



누가 당신의 가격책정 전략을 받아들이는가?

행동 인사이트를 적용해 가격책정의 심리학을 이해하다

저자 Timothy Murphy, Richard Hayes
일러스트레이션 Jon Krause

미시경제학 교과서의 먼지를 털고 ‘이콘스 (econs)’에 대해 읽어보라. 이 단어는 보험 사정 작업에 가까운 정확성을 가지고 결정을 내리는, 극도로 이성적이고 언제나 계산적인 개인들을 뜻한다. 이콘스는 기업의 협상 기술이나 판매 홍보전략 등을 쓸데없는 것이며 효용의 극대화를 추구할 때 피해야 할 장애물로 여긴다.

이런 이유로 몇 년 전 JC페니(J. C. Penney)는 잡다한 것들을 없애버리기로 결정하고 '매일 최저가'를 반영한 단순 명확한 가격 정책을 고객들에게 제시했다.¹ 이 유통업체의 목표는 번잡스런 것들을 쳐내서 유통 과정을 단순화해, 소비자 시장의 수요와 균형을 맞추는 동시에 회사의 수익성을 높일 수 있는 가격을 책정하는 것이었다. 그러나 파워포인트에서는 근사해 보였던 정책이 충격적인 결과를 낳기 시작했다. 점포 방문객이 10% 줄었고, 매출은 20% 이상 곤두박질쳤다.²

지나고 나서 보니 이 전략은 처음부터 잘못된 것이었지만, 어쨌건 처음에는 경제학 교과서만큼이나 합리적으로 보였다. 사실 '공정하고 바른' 가격을 제공하겠다는 JC페니의 발표 직후에 회사의 주가는 바로 상승했다.³ 그러나 행동경제학이 우리에게 가르쳐 준 것은 간단명료한 정책이 늘 바른 결과를 낳는 것은 아니라는 점이다. 이콘스와는 달리 인간은 구매활동의 장점을 따질 때 여러 다른 요인들을 본능적으로 고려한다. 그들은 기준점(Reference point)에 의존하는 데 익숙해져 있는 경우가 많다. 즉 제조자의 권장소비자가격과 같은 처음 제시된 숫자에 크게 의존한다. 또한 주변 사람들이 같은 상품에 얼마를 지불했는지에 대해서도 매우 민감하다. 타이밍도 중요하다. 소비자들은 변덕스러울 수 있으며, 행동과학에 따르면 이런 면이 합리적이지는 않을지라도 매우 자연스러운 현상이다.

JC페니의 사례에서, 많은 소비자들은 전형적인 가격책정 관행, 즉 상품을 적절한 가격대로 제시하고, 정기적으로 할인과 판촉활동을 제공하는 것에 익숙해져 있었고 이를 편하게 받아들이고 있었다. 좋은 소식은 JC페니가 예전 가격 모델로 복귀한 후, 수익이 상당히 회복되었고 심지어 경쟁사들보다도 나아졌다고 한다.⁴

이런 현상은 구매자 경험에만 국한되지 않는다. 일선의 판매원들도 행동학적 편향에 굴복하고 있으며, 이는 그들이 가격대를 유지할 수 있는 능력에 영향을 미친다. 다시 말해, 조직의 리더는 각 조직의 영업담당 직원들이 회사가 신중하게 세운 가격 전략을 준수하고, 인지적 성향에 굴복하지 않도록 신경 써야 한다는 의미다. 기업들이 보통 직면하는 가격정책의 함정은 다음의 두 가지다.

1. **가격 기준점의 중요성을 과소평가한다.** 처음 제시된 숫자에 유난히 비중을 두는 경향인 '달내림(Anchoring)'이 가격책정에 대한 소비자의 반응을 이끌어내는데 '객관적' 주장보다 훨씬 효과적이다. 이는 맨 처음에 제시하는 가격과 소비자들의 '달내림' 기준이 되는 상품에 대한 외부의 인식 가치를 모두 면밀히 고려해야 한다는 의미다.
2. **가격을 정하기도 전에 영업담당자들이 자체적으로 가격을 낮추고, 기업의 가격 정책보다 낮게 팔도록 허용한다.** 영업담당자들에게 있어 손실은 이득보다 크게 느껴질 수 있다. 이들은 계약할 수 있는 기회를 놓치는 것에 대한 두려움이 있다. '그런 가격을 제시할 순 없어요!' 영업담당자들이 기업의 가격책정 전략을 신뢰하지 못할 때 가장 많이 하는 불평이 이런 것이다. 한 걸음 물러나서 보면, 이 가격이 달리 보일 수도 있다.

