

SERI 경영 노트

2012. 7. 26. (제158호)

서비스 상품의 스마트 가격전략

목차

1. 기업의 수익성을 좌우하는 가격	1
2. 서비스 상품의 가격전략	3
3. 시사점	10

작성 : 홍선영 수석연구원 (3780-8086)
syh7@samsung.com



삼성경제연구소

《 요 약 》

가격 정보의 양이 증가함에 따라 가격에 민감한 소비자들이 증가하고 있다. 또한 서비스 상품의 범용화(commoditization)가 진전되면서 가격이 구매의 결정적 요소가 되고 있다. 그러나 여전히 많은 서비스 기업들이 서비스 상품의 가격 특성을 고려하지 않은 채 단순히 과거경험에 의존해 획일화된 가격결정 방식을 사용한다. 특히 불황기에는 수익성 개선을 위해 가격을 조정하는 기업들이 늘고 있는데, 체계적인 전략 없이 가격 조정을 시도한다면 오히려 부정적인 결과를 초래할 우려가 있다.

서비스 상품은 시간이 지나면 가치가 사라지고, 높은 고정비 투자로 생산량이 한정된 상황에서 낮은 변동비로 상품을 공급하는 특성이 있다. 또한, 서비스를 이용하는 시기에 따라 수요 변동폭이 크고, 가격에 대한 가치가 주관적이며, 지불 용의의 폭도 분산되어 있다. 이 같은 서비스 상품의 가격 속성을 반영한 4가지 가격전략은 다음과 같다.

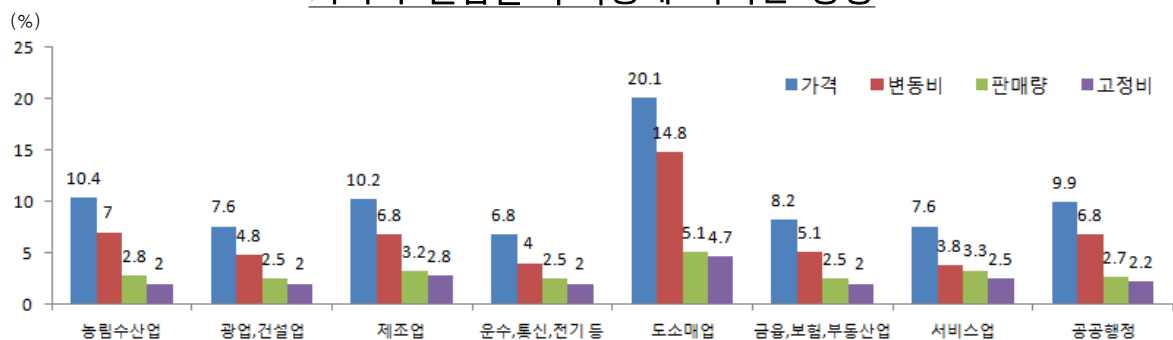
① '**가격 차별화**'는 고객을 인구통계학적 기준이 아닌 가격민감도와 수익성, 구매행동 등 다양한 기준을 통해 세분화하고, 이를 가격체계와 연동하는 전략이다. 불황기에는 가격민감도가 높은 고객이 급증하는 만큼 이들에 대한 가격차별화 전략이 필요하다. ② '**동적 가격**'은 서비스 상품이 이용 시기에 따라 수요가 크게 달라지므로 과거 판매정보와 예상 수요 등의 데이터에 기반해 수요를 분산시키는 전략이다. ③ '**서비스 결합·분할**'은 소비자들의 체감가격을 낮추기 위해 한계 비용이 낮은 상품을 저가에 제공하고 다른 부수익을 창출하거나, 전체 서비스 가격 요소를 분할 및 통합하는 전략이다. ④ 마지막으로 '**소비자 주도형 가격**'은 소비자가 느끼는 서비스 가치가 주관적이므로 소비자가 원하는 가격을 제시하고 기업이 수용 가능하다고 판단되면 판매하는 전략이다. 이 전략은 기존 고정관념을 뛰어넘는 새로운 가격정책을 시도할 수 있다는 것이 특징이다.

