

SALES

MARK

# The price of pricing effectiveness:

## Is the view worth the climb?

BY JULIE MEEHAN, CHUCK DAVENPORT AND SHRUTI KAHLON  
> PHOTOGRAPHY BY DAVID CLUGSTON

기업의 리더들이 기업의 이윤 증대 및 전반적인 경영성과 개선을 위한 방안으로 가격결정을 고려하는 경우가 증가하고 있다. 공개된 자료에 의하면, 상당수의 우량기업들은 가격결정의 개선을 그들의 성공 기반의 일부 요인으로 간주하고 있다.<sup>1,2</sup> 반면에 다수의 기업들은 일관적인 가격결정을 통한 목표 성과 달성에 있어 큰 진전을 보이지 못하고 있다.



이러한 차이는 가격결정에 대해서 몇 가지 의문을 가지게 한다:

- 가격결정 방식의 개선을 위한 투자는 과연 가치가 있는가? 가격결정 방식을 개선하기 위하여 상당한 노력을 기울이는 기업들과 그렇지 않은 기업들 사이에는 가격결정 역량의 차이가 존재하는가?
- 가격을 잘 결정한다는 것은 무슨 의미인가? 그저 가격을 올리고 기업의 판매팀이 그 가격에 제품을 판매할 수 있는지 보면 되지 않을까?
- 가격결정 방식의 개선에 대한 필요성을 인지하고 투자하는 데에 내재된 리스크는 무엇이며, 어떻게 관리되어야 하는가?

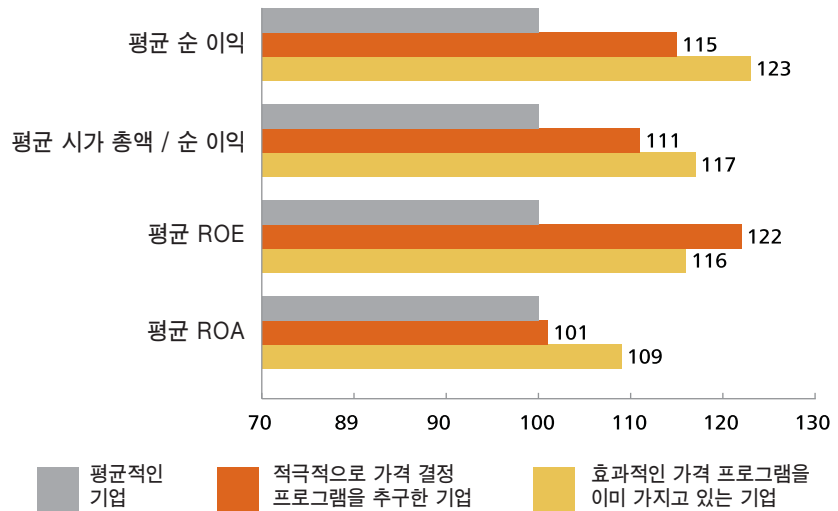
위와 같은 질문들은 도전적인 경제환경과 다양한 우선과제들에 직면한 기업들에게 매우 중요하다. 또한, 기업의 성과와 가격결정에 관한 광범위한 연구결과에 의하면, 산업이나 지역, 또는 규모에 상관없이, 효과적인 가격결정 역량을 보유한 기업들이 경쟁자들보다 순이익, 시장가치, ROA, ROE를 포함한 여러 가지 재무지표 상으로 확실히 더 나은 성과를 보여주고 있다. 이는 기업의 성과와 가격결정 역량 간 상관관계에 대한 분석이 필요함을 보여 준다. 흥미롭게도, 조사 대상이 된 기업들의 배경이 다양했음에도 불구하고 그들이 쌓아온 역량에서 눈에 띄는 공통적인 특징들이 발견되었다. 이러한 공통적인 특징들과 더불어 가격결정 역량을 쌓는 과정에서 파악된 전략 및 리스크에 대하여 자세히 살펴볼 필요가 있다.