희망은 있다. 이런 실수에 정면으로 맞서, 기업은 행동학적 편향성과 잘못된 정책 실행을 막을 수 있는 방책을 세울 수 있다. 조직의 리더들이 행동학적으로 뛰어난 가격 책정 전략을 개발하고, 영업 조직이 이를 실행할 수 있도록 도와주는 몇 가지 전략을 소개한다.

이건 함정이다! 인지적 편향성이 좋은 의도로 설계된 가격책정을 방해한다

“4쿼터에 역전한 경험이 정말 많은 누군가에 대한 얘기를 들어봤을 것이다. 그런데 나한테는 그 사람이 처음 세 쿼터는 망쳤다는 소리로 들린다.”⁵

— 페이튼 매닝(Peyton Manning)

팬들에게 있어 대역전승만큼 신나는 일도 없고, 대역전을 물거품으로 만드는 것보다 가슴 찢어지는 일도 없다. 사람들은 무언가가 시작되는 방식과 어떻게 끝나는가에 큰 영향을 받을 수 있다. 이것은 팬덤만의 문제가 아니다. 누군가 새 차를 샀을 때, 가장 처음 듣는 말은 정가에서 얼마나 할인 받았냐는 질문일 것이다. 항공사가 추가되는 가방에 30달러의 추가요금을 받으면, 불평해대는 소비자들은 바가지를 썼다고 느낄지도 모른다 (총 비용이 다른 항공사보다 낮아도 마찬가지 일 것이다.)

기준점의 역할

대니얼 카너먼(Daniel Kahneman)과 아모스 트버스키(Amos Tversky)는 그들의 노벨상 수상 연구에서 사람들이 선택하는 기준점이 그들의 가치 인식에 매우 큰 영향을 미친다는 점을 보여줬다.⁶ 후속 연구들도 기준점에 대한 집착은 점점 심화된다는 점을 보여줬다. 즉 사람들은 의사 결정에 정보를 제공하는 쉽게 가용하고 적절한 시장 정보가 있을 때조차도 자신이 선택한 기준점을 준거로 삼는 경우가 많다는 것이다.

훈련된 협상자에게 판매자 또는 구매자의 역할을 맡긴 부동산 가치에 대한 실험도 이 점을 보여줬다.⁷ 참여자들은 협상의 기반 정보가 되는 관련 부동산의 상세 사항과 시장 정보가 담긴 소책자를 받았는데, 이들은 무작위로 네 그룹으로 나뉘져 ‘높은 호가, 낮은 호가, 시장 요구 가격, 호가 없음’ 중 하나의 정보가 담긴 소책자를 받았다. 협상 결

사람들이 관련정보를 제공받을 수 있다면 시장가치를 파악할 수 있긴 하지만, 인지적 성향은 기준점으로 삼기 쉬운 가치에 달내림하는 경향이 있다.

과, 관련 시장정보를 쉽게 이용할 수 있음에도 불구하고 판매자와 구매자 모두 체계적으로 호가의 중요성에 지나친 비중을 두었다. 높은 호가 정보를 받은 사람들은 응찰가와 협상가 모두 높은 가격으로 시작했다. 낮은 호가 그룹은 반대 현상이 발생했다. 그리고 예상했던 바와 같이 시장정보 부합 호가 그룹은 시장가를 유지했다. 가장 재미있는 사실은 호가를 제시 받지 못한 그룹이 부동산 및 시장정보에만 의존해 예상되는 시장가치로 합의를 보았다는 점이다. 이 결과는 사람들이 관련정보를 제공받을 수 있다면 시장가치를 파악할 수 있긴 하지만, 인지적 성향은 기준점으로 삼기 쉬운 가치에 달내림하는 경향이 있다는 점을 보여준다.

이런 상황에서 사람들이 JC페니의 기준점 할인을 선호한 것은 당연한 일이었다. JC페니는 시장가치를 쉽게 결정할 수 있는 수단, 보다 정확히 말하면 인지할 수 있는 수단을 제공했다. 특히 다른 관련 시장가치 정보를 쉽게 구하기 어려웠을 때 이를 제공한 것이다.

두 개를 얻는 것보다 하나를 잃는 것이 더 손실이다

가격책정 전략을 개발할 때 사람들이 손실을 어떻게 받아들이는지를 이해해야 한다. 전통적 경제 이론에 따르면, 우리가 10달러를 벌었을 때는 10달러를 잃었을 때 화나는 만큼 행복해야 정상이다. 그러나 실제로 이런 경우가 극히 드물다.

