**가치사슬이란 무엇인가?**

경기대학교

산업경영공학과

201612063 박상욱



1. Overview
2. Value Chain(가치사슬)의 정의
3. 정의
4. 구성요소 특성
5. 가치사슬의 실제 적용한 사례 및 방법

(1) 대량맞춤화

(2) 전략적 공급사슬 관계

(3) 실시간 주문처리

(4) 고객과의 관계증진

1. 정리
2. 참고문헌

**1. Overview**

가치사슬(value chain)의 정의와 구성요소를 알아가고, 기업의 전략차원에서 가치사슬이 실제로 어떻게 적용이 되었는지 알아가고, 적용된 방법에 대해서 좀 더 자세히 알아가고자 한다. 끝으로 정리하고 참고문헌으로 맺는다.

**2. Value Chain(가치사슬)의 정의**

**(1)정의**

사람마다 가치사슬에 대한 개념이 다르지만, 가치사슬은 고객에게 가치를 주는 기업의 활동과 이 활동을 가능케 하는 생산 과정이 밀접하게 연결돼 고객의 욕구(needs)를 충족시키는 전체 과정이다. 이때 기업의 활동과 생산 과정의 차이점을 혼동하는 사람들이 많다. 고객은 기업의 활동을 통해 만족을 얻기 때문에 고객이 중요시하는 가치를 생산 과정에 반영할 때만 기업의 활동이 가치를 지닌다. 즉, 고객의 욕구를 포착하고, 이를 생산 과정에 반영했을 때만 가치사슬이 작동했다고 말할 수 있다.

**(2)구성요소 특성**

하버드대 마이클 포터의 가치사슬에 따르면 기업에서 수행되는 활동은 본원적 활동과 지원 활동으로 나누어서 볼 수 있다. 본원적 활동은 물류투입, 운영/생산, 물류산출, 마케팅 및 영업, 서비스활동이 있으며, 제품과 서비스의 물리적 가치창 출과 관련된 활동들로써 직접적으로 고객들에게 전달되는 부가가치 창출에 기여하는 활동들을 의미한다. 물류투입은 제품의 생산에 사용되는 투입물을 획득, 저장, 보급과 관련된 활동들이다. 운영활동은 투입물을 최종 제품화로의 전환과 관련된 활동들이다. 물류산출은 구매자(고객)을 위하여 제품을 수집, 저장, 물리적으로 배분하는 것과 관련된 활동들이다. 마케팅은 구매자들이 제품을 구매할 수 있는 수단 제공과 관련된 활동들 및 이를 포함하는 활동들이다. 마지막으로, 서비스는 제품의 가치를 향상 또는 유지하기 위한 서비스 제공과 관련된 활동들이다. 지원활동에는 회사 인프라, 인적자원관리, 기술개발, 구매조달이 있다. 회사 인프라는 일반적으로 개개의 활동이 아닌 전체사슬을 지원한다. 인적자원관리는 채용, 교육훈련, 경력개발, 배치, 보상, 승진 등과 관련된 활동들이다. 기술개발은 제품 및 비즈니스 프로세스 혁신, 신기술 개발 등의 활동들이다. 구매조달은 구매된 투입물의 비용이 아니라, 회사의 가치사슬에서 사용된 투입물을 구매하는 기능과 관련되었다. 이러한 지원활동은 본원적 활동을 지원하고 지원활동 안에서도 서로 상호작용을 한다.

**3. 가치사슬의 실제 적용한 사례 및 방법**

고객의 욕구를 포착하여, 생산과정에 반영했을 때 가치사슬이 작동했다고 볼 수 있다. 기업은 가치창출을 위해 고객과의 접점에서 고객이 추구하는 가치를 포착한다. 그 가치를 과정에 반영하기 위해 기업은 여러 방향으로 생산 과정을 변형한다. 이 생산 과정의 변형 방법에는 다음과 같은 방법들이 있다.