서비스 기업들은 가격민감도가 높아지는 불황기를 새로운 가격정책을 시도하는 좋은 기회로 인식하고, 기업의 수익성을 높이는 전략적 도구로 활용해야 한다. 체계적이고 일관성 있는 가격정책으로 소비자들에게 자사 상품의 차별적 가치와 가격의 정당성을 설득력 있게 제시함으로써 기업에 대한 신뢰도와 충성도도 함께 높일 수 있다. 또한 가격책정 역량을 강화하기 위해서는 가격정책을 단기 수익을 위한 전술적인 수준이 아니라 기업의 장기적 성장을 촉진하는 전략적 차원으로 바라보는 문화가 정착되어야 한다.

1. 기업의 수익성을 좌우하는 가격

- 가격 정보의 양 증대로 가격에 민감한 소비자들이 증가하고 있으며, 서비스 상품의 범용화가 진전되면서 가격이 기업경쟁력에 중요한 요소로 부상
 - 가격 비교 사이트, 블로그 후기, SNS 등의 발달로 상품의 가격과 혜택 관련 정보에 접근하는 똑똑한 소비자들이 증가
 - 스마트폰 사용자들이 가장 많이 이용하는 상품 정보는 가격비교(76%), 할인정보(62.9%), 매장정보(55.9%), 배송상태(37.7%) 순¹⁾
 - 서비스 상품도 제조업과 마찬가지로 경쟁사 간 품질 차별성이 사라지는 범용화(commoditization) 추세로, 가격이 구매 시 결정적 요소로 작용
 - 가격을 1% 높이면 기업 수익성은 10.29% 증가하여 가격이 수익성 개선에 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타남
 - 변동비는 6.25%, 판매량은 3.28%, 고정비는 2.45% 증가

가격이 산업별 수익성에 끼치는 영향



자료: Raju, J. & Zhang, Z. J. (2010). *Smart Pricing*. Wharton School.

- 여전히 많은 기업들은 서비스 상품의 특성을 반영하지 않은 채 제조업과 같은 원가 기반, 경쟁 기반, 고객가치 기반의 가격결정 방식을 사용
 - 서비스 상품은 판매율에 따라 원가가 달라지기 때문에 정확한 원가를 계산하기 어려워 원가 기반 가격을 사용하는 데 어려움

¹⁾ 대한상공회의소 (2012. 7. 18.). "스마트폰을 이용한 모바일 쇼핑 실태".

- 고객 맞춤화 정도가 높아 가격민감도가 크지 않은 상품의 경우에도 경쟁사 가격에 민감해져 필요 이상으로 가격을 낮게 책정할 우려
 - 동일한 서비스라도 고객에 따라 느끼는 품질의 차이가 크기 때문에 객관적인 고객가치를 정의한 후 가격을 결정하는 데 한계
- 불황기에는 가격 조정으로 기업의 수익성을 개선하고자 하는 기업들이 늘지만, 체계적인 가격정책 없이 가격 조정을 시도한다면 오히려 부정적인 결과를 초래
- 소비자들의 닫힌 지갑을 열기 위해 경쟁사 간의 승자 없는 가격경쟁이 치열
 - 불황기에는 소비자들이 초특가 가격에 둔감해지는 경향이 있으며, 경기가 나쁠 때 가격을 인하하면 경기가 회복된 이후에 다시 원래 가격으로 되돌리기 어려움
 - 반면, 제반비용 상승에 대한 압박으로 상품 가격을 과도하게 인상할 경우 고객 불만을 야기하고 고객유지율이 하락