동전 던지기 도박상금으로 100달러를 제안 받았다면, 위험을 감수할 것인가? 다시 말해, 동전의 앞면이 나오면 100달러를 받고 뒷면이 나오면 100달러를 잃는다고 가정하자.

대부분의 사람들은 이 도박을 안 한다고 대답한다. 하지만 수학적으로 따지면, 그들은 결과에 무차별해야 한다.⁸ 이걸 확률이 50%가 있기 때문이다. 하지만 100달러를 잃을 수도 있다는 점이 너무 싫어서 대부분의 사람들은 100달러를 잃는데 대해 최소 200달러를 얻을 수 있을 정도가 아니면 이런 내기에 응하지 않는다.⁹ 이는 사람들이 손실 회피 성향이 있음을 가리킨다. 즉, 같은 금액이면 얻는 기쁨보다 손실로 인한 슬픔이 두 배로 크다.

시장 환경 때문에 가격 인상이 불가피할 때도, 사람들은 바가지를 쓴다고 느낄 수 있다. 결과적으로 '손실'의 감정은 더 심해진다. 행동경제학자 리처드 탈러(Richard Thaler)는 시장기반 가격 변동이 부정적 소비자 정서를 유발할 수 있다는 것을 보여준다.¹⁰

폭풍우가 몰아친 다음 날 아침 철물점에서 15달러에 팔던 삽을 20달러로 올려서 판다고 가정해 봅시다. 이것이 공정한가요? 사람들은 싫어하죠. 이번에는 MBA 학생들에게 같은 질문을 했는데 대부분 별 문제가 없다고 생각했습니다. 결국 다른 맥락에서 이 또한 정당일 수 있는 것이죠. 안 그렇습니까? MBA 과정의 미시경제학 수업에서라면 공급이 고정되고 수요곡선이 오른쪽으로 이동한다면 가격은 오른다고 배웁니다. 그럼 실제 기업은 어떻게 할까요? 허리케인이 몰아친 후에 그 지역에서 합판을 가장 저렴하게 구매할 수 있는 곳은 (예를 들어) 건축자재 판매업체 체인인 홈디포(Home Depot)일 겁니다.……허리케인이 휩쓴 다음 날 가격을 두 배로 올려 폭리를 취하면 그 후에 손님들이 집 수리 자재를 사러 다시 오게 하기는 어려울 테죠.

이런 현상은 표준 가격뿐 아니라 가격 인상이 예상될 때도 마찬가지다. 예를 들어, 케이블 TV 시청자들은 초기 서비스 기간이 끝나 '시장 기반' 가격으로 전환되면 서비스 구독을 중단한다. 패스트푸드 체인들도 홍보용 상품의 가격을 올릴 때 소셜 미디어상의 반발로 고생하곤 한다(식재료 원가 상승 때문에 수익성 유지를 위해 가격 변경이 불가피할 때조차도 마찬가지다).

영업 손실에 대한 두려움

소비자들이 손실로 인한 고통에 그토록 민감하다면, 경제 상황에 관계없이 때로는 영업담당자들도 손실을 두려워한다는 주장도 말이 될 것이다. 카너먼과 트버스키는 또 다른 동전던지기 사례를 이용해 손실을 피하고자 하는 우리의 본성을 보여준다. 당신은 어느 쪽을 택하겠는가?¹¹

- 시나리오 A: 1,000달러를 받을 확률 50%와 아무것도 얻지 못할 확률 50%
- 시나리오 B: 450달러의 확실한 지불

이런 상황에서 대부분은 450달러를 확실히 받는 쪽을 택할 것이다. 하지만 수학적으로는 동전을 던지는 편이 훨씬 나은 내기다(기대값이 500달러다). 만일 각각의 시나리오로 실험을 100회 한다면, 당신은 시나리오 A에서 평균 500달러를 받을 수 있다(시나리오 B의 기대값보다 11%가 크다).