## PRICING AND PERFORMANCE

훌륭한 기업들은 가격결정을 잘한다. 훌륭한 기업들이 단지 더욱 정교한 가격결정 역량을 보유한 것인지, 가격결정 역량이 실제로 이들의 성과를 개선시킨 것인지는 확실치 않지만, 상식적으로나 구체적인 분석을 해보아도 가격결정과 수익성 사이에는 무언가 연결성이 있어 보인다. 한 연구에 의하면, 가격결정은 다른 경영수단보다 2~4배 더 수익성에 영향을 줄 수 있는 잠재력이 있다고 밝혀졌다. 가격결정을 경영전략의 중요한 도구로 사용하고 있는 기업들은 산업 내 경쟁자들에 비해 보편적으로 여러 재무지표상 더 나은 성과를 보여주고 있다. 심지어 가격결정 역량이 완전히 성숙하지 않았다고 하더라도 경쟁자들에 비해 가격결정에 대해 더 많은 중요성을 부여하고 가격결정 역량의 개선을 적극적으로 추구한 기업들은 확실히 이득을 본 것으로 나타났다(그림1 참조).

그렇다면, 가격결정이 경영활동에서 주목해야 할 분야라는 것은 과장이 아니며, 단순히 사업의 기본 요건을 충족 시키는 수준 이상으로 가격결정 방식을 개선할 필요가 있음은 확실하다. 대다수의 최고 경영자들은 가격결정 방식의 개선이라고 하면, 상품에 대한 시장 상황을 고려한 적정 가격을 책정하여 더 많은 양의 제품을 높은 가격에 판매하여 수익을 늘리는 것을 상상한다.

그림 1. 평균적인 기업과 가격 결정 프로그램을 추구하는 기업들 간의 핵심 재무 지표의 비교



Note: 지표들은 상대적 비교를 위해서 100을 기준으로 정리하였다.

Source: Pricing Effectiveness Benchmark Study, Deloitte LLP, Deloitte Analysis

물론 가격을 결정하는 것이 가격관리의 필수적인 요소임은 분명하지만, 효과적인 가격관리를 위해서는 거래 단계 수준에서의 수익성 관리가 필요하며, 이를 위해서는 가격결정 전략, 실행, 분석 및 거버넌스 역량이 요구된다. 또한, 영업, 마케팅, 재무, 상품개발 및 고객 서비스를 포함하는 다양한 기능들 간의 조율이 필요하다.

가격결정을 위한 조율은 매우 복잡하지만, 가격결정 향상의 사례들을 살펴보면 몇 가지 공통점을 찾을 수 있다.

#### 가격결정 프로세스에서의 명확한 권한과 역할 정의

효과적인 가격결정을 하는 기업들이 그렇지 못한 기업들에 비하여 가격결정 과정에서 권한과 책임을 명확하게 정의하고 있을 가능성이 약 30% 이상으로 분석되었다.<sup>3</sup> 또한, 가격결정 결과에 대한 책임자의 역할은 물론 가격결정과 관련된 모든 역할들을 명확히 문서화하고 있는 것으로 파악되었다. 이러한 기업들은 때로는 가격결정 프로세스를 전담하는 조직을 두기도 한다.<sup>4</sup> 그러나 이번 분석에 포함된 선진 기업들은 전담 조직의 유무와 상관없이 기업 내에 가격 통제와 거래 수익성에 대한 명확한 책임자를 두고 있다.

분명하게 정의된 역할이 없다면 한 기업의 가격결정에 대한 책임 소재는 부서(역할)별 보고 체계에 한정될 것이며, 이러한 근본적인 문제는 여러 가지 형태로 나타날 수 있다.