잘못된 가격정책으로 주가가 1/4 토막난 넷플릭스

- ▷ 2011년 7월 넷플릭스는 콘텐츠 공급비용이 상승하자 상품 가격을 일시에 60% 가량 인상해 80만 명의 유료 고객이 이탈하고 주가가 70% 이상 급락
- 기존 콘텐츠 제공업체와의 계약 만료 후 콘텐츠 공급비용이 높아졌는데, 이에 대한 부담을 덜기 위해 9.99달러의 상품을 15.98달러로 일시에 인상
 - 동시에 우편요금과 같은 고정지출 비용이 높고 이용고객 수가 줄어드는 우편 DVD 사업도 분리하기로 결정해 고객들이 더욱 분노
 - 그 결과, 3/4분기 유료고객은 2/4분기에 비해 80만 명이 줄었으며, 주가는 7월 290달러대에서 12월 60달러대로 1/4 수준 이하로 급락

(자료: Edwards, C. (2011.7.13.). Netflix Boosts DVD-Streaming Prices by 60%. Bloomberg.)

2. 서비스 상품의 가격전략

□ 서비스 상품의 가격 속성을 반영한 가격전략을 제시

- 사라지는 재고: 시간이 지나면 상품의 가치가 사라지는 '소멸성'으로 재고 처리가 불가능
- 고정 생산량: 항공, 호텔, 콘텐츠 등 표준화된 서비스 상품은 고정비 투자가 크고 생산량은 한정적인 상황에서 낮은 변동비로 상품을 공급
 - 한계 비용보다 한계 수익이 더 높아 개별 서비스 상품가격에 둔감²⁾
- 변동이 심한 수요: 서비스를 이용하는 시간대별, 날짜별, 요일별, 계절별로 수요 변동의 폭이 큼
- 고객의 지불용의³⁾ 다양: 소비자들은 서비스 상품의 가격 대비 가치를 객관적으로 비교하기 어렵고, 고객속성과 이용목적, 구매시점 등에 따라 지불용의의 폭이 분산⁴⁾

서비스 기업의 가격전략



²⁾ Fitzsimmons, J. & Fitzsimmons, M. (2006). *Service Management*. McGraw-Hill.

³⁾ 영어로는 'willingness to pay'로, 상품을 구입하는 데 지불할 수 있는 최고 금액을 뜻함

⁴⁾ Lovelock, C. & Wirtz, J. (2010). *Service Marketing*. Pearson.

① 가격 차별화

- 고객을 인구통계학적 기준이 아닌 가격민감도와 수익성, 구매행동 등의 다양한 기준을 통해 세분화하고, 이를 가격체계와 연동
 - 동일 상품이라도 고객별로 지불용의가 다르기 때문에 고객 성향, 이용시간, 인원 수, 환불 규정, 대기 여부 등에 따른 판매량 데이터를 면밀히 분석하여 가격체계에 반영
 - 디즈니 놀이공원 1일 성인 자유이용권이 79달러이지만 10일 이용권 가격을 790달러가 아닌 69% 할인된 243달러로 결정한 이유는 장기 이용고객의 하루 추가 지불용의를 24달러로 분석했기 때문⁵⁾

고객 정보로 가격차별화를 시도하는 온라인 사이트

- ▷ 미국 온라인 쇼핑몰 중 약 60%는 소비자의 지불의향 판단 단서가 되는 정보를 자동으로 수집하는 프로그램을 활용해 가격차별화를 모색
 - 소비자의 주소지, 이용 PC, 결제 페이지까지의 도달시간, SNS 정보 등으로 가격에 대한 반응성향을 파악할 수 있는 소프트웨어를 활용
 - 온라인 여행사 오르비츠는 애플의 맥 OS 이용자가 MS의 윈도우 OS 이용자보다 지불의향이 높다고 판단하고 고가격대 상품을 추천

(자료: How deep are your pockets? (2012.6.30.). *The Economist*.)