영업담당자들은 동일한 심리적 계산이 일어나는 시나리오를 정기적으로 다룬다. 그리고 위의 예시와는 달리, 영업담당자들의 거래 횟수가 많기 때문에, 한 번의 내기와 달리 샘플 규모가 매우 크다. 따라서 수학적 원칙을 따르면 거의 확실히 이득을 볼 수 있다.¹²

영업담당자들이 대학생 대출금리를 협상한 또 다른 실험

은 손실 회피의 개념을 재확인 해줬다.¹³ 협상에 임하기 전, 영업담당자들에게 대출을 성사시키기 위해 합의할 수 있는 최저금리를 밝혀 주도록 요청했다. 그러나 고객이 경쟁 은행의 제안을 받게 될 수도 있다는 가능성에 직면하자, 경쟁사의 금리가 더 높은지 낮은지 알지 못하면서도 협상자들은 더 낮은 금리로 거래를 시작했고, 오직 고객과의 계약을 '수주'하기 위해 초반에 밝혔던 기준선을 넘어 양보했다. 거래를 놓칠 수 있다는 두려움에 사로잡혀, 영업담당자들은 공격적으로 시작가를 제시해 더 큰 수익을 얻으려는 시도를 포기했다.

인간을 위한 가격책정

이런 가격책정 성향 및 함정을 고려할 때, 기업은 어떻게 상품과 서비스의 가격을 책정해 수익성을 확보하고 시장에서 생존가능성을 유지할 수 있을까? 어떻게 하면 가격 뒤에 감춰진 가치를 효과적으로 소통할 수 있을까? 이 때, 행동경제학적 교훈을 이용해 소비자의 직관과 가치인식 방법에 호소하는 전략을 고안할 수 있다.

달을 올리다: 당신의 가치를 더 잘 드러낼 수 있도록 기준점을 바꿔라

가치 인식의 기준점이 우리의 결정에 달과 같은 역할을 한다면, 기업은 초기에 이 기준점을 주도적으로 설정할 필요가 있다.

많은 사람들이 기준점이 소비자들의 개인적 가치와 부합하지 않으면 바로 무시될 것이라고 믿지만, 연구결과에 따르면 항상 그렇지 않다.

트버스키와 카너만의 가장 유명한 연구는 심지어 무작위로 선정된 기준점도 가치 인식에 얼마나 강력한 영향을 미치는지를 보여줬다.¹⁴ 실험 참가자들은 0부터 100까지 숫자가 표시된 바퀴를 돌리라는 요청을 받았다. 이들은 사

실 바퀴가 10 혹은 65에만 멈추게 조작됐다는 사실은 알지 못했다. 바퀴를 돌린 후 각 참가자들은 유엔에 가입한 아프리카 국가들의 비율이 그들이 바퀴를 돌려 나온 수보다 높은지 낮은지 답하도록 요청 받았다. 이 질문에 답한 후엔, 유엔 회원인 아프리카 국가의 비율을 추정하라는 요청을 받았다. 참가자들은 바퀴를 돌려 나온 숫자와 이 질문과 아무 관계가 없다는 것을 본능적으로 알았지만, 그럼에도 영향을 받았다. 10이 나온 사람은 평균적으로 25%로 추정했고, 65가 나온 사람은 45%로 추정했다. 이 현상을 달내림과 조정(Anchoring and adjustment)이라 부른다.

결론은 기준점을 무작위성에 맡기지 말고, 상품이나 서비스의 가치를 바로 알 수 있도록 설정해야 한다는 것이다. 자동화된 내부 영업 서비스 제공자인 믹스랭크(Mixrank)는 다음과 같은 광고문구를 내세워 홍보한다. “미래고객 100명을 확보해 몇 분 내에 귀사의 고객관리시스템에 등록하세요.”¹⁵ 믹스랭크의 기준점은 순식간에 명확히 전달된다. 이 회사가 당신을 위해 찾아줄 수 있다고 주장하는 고객의 수와 당신이 절감하게 될 시간이 바로 그 기준점이다.

또한 가격 설정자는 기준점을 이용해 고객들이 여러 대안들을 제안 받을 때 가치평가를 도울 수 있다. 최근 당신이 영화관에서 팝콘을 샀다면, 자신도 모르게 구매결정시 달내림에 의존했을 것이다. 라지 사이즈가 미디엄보다 1달러 밖에 안 비싸네? 만약 당신이 이런 근소한 가격차에 근거해 라지 사이즈를 샀다면, 당신은 미디엄 사이즈의 가격을 기준점으로 이용해 라지 사이즈 구매가 ‘좋은 거래’라고 결정한 것이다.

가격은 여전히 중요하지만, 공정성에 기준점을 둔다

가치 기반 기준점을 넘어, 가격은 여전히 의사결정에 중요한 역할을 담당한다. 행동경제학에 따르면 공정성이라



많은 사람들이 기준점이 소비자들의 개인적 가치와 부합하지 않으면 바로 무시될 것이라고 믿지만, 연구결과에 따르면 항상 그렇지는 않다.