**(1)대량맞춤화**

대량맞춤화는 고객의 욕구를 반영하여 대량 생산을 이뤄내는 체계를 말한다. 휴렛팩커드(HP)는 표준화 부품들을 통한 모듈 생산 체제를 택하고 있다. HP는 복사기나 프린터를 생산할 때 다양한 고객 가치를 반영하는 단계, 즉 제품이 차별화되는 단계 이전까지는 모듈 생산으로 재공품 재고를 쌓아두고, 고객 주문이 들어오면 그때부터 고객이 원하는 차별화된 제품을 생산한다. 이탈리아 의류회사인 베네통도 비슷한 생산 방식을 한다. 베네통은 색깔이 없는 실로 우선 제품을 만들고, 이후 고객 수요에 맞춰 제품 자체를 한꺼번에 염색해 고객의 욕구에 신속하게 부흥했다. 미국 의류회사 스포츠 오버마이어는 고객 의견을 가장 잘 아는 대리점 인사들을 초청해 매년 고객의 수요를 통계적으로 예측한다. 고객들이 선호하는 제품, 당장 필요한 제품이 무엇인지를 파악하기 위해서다. 회의 결과를 통해 스포츠 오버마이어는 기존 제품 설계 및 생산 시점을 한발 늦추거나 앞당긴다. 다시 말해서, 확실한 판매가 보장되는 제품들은 미리 생산하고 수요가 불확실한 제품은 생산을 지연시킨다. 고객 의견을 수렴해 가치사슬을 창조한 사례라고 볼 수 있다

**(2)전략적 공급사슬 관계**

전략적 공급사슬 관계는 공급자와 기업이 상호 협력적인 관계에서 정보를 공유해 고객의 욕구를 맞추는 것이다. 미국의 책, DVD 대여점들과 이들의 공급자들 간의 관계에서 볼 수 있는 이익분배 모델이 대표적인 사례다. 이익분배 모델은 책, DVD 대여점이 공급자로부터 싼 가격에 물건을 사들이는 대신 책이나 DVD의 대여로 발생하는 수익을 공급자와 나눠가지는 방식이다. 이때 기업은 혼자 대여점을 운영했을 때보다 더 많은 이익을 챙기며, 고객은 보고싶은 책이나 영화를 빌릴 가능성이 높아진다. 즉, 공급자와 판매자가 전략적 유대관계를 맺고 고객의 수요에 대한 정보를 공유하면 이에 탄력적으로 대응할 수 있고, 둘 다 더 많은 이익을 얻을 수 있다. 동시에 고객에게 더 많은 가치까지 제고할 수 있다.

**(3) 실시간 주문처리**

실시간 주문처리는 고객이 물건을 구매하는 순간, 고객이 선호하는 제품과 반복 구매의 정도를 판단하는 시스템을 통해 구현하는 방식이다. 고객이 어떤 물품을 구매했을 때, 고객에 대한 다양한 데이터가 나온다. 이에 따라 개별 고객에 맞는 판촉 전략을 펴는 방식이며, 이미 많은 대형 할인 매장들이 이 방식을 사용하고 있다. 판매자 관전에서 본 POS는 재고를 관리하고 처리할 때 매우 유용한 방법이다. 공급자는 고객 주문을 처리하기 전에 자사의 제품이 혁신 상품인지 기능 상품인지를 먼저 판단해야 한다. 혁신 상품은 많은 사람들이 보편적으로 공유하는 상품이 아니다. 수요 변동과 시장 변화가 심하고 제품의 수명 주기도 짧아 제품 종류가 매우 다양하다. 이런 제품은 생산하는 기업은 앞서 언급한 스포츠 오버마이어처럼 고객의 수용 예측에 많은 투자를 해야 한다. 반면, 기능 상품은 혁신 상품보다 수요 변동이 심하지 않고 수명 주기도 길다. 이런 제품은 고객의 수요가 계속 존재하기 때문에 고객이 그 물건을 필요로 할 때 바로 제공해줄 수 있는 여건을 마련하는 게 중요하다. 이를 위해 공급자는 소비자들의 수요가 어떻게 변동하는지에 대한 정보를 일일 단위로 파악해야 한다. 미국 식품업체 캠벨 수프는 거래처로부터 자사 상품의 결핍 정도를 매일 전자 시스템으로 통보를 받는다. 이에 캠벨 수프는 즉각 부족량을 공급하여 고객이 캠벨 수프를 사려할 때 항상 품절 없이 살 수 있도록 한다.