어느 대형 출판회사의 경우, 가격결정 프로세스가 조직 전반에 편재되어 있어서 책임 소재가 불분명하였다. 영업팀은 고객 대응과 주요 협상에 대한 책임이 있는 반면, 고객관리팀은 광고 기회 패키징에 대한 책임, 재무팀은 광고 효율표와 가격결정에 대한 가이드라인을 정하는 책임을 각각 가지고 있었다. 이러한 역할들은 잘 정의된 것처럼 보일 수도 있으나, 자세히 들여다보면 그 누구도 거래 수준에서의 가격결정과 수익성에 대한 궁극적인 책임을 지고 있지 않다. 최초의 일괄 제안이 가격결정에 필요한 모든 요소들을 포함하고 있다 하더라도, 최종 가격의 유일한 결정권자는 영업팀인 셈이었다. 그리고 영업팀의 판매 실적은 수익성이 아닌 순 매출액을 기준으로 측정되고 있었다. 영업팀에서 어떻게 가격을 책정하였는지는 - 아마도 광고 대상 제품의 가격, 고객층 또는 공급망 비용(Cost-To-Serve: 제조 후 상품이 소비자에게 전해지기까지의 공급망 비용)을 고려하였겠지만 - 투명하지 않았으며, 처음 결정된 가격은 대부분 협상과정에서 사라지고 말았다. 결국, 각각의 부서들은 각 부서의 잣대에 따른 성과의 최적화를 시도하였지만, 이는 전사적 니즈에는 부합하지 못하였다.

#### **고객 공급망 비용의 이해와 수익성 관리에의 이용**

가격결정의 리더로 평가받고 있는 기업들은 실질적인 수익성 관리에 있어 약 26% 더 뛰어난 것으로 분석되었다.<sup>5</sup> 이 기업들은 고객과 상품 포트폴리오에 대하여 심도 있게 이해하고 있으며, 수익성 있는 상품과 고객의 조합을 증가시키기 위해 노력을 집중하고 있다. 또한, 그들은 프로모션과 유통 활동에 기반한 공급망 비용에 대해서도 충분히 이해하고 있다. 영업사원들은 협상에서 공급망 비용을 활용할 줄 알며, 의사결정을 위해 미래 예측 분석을 활용하기도 한다.

어느 대형 소비재 기업을 예로 들어보자. 역사적으로 이 기업은 매출총이익으로 영업사원을 평가해 왔다. 기업의 경영진들은 이러한 방식이 순이익과 직결되는 매출액과 가격결정을 동시에 평가할 수 있는 좋은 방식이라고 생각해 왔다. 그러나, 이 기업은 판매 비용을 전사적 통제 없이 부서별로 관리해 왔다. 이는 영업팀에게 매출을 유지 또는 증가시킬 수만 있다면 비용을 원하는 대로 사용해도 된다는 재량권을 준 것이나 마찬가지였으며, 그 결과 판매 비용 대비 수익은 경우에 따라 천차만별이 되었다. 매출총이익 증가율과 순이익 증가율 간의 차이가 심화됨에 따라, 이 기업은 경영진과 영업팀 모두에게 명확한 정보를 제공해 줄 수 있는 새로운 보고 시스템을 개발하였다. 이 시스템은 각 영업사원 별로 수익성 대비 마케팅 비용의 효과를 보여주었다. 엄격한 통제 조치를 실행하는 대신, 동 시스템의 활용과 수익성 목표의 재정의의 통해 기업은 1년 내에 분기별 수익성을 88%나 신장시켰다.

수익성 향상의 방법으로써 가격결정을 잘 활용하지 못하고 있는 기업들의 경우, 제품 수익성에 대한 이해가 매출총이익의 개념에만 국한되는 경향이 있는 것으로 분석되었다.

마찬가지로, 각각의 유통 채널 관련 비용과 고객 서비스 비용에 대해서도 판매관리비 단위 이하의 상세 내용은 이해하지 못하고 있는 것으로 보였다. 이러한 정보의 부족은 거래 관리와 승인 시 의사결정을 어렵게 만들며, 또한 영업사원들에 대한 양질의 수익성 평가지표의 개발도 어렵게 만든다.

### **니즈와 구매 행동에 기반한 고객 세분화**

선두적인 가격결정 체계를 보유하고 있는 기업들은 최적의 가격결정을 위해 세분화 기술을 활용하는 경우가 많다. 그들은 소비자가 무엇에, 그리고 왜 가치를 두는지 잘 알고 있고, 상품 개발과 관련된 의사결정을 할 때 고객의 니즈와 요구사항들을 고려할 수 있는 역량을 보유하고 있다. 이 기업들은 각각의 세그먼트별 특성에 따라 마케팅 방식을 차별화 하며, 주로 공급망 비용의 차이에 따라 결정되는 채널별 전략을 명확하게 정의하여 사용하고 있다. 고객 포트폴리오 및 관계와 관련한 의사결정 시, 고객생애가치(Customer Lifetime Value)가 효과적으로 활용될 수 있으며, 특정 고객 세그먼트를 목표로 삼을 것인지 아니면 과감히 포기할 것인지에 대한 결정을 할 때에도 이를 활용한다.