는 개념은 소비자와 영업조직 모두에 매우 중요한 요인이다. 이 때문에 사회적 규범과 사회적 증거가 모두 가치 평가에 있어 중요한 역할을 할 수 있다.

납세자의 성실납부를 늘리기 위해, 영국정부의 행동학적 인사이트팀은 사회적 증거를 활용해 긍정적인 행동을 유도했다. 이 획기적인 정책사례에서, 해당 팀은 세금 납부가 늦어지고 있는 납세자들에게 “여러분의 마을 주민 10명 중 9명은 제때에 세금을 납부하고 있습니다.”라는 문장으로 시작되는 편지를 보냈다.¹⁶ 이 메시지가 포함된 편지를 받은 사람들은, 거의 동일하지만 이 사회적 증거를 담은 메시지만 없는 편지를 받은 사람들보다 23% 빨리 세금을 납부했다. 이 성공 사례에서, 이 실험적 문장은 ‘1억 9천만 파운드짜리 문장’이라고 불리고 있다.

사회적 증거는 가치에 대한 가격책정에 암묵적으로도 명시적으로도 적용할 수 있다. 사람들은 자신들의 또래 집단에게서 어떻게 행동해야 하는 지를 배우며, 가치 형성에 대해서도 비슷하게 배운다. 다음은 사회적 증거를 효

과적으로 활용해 원하는 행동을 이끌어낸 몇 가지 비즈니스 사례다.

테크 기업들은 제품출시 대규모 이벤트 때 최신 웨어러블 기기를 사기 위해 길게 줄을 선 열성 고객들을 보여줌으로써 자사 제품의 가치를 암묵적으로 광고한다. 이런 출시 이벤트는 외부인들에게 창문의 역할을 해 많은 사람들이 이 제품의 가치를 이미 알아보고 있다는 것을 보여준다.

집을 팔 때, 집을 공개하는 시간이 더 긴 것이 좋을까? 꼭 그렇지는 않다. ‘협상 천재(Negotiation Genius)’에서 디팍 말호트라(Deepak Malhotra)와 맥스 베이저만(Max Bazerman)은 집을 공개하는 시간을 최소화하는 것이 해당 매물을 동시에 보는 사람들의 수를 늘려 사회적 증거를 효과적으로 이용하는 방법이라고 말한다.¹⁷

많은 자동차 딜러들이 중고차를 팔려는 고객들에게 노골적으로 켈리 블루 북(Kelley Blue Book)의 중고차 가격을 알려줘 다른 이들이 유사한 거래를 통해 얼마나 받는지를 인식하게 만든다고 한다.

매우 낮은 가격 수준에서도 고객들은 어떤 제안의 가치가 높은지 알아볼 수 있다. 하지만 공짜의 유혹이 방정식에 대입되자, 합리적 행동은 사라졌다.

협상에 임해야 하는 영업담당자들 또한 이 정보를 이용해 이득을 볼 수 있다. 많은 가격책정 전략이 분석적 세분화에 의해 추진되는 경우가 많으므로, 같은 정보를 영업조직에게도 제공해 고객관계관리(Customer Relationship Management, CRM) 솔루션에서 사용하게 하는 것이 도움이 된다. 수행한 프로젝트에서, 우리는 지역별 가격 책정 데이터와 같은 또래 집단 정보를 다수의 고객 CRM 시스템에 입력해 영업담당자들이 가격책정의 공정성과 정확성을 안심하고 믿을 수 있게 했고, 종종 참조 목적으로 고객에 대한 관련 데이터 기준을 제공하기도 했다. 이는 또한 영업담당자들이 전략을 수립할 때 과거 고객과의 미미한 수준의 상호작용에서 얻은 것보다 더 많은 정보로 무장할 수 있게 해주기 때문에, 손실 회피에 대한 두려움을 완화하는 데도 도움이 된다.

할인은 좋지만 공짜는 더 좋아

사람들은 할인을 좋아하지만, '공짜'를 훨씬 매력적으로 느낀다. 뭔가가 공짜면 사람들은 본능적으로 그 가치를 과대평가하는데, 시가와 비교해서도 그렇게 생각한다. 행동경제학은 이를 제로가격 효과(Zero-price effect)라 칭한다.¹⁸

한 연구 결과는 제로가격 효과가 사람들의 가치 평가에 얼마나 강력한 영향을 미칠 수 있는지 보여줬다. 실험 참가자들은 두 개의 아마존(Amazon) 상품권 중 하나를 고를 수 있었다. 참가자들은 7달러를 내고 20달러짜리 상품권을 받거나, 무료로 10달러짜리를 받을 수 있었다.¹⁹

20달러짜리 상품권을 선택하면 13달러의 가치를 얻을 수 있고(\$20 - \$7 = \$13), 무료를 선택하면 10달러의 가치 밖에 없지만 참가자 65명 모두가 무료 상품권을 골랐다.