- 특히 불황기에는 가격민감도가 높은 고객을 대상으로 한 가격차별화가 필요
 - 가격에 민감한 고객층만을 별도로 선별하여 할인혜택을 제공함으로써 경쟁사와의 가격경쟁을 피하고 기존 고객의 충성도도 유지
 - 하얏트 호텔은 외지고객보다 지역주민들이 가격에 민감함을 파악하고, 지역주민이 하얏트 호텔의 한 지점을 선택하면 할인혜택을 제공하는 CATH(Club At The Hyatt) 멤버십 프로그램을 개발⁶⁾

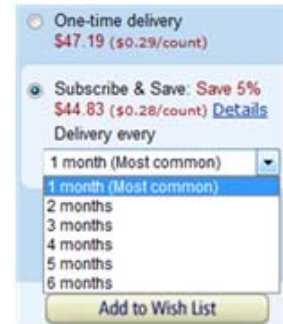
⁵⁾ Iyengar, R. & Jedidi, K. (2012). A conjoint model of quantity discounts. *Marketing Science*, 31(2).

⁶⁾ 하얏트 호텔 홈페이지 <<http://www.hyatt.com>>

아마존의 'Scribe & Save', 'Amazon Prime' 제도

▷ 아마존은 낮은 가격을 선호하지만 구매 시 가격비교에 번거로움을 느끼는 고객층에게 할인가격을 제시해 지속적인 구매를 유도

- 정기 구매하는 일상용품에 대해 'Subscribe & Save'에 가입할 경우 한 번 클릭으로 1~6개월 주기로 제품을 배달해주며 5~15%의 할인혜택을 제공



- 'Amazon Prime' 프로그램은 79달러의 연회비를 내고 가입하면 1년간 아마존 자체 배송 상품을 무료로 빨리 배송해주는 서비스로, 가격에 민감한 소비자를 유인

(자료: 아마존 홈페이지 <www.amazon.com>)

- 가격에 민감한 고객층을 더욱 세분화하여 체리피커가 아닌 수익성 높은 고객을 대상으로 차별화 전략을 구사

• AT 커니는 글로벌 온라인 여행사의 고객을 2만여 개 마이크로 세그먼트로 분류한 후 수익성이 높은 세그먼트에 초단기적 프로모션을 실시한 결과, 타깃 세그먼트 내 시장점유율이 5~8%에서 50~75%로 급상승⁷⁾

② 동적 가격

□ 서비스 상품은 일정시점 이후 상품 가치가 소멸되고, 이용시점에 따라 수요 차가 크기 때문에 이를 보완할 수 있는 동적 가격⁸⁾이 필요

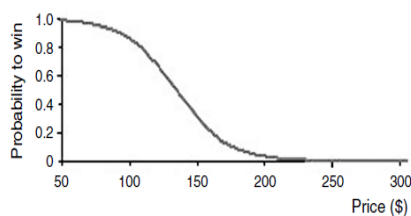
- 항공, 호텔 업계에서는 1970년대 이후부터 이미 예약현황, 예상수요 데이터, 기대확률을 이용해 다양한 가격을 부과함으로써 판매율을 높이는 동시에 수익률도 제고

⁷⁾ Oxyer, D. et al. (2011). Covert Pricing. AT Kearney.

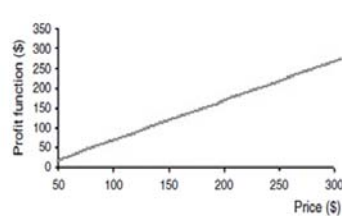
⁸⁾ 동적 가격(Dynamic Pricing)은 판매량 분석과 수요 예측을 바탕으로 가격이 변화하는 방식

메리어트 호텔의 단체요금 최적화 시스템

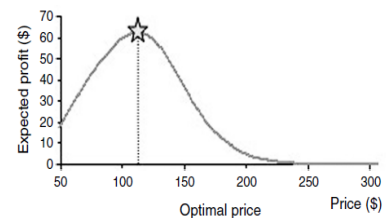
- ▷ 메리어트 호텔은 2005년 별도 TFT를 구성해 다양한 요구조건과 가격을 제시하는 단체 고객을 대상으로 한 'GP0(Group Pricing Optimizer)' 시스템을 개발
 - 학회, 행사와 같은 대규모 단체 고객의 경우 가격 책정 시 단체의 특성과 인원 수, 기간 등 수많은 변수를 고려해야 하기 때문에 적정 가격을 제시하는 데 어려움
 - GP0 시스템은 가격당 고객 수용 확률분포를 나타내는 가격대응함수와 가격 대비 수익함수를 기반으로 고객의 구매확률을 고려해 수익기대치를 산출



[가격대응함수]



[가격 대비 수익함수]



[수익기대치]

(자료: Hormby, S. et al.(2010). Marriott International Increases Revenue by Implementing a Group Pricing Optimizer. *Interfaces*, 40(1).)