예를 들어, 한 의료기기업체는 최근에 자사의 서비스 플랜에 대한 고객의 최대 지불가능 금액에 따라 고객을 세분화하기 위해서 컨조인트 분석(conjoint analysis)를 활용하였다. 이 분석은 동 기업이 실버, 골드, 플래티늄 서비스 라인에 각각 어떤 구체적인 서비스를 포함 시켜야 하는지를 정의하는 데 도움이 되었다. 그 결과, 동 기업은 부품비 커버리지, 인건비 커버리지, 응답 시간 및 가동 시간 보장 등에 대한 각 고객 세그먼트의 선호도에 기반하여 각기 다른 서비스를 제공할 수 있었다.

수준 높은 가격결정 역량을 보유하고 있지 않은 기업들은 자체적 가정에 의지하는 경우가 많다: 그들은 상품개발 과정에서 소비자의 니즈를 파악하기 위해 애쓰지만, 정작 고객 세분화 수행 시에는 오직 매출액만을 기준으로 한다. 이 기업들은 채널간 고객 유출 현상을 심각하게 경험하고 있으나, 채널 분리를 위해 어떻게 공급망 비용 정보를 이용해야 하는지에 대한 이해가 부족하다. 그들은 고객의 가치에 대해서 잘 이해하고 있지 못하며, 성과측정의 지표를 수익성이 아닌 판매된 상품의 수나 매출액을 기준으로 정하는 경우가 많다. 이러한 관행은 효과적인 가격 차별화와 기업의 이익 실현을 어렵게 만들고 있다.

어느 글로벌 화학기업은 마케팅 부서에서 고객을 Small, Medium, Large 및 National Account 세그먼트로 구분하였다. 고객들은 단순히 연간 구매액 기준으로 분류되었으며, 소비자들은 각 세그먼트에 해당하는 할인을 받았다. Large와 National Account 세그먼트에 속한 소비자들은 기업의 최고 고객이었기 때문에 실질적으로 모든 영업사원들의 관심의 대상이었다.

그러던 중, 기업의 전반적인 실적이 부진해지기 시작하면서 기업은 고객별 수익성을 자세히 살펴 보기로 결정하였다. 기업은 공급망 비용을 이익 산정에 포함시킬 경우 그들의 가장 우수한 고객이 사실은 가장 수익성이 떨어지는 고객임을 발견했다.

이러한 현상이 발생하는 가장 큰 원인은 기업의 높은 운송 및 처리 비용이었는데, 운송해야 하는 제품의 양이 많아서가 아니라 다음과 같은 소비자의 구매 행동 때문이었다: 가장 우수하다고 여겨진 소비자들은 상대적으로 적은 양의 주문을 거의 매일 하였으며, 동 기업은 최고의 고객들이 최고의 서비스를 받도록 하기 위해 주문을 받자마자 제품을 발송하였던 것이다. 기업 입장에서는 소량 배달 요금으로 인해 상당한 비용이 발생하였으며, 고객들은 기업의 재고 유지 비용을 사실상 제거한 것이나 다름 없었다. 기업은 수익성에 대한 새로운 시각을 도입하여, 기존의 매출액 기반 세분화 전략을 고객 가치와 구매 행동에 기반을 둔 새로운 전략으로 대체하였으며, 새로 정의된 “최고”의 고객들에게 가장 우수한 영업사원들을 배치하였다.