흥미롭게도, 무료 선택이 없고 금전적 가치가 매우 낮을 때는 상황이 달라졌다. 이 실험을 다시 하면서, 참가자들에게 20달러짜리 상품권을 8달러에, 10달러짜리를 1달러에 제공했다.

이 시나리오상에서 20달러짜리 상품권은 12달러의 가치 밖에 없고(이전 실험에서는 13달러였다), 10달러짜리는 9달러의 가치가 있다.(두 제안의 가치 차이는 이전 실험과 동일) 이번에는 그 결과가 매우 달랐다. 64%가 10달러짜리 상품권보다 20달러짜리 상품권을 선호했다(더 높은 가치를 선택).

이 실험결과는 중요한 의의가 있다. 매우 낮은 가격 수준에서도 고객들은 어떤 제안의 가치가 높은지 알아볼 수 있다. 하지만 공짜의 유혹이 방정식에 대입되자, 합리적 행동은 사라졌다.

가격책정 전략은 '무료 제공' 상품을 강조해 이득을 볼 수 있다. 여기에는 여러 가지 형태가 있다. 예를 들자면,

- 훌루(Hulu)와 넷플릭스(Netflix)의 멤버십은 한 달간의 무료 시험기간을 제공한다. 유사한 많은 서비스들이 한 달에 8달러 가량의 가격에 제공되는 데, 이 전략은 네 달간 2달러에 서비스를 제공하는 식의 할인 혜택보다 더 효과적이다. 또한 무료기간이 끝나 전액을 다 내기 시작하면, 고객들은 무료가 영원할 수 없다는 것을 본능적으로 이해하므로 손실 회피를 겪는 경우가 드물다.
- 사우스웨스트 에어라인(Southwest Airlines)은 '공정한 가격 투명성(Transparency, transparency +

표 1. 행동 및 청중 고려사항

행동학적 고려사항	조직의 청중
행동학적 고려사항	고객에 대해, 귀사의 상품 혹은 서비스 가치에 기반한 참조 기준을 설정하라.
	영업 조직에 대해, 가격을 논의하기 전에 상품의 핵심 기능을 강조하는 것으로 협상을 시작하도록 훈련시켜라.
공정성 달내림	고객에 대해, 사회적 증거를 이용해 또래 그룹이 이 상품이나 서비스의 가치를 인식하고 있다고 암시하라.
	영업 조직에 대해, 분석적 세분화 결과를 CRM 시스템에 입력하라. 영업담당자들이 가격 기준점의 공정성을 이해할 수 있게 될 것이다.
제로가격 효과 이용	고객에 대해, 할인 대신 무료 서비스를 제공하라. 할인을 적용보다 무료 시범 서비스를 제공하는 편이 나을 것이다.
	영업 조직에 대해, 무료 서비스 정보를 CRM 시스템에 입력하라. 과거에 무료 서비스 제안 통화가 있었다면, 영업담당자가 이를 강조할 수 있도록 확인하라.

fare)’을 가격책정 전략으로 홍보하며, 경쟁사가 제공하지 않는 무료 서비스를 강조한다.²⁰ 이 기업은 수화물 무료, 생중계 TV, 변경 수수료 무료 등을 강조한다.

- 다른 업체들은 고객 구매에 따르는 사회 공헌을 홍보한다. 신발 제조업체 탐스(TOMS)는 ‘하나를 사면 회사가 하나를 기부’라는 슬로건을 내세운다. 신발 한 켤레를 살 때마다 다른 한 켤레를 추가 비용 없이 구매자 대신 빈곤층에 기부한다.²¹

가격책정 전략가는 어떤 기준점을 세울 것인가, 사회적 증거를 어떻게 사용할 것인가, 무료 서비스를 위해 할인 전략을 포기할 시점은 언제인가를 고려해야 한다. 표 1은 가격책정 시 어떤 점을 고려해야 하며, 어떤 청중을 이 메시지의 대상으로 해야 할지 정리한 내용이다.

틀을 만들어라: 선택하기 쉽게 하라

“나는 마음이 엄청나게 큰 게 틀림없다. 때때로 마음을 정하려면 일주일이나 걸린다!”