□ 최근 소비자 데이터가 급증하고 데이터 분석기술이 발전함에 따라 다른 서비스 기업에서도 동적 가격 활용이 증가

- 과거 판매정보, 예상 수요 외에도 각 서비스업의 수요 변화에 중요한 영향을 미치는 변수를 고려한 가격시스템을 개발
 - 전 세계 70여 개국에서 운영되고 있는 이지인터넷카페는 일정한 가격에 티켓을 판매하고, 매장 내 고객 수에 따라 이용시간을 차별화한 동적 가격정책을 택해 고객 대기시간을 감축⁹⁾
 - 미국의 Ticket.com 사이트는 콘서트나 이벤트 가격을 수요와 공급 상황에 따라 수정한 결과 이벤트당 수익이 45%가량 증가

⁹⁾ Lovelock, C. & Wirtz, J. (2010). *Service Marketing*. Pearson.

샌프란시스코 구단의 동적 티켓가격

▷ 2009년 샌프란시스코 자이언츠 구단은 경기장 좌석 중 일부 구역의 티켓을 변동 가격에 판매

- 같은 자리라도 상대팀이 인기팀인지 비인기팀인지, 경기 당일 날씨, 요일, 양팀 선발 투수 등 12개 변수에 따른 입장 효과를 분석해 가격을 책정
- 도입 첫 해에는 외야석과 상갑판 자리에만 적용했는데, 그 결과 전년 대비 2만 5,000장의 표가 더 팔렸고 50만 달러의 추가 수익을 창출
- 현재 2012년 시즌 개막일을 기준으로 미국 30개 구단 중 17개 구단이 도입