**가격결정이 시급한 문제나 기회로 여겨지는 경우는 드물다. 직원들은 가격결정 프로세스를 변화시키는 데 필요한 역량을 가지고 있지 않을 수도 있다. 또한, 데이터의 부족이 거래 수익성에 대한 정확한 정보의 제공을 제한할 수도 있다.**

#### RISKY BUSINESS

효과적인 가격관리가 재무 성과의 개선으로 이어질 수 있음이 직관적으로 분명함에도 불구하고 많은 기업들이 그들의 가격결정 역량을 제고하려는 노력을 기울이지 않고 있다. 이러한 역량의 수립 또는 확장은 복잡하고 위험하며, 때로는 특정 기술과 경영진의 상당한 공헌을 요구하는 값비싼 투자가 될 수도 있다.

가격관리 방식의 변경은 가격결정이 기업 내의 모든 부서들과 연관이 있다는 점에서 복잡한

측면이 있다. 제품관리, 영업, 마케팅, 재무, 그리고 심지어 운영에 이르기까지 가격 변화에 의해 영향을 받거나 가격 변화에 영향을 준다. 가격관리 방식의 변경을 위해 다양한 구성 요소들을 잘 조정하는 것이 그렇게 쉬운 일은 아니다. 조직, 그리고 프로세스 내에 존재하는 타성이 일을 더 복잡하게 만들 수도 있다. 가격과 관련된 특정 프로세스가 기업 내에서 오랫동안 유지되어온 경우, 동 프로세스의 중지 또는 조정은 전 부서 직원들에게 새로운 업무 처리 방식의 습득을 강요하게 되거나 특정 이해관계자의 자율성을 제한하게 될 수도 있다. 특히 영업부서의 경우에는 가격결정 프로세스에서의 광범위한 변화를 영업부서의 영향력 감소로 받아들일 수도 있다.

이러한 복잡성과 타성이 존재하는 가운데, 잘못된 의사결정으로 인한 리스크 또한 높다. 잘못된 가격결정 전략으로 인해 의도하지 않은 부정적인 결과를 초래한 사례를 찾는 것은 어렵지 않다.

기업의 수익을 좌지우지할 수도 있는 무언가를 시험 대상으로 삼고 싶어 하는 사람은 없을 것이다.

마지막으로, 기업 자체의 특성이 이러한 변화에 장애물로 작용하기도 한다. 특히 기업이 가격결정을 시급한 문제나 기회로 여기는 경우가 드물기 때문에, 다른 계획들이 더 우선시되는 경우가 많다. 직원들의 역량이 필요한 변화를 일으키기에 부족할 수도 있다. 데이터의 부족으로 인해 거래 수익성에 대한 정확한 정보를 제공받지 못할 수도 있다. 또한, 기업의 실적이나 경제 불황이 해당 프로젝트에 투자하는 것이 불가능할 정도로 투자 자원을 제한할 수도 있다.

심지어 이 기업들이 기꺼이 관습을 극복하고 새로운 프로그램을 시작한다고 하더라도, 어느 프로젝트에나 존재하는 통상적인 위험도 있다: 많은 프로젝트들이 종종 지연되거나, 중간에 지치거나, 초점을 잃는다.



### OVERCOMING THE HURDLES

물론, 효과적인 가격결정이 쉬웠다면 모두 다 이를 이행하였을 것이다. 우리가 관찰한 바에 따르면, 우수한 가격결정 역량은 결코 쉽게 얻어지는 것이 아니며, 데이터 수집과 디자인에서의 일련의 변화, 그리고 분석적인 의사결정 프로세스까지 필요로 한다. 뿐만 아니라, 새롭게 획득된 데이터와 그로부터 도출된 시사점에 기초한 가격결정 프로세스를 지원하기 위해서는 조직 차원의 변화까지도 요구한다.



**거래 단계의 사실 기반을 확립하는 것부터 시작하라.** 훌륭한 의사결정은 최하위 단계에서의 거래 수익성에 대한 정량적 이해에서부터 시작된다. 이것은 현황 파악뿐 아니라 개선을 위한 아이디어의 원천이 될 것이다. 기업이 사실 기반 의사결정체계를 수립한 이후에는, 모든 가격결정 관련 이해관계자들로부터 얻은 정성적 정보들이 가설 기반의 분석과 기회 파악을 위한 밑거름으로 제공되어야 한다. 이와 같은 방법을 통해, 비즈니스 사례가 분석 프로세스에 편입될 수 있다. 핵심적 조치 및 고려사항은 다음과 같다;