— 마크 트웨인

행동 기반 전략은 인간의 본능에 호소하는 가격책정 정책을 실행하는 근간이 된다. 그러나 관리자든 영업담당자들이나 고객들이 혼란을 느끼거나 많은 정보에 압도당하지 않게 대안들을 어떻게 제시할 지를 고민해야 한다.

행동경제학의 선도적 전문가인 리처드 탈러와 캐스 선스타인(Cass Sunstein)은 선택 설계가 사람들의 선택에 영향을 미치는 핵심적 역할에 대해 설명한 바 있다.²² 선택 설계는 대안을 제시하는 방식의 작은 변화가 선택이 이뤄지는 방식 또는 여부에 어떻게 영향을 미치는 지 설명하고 있다.(‘가격책정을 위한 선택 설계에서 얻은 인사이트’ 참조)

계획을 세워라

기준점이 중요하고 모두가 손실을 싫어한다는 것을 앞에서 배웠다. 신중하게 계획된 가격책정 전략을 사람들에게 알리는 데 있어 그들이 가진 행동학적 경향성을 손쉽게 극복하려면, 기업은 기준점을 기업의 가치 제안과 일치하도록 설정해야 한다. 기본 가격을 정할 때, 기업은 소비자와 영업조직의 사회적

그림 1. 개념 요약



그래픽: Deloitte University Press | DUPress.com

가격책정을 위한 선택 설계에서 얻은 인사이트

- 1. 선택 과부하.** 너무 많은 정보는 선택 과부하를 일으킬 수 있다.²⁴ 선택 사항이 너무 많다면, 고객과 영업담당자 모두 정보에 압도될 수 있다. 과일잼을 고르는 실험에서 고객들은 24개의 잼보다 6개의 잼이 있는 경우에 잼 구입할 확률이 더 높았다.²⁵
- 2. 긍정적 프레임 세우기.** 일반적으로 사람들이 손실 회피 경향이 있다는 점을 감안하면 제안 메시지에 정보를 담는 것이 도움이 될 수 있다. 기회가 있다면, 메시지에 긍정적인 속성을 담아보라. 쇠고기를 살 때 어떤 제안에 더 구미가 당기는가? 5%의 지방? 95%의 순 살코기?²⁶
- 3. 스마트한 기본 선택.** 가능한 경우, 언제나 가장 바람직한 대안을 처음에 정해져 있는 기본 선택 사항으로 설정하라. 선택 과부하를 막는 데 있어, 기본 선택은 의사결정자들에게 쉽게 참조할 수 있는 기준점을 제공한다. 401(k)(퇴직연금) 가입에 대해, 연금가입을 기본 선택으로 전환한 기업들의 연금 가입률은(가입자들이 변경을 원할 경우 “가입 안 함”을 스스로 선택해야 한다) 첫 석 달간 20%에서 90%로 증가했다.²⁷

기대를 모두 아우르는 노력을 기울여야 한다. 마지막으로, 어떤 할인을 제공할지 저울질하기 전에 무엇을 무료로 먼저 제공할 수 있는지 생각해봐야 한다(그림 1. 관리자를 위한 딜로이트의 행동경제학 프레임워크에서 요약된 전술들을 참조).²³

당신의 가격책정 전략은 엑셀 시트, 시장 세분화, 고성능 알고리즘을 가지고 시작될 것이다. 그러나 의사결정자로서의 인간에 충분한 관심을 두지 않는다면, 모든 노력이 헛수고가 될 수 있다. 경제적 인간으로서 계획 수립을 완료했다면, 실행 전에 우선 이 네 가지 단계를 수립하는 것을 고려해 보라.

당신의 가격책정 전략은 엑셀 시트, 시장 세분화, 고성능 알고리즘을 가지고 시작될 것이다. 그러나 의사결정자로서의 인간에 충분한 관심을 두지 않는다면, 모든 노력이 헛수고가 될 수 있다.