	Date	Time	Opponent	Bleachers				View Reserved			View Box		Lower Box			Club Level		Field Club		Arcade		Coors Light Silver Bulpen	
				Left Field 1-25	Left Field 26+	CF 1-20	Center Field	Infield	Right Field	Outfield	Left Field	View Box	Left Field	Premium	Lower Box	Left Field	Infield	Outfield	Left Field	Premium	Field Club		Arcade
1	Wed, Aug 1	7:15 pm	Mets	\$38.00	\$34.50	\$27.00	\$27.00	\$28.75	\$21.75	\$19.75	\$16.75	\$30.25	\$30.25	\$72.00	\$72.00	\$42.00	\$82.25	\$63.25	\$36.25	\$154.75	\$116.25	\$35.75	\$51.00
2	Thu, Aug 2	12:45 pm	Mets	\$34.50	\$31.00	\$26.50	\$26.50	\$33.75	\$27.25	\$22.25	\$20.00	\$35.50	\$35.25	\$90.75	\$87.00	\$50.25	\$102.50	\$81.00	\$53.00	\$161.75	\$128.75	\$47.00	\$65.00
3	Fri, Aug 10	7:15 pm	ROCKIES	\$44.50	\$38.00	\$22.25	\$21.50	\$33.00	\$27.50	\$23.75	\$19.00	\$36.00	\$35.50	\$85.25	\$78.00	\$45.50	\$97.00	\$91.00	\$50.75	\$162.00	\$125.25	\$47.25	\$55.25
4	Sat, Aug 11	1:05 pm	ROCKIES	\$39.75	\$38.00	\$27.25	\$26.75	\$55.25	\$34.50	\$27.25	\$25.25	\$45.00	\$45.00	\$107.75	\$92.00	\$67.75	\$112.75	\$91.50	\$60.50	\$174.25	\$133.50	\$60.75	\$70.00
5	Sun, Aug 12	1:05 pm	ROCKIES	\$45.25	\$36.50	\$24.00	\$22.25	\$40.00	\$30.25	\$23.50	\$21.00	\$43.25	\$43.00	\$94.50	\$77.00	\$58.00	\$102.50	\$85.25	\$55.00	\$161.75	\$130.75	\$55.75	\$66.00
6	Mon, Aug 13	7:15 pm	W	\$36.75	\$29.00	\$25.00	\$24.75	\$23.25	\$19.75	\$18.50	\$17.00	\$31.75	\$27.50	\$64.50	\$65.00	\$42.25	\$74.00	\$68.25	\$38.00	\$146.75	\$102.00	\$34.75	\$42.25
7	Tue, Aug 14	7:15 pm	W	\$35.75	\$29.50	\$14.00	\$14.00	\$21.75	\$17.00	\$14.75	\$8.00	\$27.75	\$25.25	\$62.00	\$58.00	\$30.25	\$74.25	\$70.75	\$31.75	\$142.25	\$99.25	\$30.00	\$35.25
8	Wed, Aug 15	12:45 pm	W	\$42.75	\$36.00	\$24.00	\$24.00	\$30.50	\$24.50	\$21.75	\$18.00	\$36.25	\$32.75	\$78.50	\$77.00	\$46.75	\$96.00	\$84.00	\$51.25	\$166.25	\$128.00	\$46.25	\$55.00
9	Thu, Aug 23	7:15 pm	Brewers	\$34.50	\$33.50	\$20.00	\$20.00	\$29.75	\$18.75	\$15.75	\$13.25	\$31.50	\$28.75	\$80.00	\$76.00	\$45.75	\$86.75	\$80.00	\$39.25	\$145.25	\$109.25	\$34.25	\$47.25
10	Fri, Aug 24	7:15 pm	Brewers	\$34.25	\$33.75	\$21.50	\$20.25	\$34.00	\$27.00	\$24.00	\$19.75	\$35.75	\$34.75	\$81.00	\$78.00	\$41.00	\$97.50	\$94.50	\$53.00	\$162.00	\$123.75	\$48.25	\$55.25
11	Sat, Aug 25	1:05 pm	Brewers	\$46.75	\$42.75	\$34.25	\$33.75	\$49.50	\$45.50	\$41.25	\$36.75	\$50.75	\$50.75	\$115.00	\$98.00	\$74.00	\$124.50	\$105.75	\$84.50	\$196.75	\$160.25	\$65.25	\$77.00
12	Sun, Aug 26	1:05 pm	Brewers	\$57.25	\$49.75	\$36.00	\$35.00	\$54.25	\$48.50	\$42.25	\$38.75	\$52.00	\$52.00	\$122.50	\$98.00	\$68.50	\$125.00	\$111.00	\$84.75	\$200.25	\$167.75	\$70.25	\$75.25

(자료: Brustein, J. (2010.6.27.). Star pitchers in a duel? Tickets will cost more. *New York Times*.; 샌프란시스코 구단 홈페이지 <www.sanfrancisco.giants.mlb.com>)

③ 서비스 결합 · 분할

□ 소비자들의 체감가격을 낮추기 위해 한계비용이 낮은 상품을 저가에 제공하고, 다른 부수익을 창출

- 기본 상품은 낮은 가격에 판매하고, 여기서 파생된 다른 부가 서비스를 통해 부수익을 창출
- 美 인기가수 저스틴 팀버레이크는 콘서트 매출에 비해 앨범 매출이 1/3 수준에 불과할 정도로 앨범 판매보다 콘서트 티켓 수익률이 높기 때문에, 과거와 달리 앨범을 통한 콘서트 수익 창출에 집중¹⁰⁾

¹⁰⁾ A marketer's guide to behavioral economics. (2010. 2.). *Mckinsey Quarterly*.