- 사업 가치를 한계적(Marginal Basis)으로 증진/축소시키는 거래의 요소들을 모두 찾아내야 한다. 각각의 요소들은 기업의 수익성에 영향을 줄 수 있는 지렛대들이다. 예를 들어, 빠른 배송, 특별 포장, 대금 결제 조건에 포함된 자본 비용, 그리고 기술 서비스 비용 등과 같은 공급망 비용은 종종 전통적인 이익 산출 과정에서는 간과되어 왔다. 이러한 공급망 비용과 관련하여, 모든 거래에서 발생한 공급망 비용을 하나로 합산하는 대신 특정 거래에 해당 비용을 할당하는 것이 각 거래의 수익성을 더욱 정확히 보여줄 것이다. 그 후, 이 비용은 의사결정을 돕기 위한 목적으로 고객/상품/지역 등과 같은 기준으로 분류, 합산되어 분석될 수 있다.
- 데이터를 가능한 최하위 단계에서부터 수집해야 한다. 데이터가 상세할수록 더욱 다양하고 유동적인 분석이 가능하다. 이러한 데이터의 수집, 저장 및 가공을 위한 비용은 예전에 비해 많이 낮아졌으며, 예전의 가격결정 수행 시 사용되었던 가점들은 아마도 더 이상 유효하지 않을 것이다.
- 분배에 신중해야 한다. 거래에 한계적으로 영향을 받지 않는 고정 비용은 분석에 포함되어서는 안 된다. 가격결정은 경제적인 활동이지, 회계상의 수정이 아니다. 이에 따라, 전사적 차원의 간접비나 세금은 개별 거래에 할당되어서는 안 된다; 임의로 분배하는 것은 가격 결정을 그르칠 위험이 있다.

**프로세스와 정보 도구의 강화는 신속한 사실 기반의 의사결정을 가능하게 해준다.**

효율적이고 효과적인 가격결정 프로세스가 없다면 최적의 분석 역량과 전략도 큰 쓸모가 없을 것이다. 정보의 흐름을 관리하고, 신속한 가격결정을 하고, 예외적인 가격 적용을 확대하고, 시장에서의 가격결정 집행을 통제하는 역량은 가격결정의 개선에 있어서 매우 중요하다. 기업들은 프로세스 상의 약점을 찾아내기 위해서 데이터 애널리틱스를 사용할 수 있다. 만약 데이터 애널리틱스를 통해서 어떤 고객이 자격이 되지 않는데도 할인혜택을 받고 있다는 것이 드러났다면, 이는 곧 할인과 관련된 가격결정 프로세스에 취약점이 존재한다는 것을 의미한다.

## 가격결정 투자 가치의 계량화

2011년 6월 딜로이트 컨설팅과 딜로이트 글로벌 벤치마킹 센터는 모든 산업, 지역, 경쟁시장에 걸쳐 응답자들의 가격결정 역량과 성과, 그리고 투자를 벤치마킹 하기 위한 온라인 설문조사를 실시하였다. 이 조사는 또한 기업의 성과와 효과적인 가격결정 역량간의 관계를 알아보기 위해 설계되었다. 40명이 넘는 응답자들이 온라인 조사를 통해 그들의 성과를 자발적으로 보고하였다.

설문결과는 두 가지 차원에서 분석되었다. 첫 번째 접근법은 재무적 성과와 가격결정 프로세스의 효과에 대한 응답을 기준으로 응답자들을 분류하는 것이었으며, 두 번째 접근법은 설문에 응한 상장사들을 동종 업계의 다른 기업들을 비교하는 것이었다.

설문 조사 분석에 따라 “성과가 높은” 것으로 평가된 기업들은 많은 공통된 특성들을 가지고 있었다.