**(4) 고객과의 관계증진**

고객과의 관계증진이 중요한 이유는 고객에 관한 구체적이고 정확한 정보가 고객으로부터 나오기 때문이다. 최근에 고객과의 관계증진에서 중요하게 생각되는 개념이 바로 수요 매출 관리(DRM)이다. 수요 매출 관리는 고객 정보를 분석해 가장 많은 이익을 제공하는 핵심 고객을 집중 관리하는 기법이다. 수요 매출 관리의 성공 사례는 미국의 카지노 및 호텔 체인 하라스 엔터테인먼트다. 하라스는 세계 각국에서 53개의 카지노와 시저스 팰리호텔을 운영하고 있다. 하라스를 방문하는 고객은 들어올 때 받은 카드로 게임, 쇼핑, 식사 등을 모두 해결하고 체크아웃을 할 때, 그간의 비용을 한꺼번에 계산한다. 하라스는 결재 내역을 바탕으로 해당 고객이 선호하는 게임, 식당, 쇼핑몰 등을 분석하여 각 고객이 추구하는 가치가 무엇인지 파악하고 이에 초점을 둔다. 또한, 고객의 재방문을 유도하기 위해 고객의 지불 내역을 바탕으로 그 사람의 관심 분야를 업데이트해 꾸준히 제공한다. 수요 매출 관리를 통해 고객이 원하는 가치를 제공하면서 매출도 늘린 대표적 사례다.

**4. 정리**

가치사슬의 핵심은 ‘고객이 추구하는 가치를 충족시켜주면서 이익을 내는 방법’이다. 그래서 생산 과정을 고객 가치를 제공할 수 있는 형태로 변화시켜 최대한의 효율을 달성하면서 동시에 고객 욕구도 만족시켜야 한다. 이를 위해서는 고객 한 명의 욕구를 고민하지 않고, 고객을 세분화하여 세분집단별 고객 관리에 충실해야 한다. 이때 기업이 정보를 바탕으로 분석하여 세분집단을 나누고 가치사슬에 반영하면 좋다. 고객이 원하는 가치를 제공하면서 기업의 이익도 증진시켰을 때 진정한 가치사슬이 만들어진다는 점을 잊어서는 안 되겠다. 가치사슬의 개념을 이용하여 가치를 최종소비자에게 전달하는데 연관된 기업의 프로세스와 활동들을 분석하는 것을 알 수 있었고, 그 결과로 기업의 프로세스와 활동들에 대해 창출하는 가치도 파악할 수 있었다. 지금도 많은 회사에서 빠르게 변화하며, 더 나은 경쟁적 지위를 가지는 사례를 보면 가치사슬의 중요성을 알 수 있다.

**5. 참고문헌**

DBR, “가치사슬, 구체적 고객집단을 만족시켜라”, 2019.12월 Issue1

DBR, “모바일로 가치사슬 혁신하라”, 2010.09월 Issue1

방용성 칼럼, ”기업 경영자가 알아야 할 경영 추진 전략-경쟁력 강화를 위한 가치사슬분석",2019.07.15,M이코노미뉴스, <https://www.m-economynews.com/news/article.html?no=25776>

“가치사슬”, 위키피디아, <https://ko.wikipedia.org/wiki/%EA%B0%80%EC%B9%98_%EC%82%AC%EC%8A%AC>

“글로벌 가치사슬 편”, Youtube, <https://www.youtube.com/watch?v=sZbLGgSjtbM>