공급기업과 고객쪽의 가치사슬 간에도 연계가 강화됨.

*적극적 아웃소싱

- 인터넷이 보편화 되기 전에는 수직적 통합이 거래비용(transaction cost)을 줄이는 방법이 었으나, 인터넷 보급 이후에는 핵심역량이 아닌 기능들은 계속 아웃소싱 하는 것이 거래비용을 줄이는 방법임이 확인되면서 분사화가 진행됨

*가치사슬의 붕괴 초래 : 가치활동의 해체/통합/삼입/역류 등이 일어남

*가치활동의 비평균화

- 기존 가치사슬의 경제안에서 경쟁우위는 평균의 게임이었음. 예컨대, 한 기업이 총 비용 면에서 경쟁력이 있을 경우 가치사슬의 매 단계마다 비용우위를 점유할 필요가 없었음
- 그러나 디지털화의 영향으로 그와같은 평균적 우위의 중요성은 줄어들고, 가치사슬의 각 단계별 우위가 중시되는 가치사슬의 비평균화가 일어남.

9. 가치시스템의 성공요인

- 경쟁우위 강화 및 구축을 위하여 가치활동을 연계하는 가치사슬을 제대로 이해하여야 함
 - 핵심활동 및 강·약점, 차별화 동인, 원가동인 구조적 분석 등
- 가치시스템 상에서 각 가치사슬 간의 연계관리가 가능하도록 지원할 수 있는 정보기술을 적극적으로 활용하여야 함
 - 가치사슬의 어떤 가치활동에 회사의 핵심역량을 집중하고 IT를 접목하여 코스트 다운과 차별화로 경쟁우위를 강화할 것인가
 - 가치사슬의 재구축을 어떻게 하여 경쟁우위를 구축할 것인가
- 전체 가치시스템상의 최적화를 위해 공급측면이나 고객/소비자 측면과 관계가 있는 각 조직들의 역량강화가 필수적임
 - 가치시스템의 최적화를 위한 각 가치사슬 단계별 조정(coordination) 중요

경영실무리뷰 이사 임채완 드림(nimdl@hunet.co.kr)