- 직접적인 가격 할인보다는 서비스 상품의 이용기간을 늘리는 것이 고객만족도가 더 높으며, 연관된 다른 부수익도 발생
 - 美 아스펜 스키리조트는 2008년 리프트 티켓 3일권 구매자에게 추가 1일 무료 이용권을 제공했는데, 소비자들은 가격 인하보다 더 높은 만족도를 보였으며 호텔, 상점, 음식 등에도 추가 매출이 발생
- 전체 서비스 가격이 정해져 있을 때 서비스 개별 요소별로 고객의 인식, 지불용의, 재구매 가능성 등을 고려해 가격을 적절히 분할
 - 고객들이 기본적인 서비스 가격에 대해 민감해하고, 가격 투명성이 높다고 생각할 경우는 가격을 분할하는 것이 유리¹¹⁾
 - 말레이시아 저가호텔인 툰 호텔은 싱글룸을 1박에 3달러 정도의 최저가에 제공하는 대신 에어컨, 수건 등에 별도 요금을 부과
 - 반면, 고객들이 개별 가격에 일일이 신경을 쓰는 것에 대해 불편함을 느끼고, 기본 가격은 낮지만 전체 가격이 높다고 불평할 때는 가격을 통합
 - 사우스웨스트는 최근 유류 할증료와 수화물 비용 등에 별도 비용을 청구하는 다른 항공사들과 달리 '비용으로부터의 자유(Freedom of Fees)' 정책을 실시해 고객만족도를 제고

④ 소비자 주도형 가격

- 소비자가 느끼는 서비스 가치가 주관적이므로 자사 상품의 특성에 맞는 고객 중심의 가격제도를 도입
 - 한계비용이 거의 없는 콘텐츠 상품과 같은 경우에는 소비자가 직접 가격을 정해 판매하는 방식도 적용 가능

¹¹⁾ Hamilton, R. W. et al. (2010). When Should You Nickel-and-Dime Your Customers? *Sloan Management Review*, 52(1).

- 2007년 영국의 록 밴드 라디오헤드는 이용자가 원하는 만큼 돈을 지불하게 하는 'Pay-what-you-want' 가격제도를 운영했는데, 다운로드 이용자의 40%가 평균 2.26달러를 지불해 기존 판매경로보다 많은 160만 달러의 수익을 창출¹²⁾
 - 여행업계에서는 고객이 정한 가격 내에서 원하는 상품구성을 추천해 판매하는 역경매 방식이 확산
 - 프라이스라인, 핫와이어 등의 여행업체는 구매자가 희망가격, 일정, 원하는 상품 옵션, 신용카드 정보 등을 입력하면 조건에 맞는 항공, 호텔 등을 자동으로 찾아 추천
- 가격에 대한 기존의 고정관념을 뛰어넘는 새로운 가격제도 및 서비스 상품, 프로모션 등을 개발
- 기존 상품에서 벗어나 소비자들의 니즈를 포착해 선호하는 가격대의 새로운 상품을 적극 개발

항공사 직원보다 더 똑똑한 고객들이 원하는 서비스 가격

- ▷ 유나이티드 에어라인, 루프트한자 등 항공사들은 비행기 탑승횟수가 많고 항공 서비스에 관심이 높은 여행객들로부터 소비자가 원하는 서비스 가격 정보를 수집
- 스타얼라이언스 항공사의 엘리트층 소비자 161명은 13만 달러에 항공기를 대여한 후 항공기 안에서 항공 서비스정책 토론회를 개최했는데, 이들의 가장 큰 불만은 가격제도에 관한 것(29%)
 - 이들은 일반석의 50%를 더 지불하고 유럽 비즈니스 좌석처럼 중간에 한 자리를 비워두는 토미클래스 좌석, 50회 이상 탑승하면 환불이나 여정변경 수수료를 면제해주는 방식 등을 제안
 - 유나이티드 에어라인은 자사 임원들이 이 그룹과 함께 여행하도록 했으며, 루프트한자와 에어 캐나다는 이 그룹과 면담을 실시

(자료: McCartney, S. (2011. 9. 15.). Flight of Fantasy: For Vacation, Some Fliers Play Airline. *Wall Street Journal*.)