- 동 기업들은 핵심적인 가격결정 역량의 중요성을 이해하고 있었으며, 이를 효과적으로 지원하고 있었다.
- 동 기업들은 고위 경영진의 견고한 지지를 지원하여 중앙집중화된 가격결정 기능 조직을 가지고 있는 경우가 많았다.
- 동 기업들은 다른 기업들과 비슷한 수준으로 기술에 투자하였지만 투자 성과는 다른 기업들에 비해 훨씬 높았다.
- 동 기업들은 각각의 거래의 수익성을 측정하기 위해 매출총이익의 이상을 고려한다.
- 동 기업들은 기업의 경제적 생애주기의 각 단계에 걸쳐서 지속적으로 가격결정에 초점을 둔다.
- 동 기업들은 성과가 낮은 기업들에 비해서 C-레벨(CEO, CFO 등 상위 레벨)에서 가격결정에 관여하는 경우가 두 배로 많았다.
- 동 기업들은 영업사원에게 가격 협상 재량권을 다른 기업들에 비해 적게 부여한다.
- 동 기업들은 가격관리 소프트웨어를 도입하는데 앞서고 있다.
- 좋은 성과를 보여주는 기업들의 약 2/3는 가치에 기반한 가격 전략을 시행하고 있다.

강력한 가격결정 프로세스는 다음을 포함한 특징을 갖는다:

- 지속적인 개선을 촉진하기 위해 활동과 정보에 대하여 끊임없는 피드백을 한다. 가격결정의 핵심은, 시장 정보와 기업의 목적에 따라 설정된 가이드라인에 기반한 연속적인 판단이다. 계속 기업의 경우 시장 정보는 끊임없이 흘러 들어온다. 좋은 가격결정 프로세스는 지속적으로 이러한 정보를 프로세스에 반영하고 사용할 수 있어야 한다.

- 역할과 권한이 명확하게 정의되고, 논의되고, 강제된다.
- 예외적인 가격 적용의 확대에 대하여 복잡하지 않은 시스템과 구조를 가지고 있다.
- 활동과 결과에 대하여 균형 있는 성과측정을 한다.

**특정 고위험 분야, 그리고 사전에 정의된 대응 계획과 행동을 촉발시키는 위험 신호를 식별해내라.** 가격결정은 고위험 게임이다. 시장에서의 작은 변화가 가격정책 전략에 큰 변화를 요구할 수도 있다. 위험 신호들(예를 들면, 이익 또는 매출의 기준선 아래로의 하락, 영업사원의 이직률 상승, 새로운 경쟁자의 시장 진입)은 경영자들에게 대응을 필요로 하는 새로운 리스크에 대해 경고해 줄 수 있다. 기업은 사전에 이러한 잠재적인 위협에 대한 대응 계획을 세워 놓아야 한다 - 잠재적인 위협은 일어나기 마련이다. 가격정책의 예외 확대 단계를 정할 때, 최상위 전략 수준을 포함시켜, 동 수준으로 분류되는 중요한 구조적 가격정책 이슈들이 신속하고 효과적으로 해결될 수 있도록 하여야 한다.

조기 경보 체계와 사전 정의된 시나리오에 대한 대응 방안은 개별 사업과 전략에 따라 다를 것이다. 단, 여기서의 핵심적인 교훈은 가격결정을 사건 발생 이후의 반동적인 수단으로 생각할 것이 아니라, 평소 기업의 주된 숙고 사항이자 사전 대응 무기로 생각해야 한다는 것이다.

**규정 준수를 유도하기 위한 보상과 인센티브를 설계하라.** 가격결정에서만 행동과 인센티브가 직접적인 관계를 가지는 경우도 드물다. 특히, 영업사원들에게 그렇다. 가격결정은 거래를 성사시키는 데 주로 사용된다. 프로세스나 지배구조도 가격결과와 관련된 규정을 준수하도록 하는데 큰 역할을 할 수 있다. 그러나 가격결정의 목표와 부합하는 인센티브야말로 고객과의 접점에서 영업사원들이 기업의 재무적인 이익을 해치지 않으면서도 자율성을 가지고 일할 수 있는 구조를 만들어 준다.