¹²⁾ Raju, J. & Zhang, Z. J. (2010). *Smart Pricing*. Wharton School.

3. 시사점

- 가격 민감도가 높아지는 불황기를 새로운 가격정책을 시도해볼 수 있는 적기로 인식하고, 가격을 기업의 수익성을 높이는 전략적 도구로 활용
 - 일반적으로 기업들이 고객유지율, 매출, 비용절감에 주력하는 것과 달리 가격 정책을 개선한다면 불황기에도 2~3%의 수익성 향상이 가능¹³⁾
 - 경기 변동이나 경쟁사 가격 변화에 흔들리지 않는 일관성 있는 가격 정책을 위해 고객 수익성, 가격 민감도, 경쟁사 가격전략 분석 등 가격 전문성을 확보하는 데 주력
- 소비자들에게 자사 상품의 차별적 가치와 가격의 정당성을 설득력 있게 제시함으로써 기업에 대한 신뢰도와 충성도를 제고
 - 소비자 대다수는 동일상품에 대해 가격을 차별화하는 것을 반대
 - 온라인 소비자의 87%는 고객에 따른 가격 차별화를 용납할 수 없으며, 76%는 다른 사람보다 높은 가격에 구매하는 것이 불쾌하다고 응답¹⁴⁾
 - 아마존은 2000년도에 동일 DVD 상품을 기존 고객보다 신규 고객에게 더 많이 할인해주었는데, 이에 기존 고객이 크게 반발하면서 몇 주 후 비싼 가격에 구매한 고객에게 차액을 환불해주는 사태가 발생
 - 가격에 대한 고객 심리와 행동을 면밀히 파악하여 가격책정 기준을 수립함으로써 소비자 불만을 방지
 - 항공사는 가격에 민감하지 않은 비즈니스 출장객이 일반 여행객을 위한 할인요금을 적용받지 않게 하기 위해 할인을 받으려면 주말에 목적지에 머물러야 한다는 조항을 추가

¹³⁾ Nagle, T. et al.(2009). Defending profitability with proactive price management. Monitor.

¹⁴⁾ Turow, J. et al.(2005). Open to Exploitation: American shoppers online and offline. A report from the Annenberg public policy center of the university of Pennsylvania.

- 상품 개발, 영업, 마케팅 등 가격 의사결정에 관련된 부서들이 협력해 기업의 가격책정 역량을 강화
- 정교한 가격체계를 수립하고 외부 환경 변화에 맞게 신속히 새로운 가격을 제시하기 위해서는 관련 부서의 협력이 반드시 수반되어야 함
 - 가격정책을 단기 매출 목표를 달성하기 위한 전술적인 수준이 아니라, 장기적 수익과 성장을 촉진하는 전략적 차원으로 보는 문화를 창조

가격으로 2%의 추가 매출을 이룬 웨이스트매니지먼트

- ▷ 美 최대 폐기물 수거 및 재활용 기업 웨이스트매니지먼트社は 가격전략을 구사해 자사 서비스에 대해 적정 가격을 책정함으로써 추가 매출을 달성
- IT, 마케팅, 판매 부서의 대표들이 가격책정위원회의 위원으로 활동하며 가격전략 수립에 공동 참여
 - 판매 부서와 IT 부서는 가격결정 알고리즘을 고안하고 마케팅 부서는 가격에 따른 소비자 반응을 분석
 - 자사 서비스의 가치를 정확히 판단한 후 이를 가격에 반영해 경쟁업체들이 가격을 낮추는 불황기에도 소비자물가지수보다 0.5~1% 높은 가격을 유지
 - 2010년 핵심사업인 쓰레기 수거와 매립가격을 올려 전체 매출의 약 2%인 2억 1,800만 달러의 추가 매출을 달성

(자료: "CIO의 새로운 임무 '가격 책정 기술을 익혀라'" (2012. 1. 25.), 『CIO』.)