- 가격결정 분석에서 드러난 것처럼, 보상과 성과 측정은 영업사원에게 거래 과정에서 핵심 수단을 적절히 사용하고 보호하도록 동기를 부여할 수 있는 방식이어야 한다.
- 매출액 혹은 매출총이익에 근거한 보상계획도 판매 활동을 기업의 목적에 부합하도록 조정하기에는 불충분한 경우가 많다.
- 이해관계자(이 경우에는 특히 영업사원)가 성과 측정의 요소에 대한 통제권과 직접적인 영향력을 가져야만 한다.

- 성과관리 설계를 철저히 하되 너무 복잡하게 해서는 안 된다. 단편적인 성과지표에는 허점이 있기 마련이며, 복잡한 성과지표는 오히려 초점을 흐림으로써 실질적인 의사결정에서는 다른 대용치(Proxies)를 사용하게 할 수도 있다. 예를 들어, 일부 기업들은 이해가 쉽고 이미 시스템에서 확인할 수 있으며 거래 수준에서 측정하기 쉽다는 이유로 수익성의 대용 지표로 할인율을 사용하고 있다. 하지만 이 같은 성과지표의 사용은, 영업사원들이 협상과정에서 자주 사용하며 궁극적으로는 수익성에 영향을 미치는 모든 공급망 비용을 무시하게 되는 결과를 초래하게 된다.

**고객에 초점을 유지하라.** 기업들은 오직 구매자들의 니즈와 목표를 파악함으로써 가치를 창출할 수 있다. 기업들은 고객의 관점을 반영하여 가격결정 프로세스를 설계해야 하며, 조직의 구분과 상관없이 조직 전체의 가치사슬을 최대로 활용해야 한다. 예를 들어, 한 소비자 기업이 최종 소비자에게 물건을 판매하는 중간 소매 유통업자와 거래를 하고 있다고 하자. 이런 경우, 뒤따라 발생하는 수요에 미치는 영향에 대한 이해 없이 가치사슬에서의 첫 거래에 대해서만 이윤을 증가시키려는 전략은 전체 가치사슬을 통해 가치를 창출하려는 관점에서 봤을 때, 차선책에 불과하다고 할 수 있다. 또 다른 사례는, 한 고객이 대형 B2B 기업의 여러 사업 부문으로부터 제품을 구매하는 경우, 각 사업부문은 마치 각기 다른 리더와 목적, 가격 지표와 전략을 가진 개별 기업처럼 관리될 수 있다. 즉, 특정 사업부문 단위 입장에서 가격결정을 하게 되는데, 이렇게 되면 사업부 전반에 걸친 총합적인 고객 단위에 대한 시각을 상실하여 전체적인 이익을 훼손하기 쉽다.

가격결정 효과 향상을 위한 투자를 고려 중인 경영자들은 종종 이러한 투자가 정말 가치가 있는지 의문을 제기한다. 실상 본 보고서에서 제시된 것 이상의 많은 리스크와 극복해야 할 문제점들이 존재한다. 그러나 고객에 대한 이해와 분석 역량의 개선을 통해 조직 및 프로세스 관점의 가격결정이 이루어진다면 기업들은 투자 대비 높은 수익을 얻을 수 있을 것이다. **DR**

*Julie Meehan is a principal in the Strategy & Operations practice of Deloitte Consulting LLP.*

*Chuck Davenport is a senior manager in the Strategy & Operations practice of Deloitte Consulting LLP.*

*Shruti R. Kahlon is a senior manager in the Strategy & Operations practice of Deloitte Consulting LLP.*

*The authors would like to acknowledge the contributions of Michael Hart of Deloitte Consulting LLP and Matthew Herbein, formerly of Deloitte Consulting LLP.*

#### Endnotes

1. Global Benchmarking Center, "Pricing Effectiveness Global Benchmark Study," Deloitte Consulting LLP, August 2011.
2. Based on The 2011 Shift Index (Deloitte Development LLP) of Compustat data; Impact estimated based on the average Fortune 1000 company.  
<[http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedStates/Local%20Assets/Documents/us\\_tmt\\_2011shiftindex\\_111011.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedStates/Local%20Assets/Documents/us_tmt_2011shiftindex_111011.pdf)>
3. Global Benchmarking Center, "Pricing Effectiveness Global Benchmark Study," Deloitte Consulting LLP, August 2011.
4. Ibid.
5. Ibid.