1. 기준점을 설정하는 최초의 기업이 되고, 설정할 때 그 가치를 소통하라. 무엇이 해당 상품과 서비스를 특별하게 만드는가? 이야기를 만들어보라.
2. 가능한 모든 곳에서, 사회적 공정성을 홍보하라. 협상이 판매 과정의 일부라면 영업담당자부터 시작해 고객으로 끝맺어야 한다. 만일 영업담당자가 가격 전략을 따르는데 마음이 편치 않다면, 고객은 쳐다보지도 않을 것이다. 분석적 세분화를 이용한다면, 관련 인사이트를 CRM 시스템에 입력해 영업조직이 언제든지 살펴볼 수 있게 하라.
3. 당신이 제공할 수 있는 소소한 서비스들을 강조하라. 만약 서비스 통화에 추가 비용이 붙지 않는다면, 청구서에 무료 서비스임을 강조하라.
4. 단순하게 하라. 당신이 만든 선택 설계는 여러 이해관계자들이 해당 정책과 어떻게 상호작용할지를 결정한다. 이해하기 쉽게 만들라. 이해하는 데 많은 노력이 필요하다면 너무 어렵게 만들었다는 의미일 수 있다.

많은 가격책정 전문가들이 수익성 있고 실행 가능한 전략을 세우느라 골몰하고 있다. 행동경제학이 이해하기 쉬운 전략을 세우는데 도움이 될 것이다. DR

티모시 머피(Timothy Murphy)는 딜로이트 서비스 LP의 연구 매니저다. 주로 첨단기술 및 행동과학과 이들의 비즈니스에 대한 영향의 연구에 주력하고 있다.

리처드 헤이스(Richard Hayes)는 딜로이트 컨설팅 LLP 전략 및 운영 사업부의 프린시펄로 대기업의 최고 경영진, 영업 및 마케팅, 가격책정, 수익성 문제 등을 집중 연구한다. 30년 넘는 업계 경력과 컨설팅 경험을 토대로 고객들에게 서비스를 제공하고 있다.

본고에 대한 딜로이트 서비스 LP **카렌 에델만(Karen Edelman)**의 공헌에 감사의 말을 전한다.

Endnotes

1. Panos Mourdoukoutas, "A strategic mistake that haunts JC Penney," *Forbes*, September 27, 2013, <http://www.forbes.com/sites/panosmourdoukoutas/2013/09/27/a-strategic-mistake-that-haunts-jc-penney/#e76aae63a6c8>.
2. Alexander Chernev, "Can there ever be a fair price? Why JC Penney's strategy backfired," *Harvard Business Review*, May 29, 2012, <https://hbr.org/2012/05/can-there-ever-be-a-fair-price>.
3. Ibid.

4. Jonathan Behr, "How J. C. Penney returned from the brink," *CBS Money Watch*, March 2, 2016, <http://www.cbsnews.com/news/how-j-c-penney-recovered-from-the-brink-of-disaster/>.
5. Mark Adickes, "Why Manning should retire, but won't," *FOX Sports*, September 27, 2011, <http://www.foxsports.com/nfl/story/why-peyton-manning-should-retire-but-wont-listen-092711>.
6. Daniel Kahneman and Amos Tversky, "Prospect theory: An analysis of decision under risk," *Econometrica* 47, no. 2 (March 1979): pp. 263–291, <http://jstor.org/stable/1914185>.
7. Roy T. Black and Julian Diaz III, "The use of information vs. asking price in the real property negotiation process," *Journal of Property Research* 13, no. 4 (1996).
8. Expected value is calculated as 50 percent chance to win \$100 and 50 percent chance to lose \$100, which is $\$0 (.5 \times 100 + .5 \times -100)$. Therefore the individual should be indifferent to taking the bet.
9. Daniel Kahneman, *Thinking, Fast and Slow* (New York: Farrar, Straus and Giroux, 2011).
10. James Guszczka, "The importance of misbehaving: A conversation with Richard Thaler," *Deloitte Review* 18, January 25, 2016, <http://dupress.com/articles/behavioral-economics-richard-thaler-interview/>.
11. Kahneman and Tversky, "Prospect theory."
12. This is under the assumption that the analytical analysis correctly priced the product and opening bid.
13. Erik Hoelzl, Luise Hahn, Maria Pollai, and Jan Masak, "The effect of feedback on process and outcome of loan negotiations: Consequences on risk aversion and the willingness to compromise," *Group Decision and Negotiation* 22, no. 3, pp. 541–559 (May 2013).
14. Daniel Kahneman and Amos Tversky, "Judgment under uncertainty: Heuristics and biases," *Science* 185 (1974): pp. 1124–1131.
15. Jason Thomas, "25 companies who absolutely nailed their unique value proposition," Lean Labs, February 2, 2015, <http://www.lean-labs.com/blog/25-companies-who-absolutely-nailed-their-unique-value-proposition>.
16. Behavioural Insights Team, "Applying behavioural insights to reduce fraud, error, and debt," UK Cabinet Office, February 2012, <https://www.gov.uk/government/publications/fraud-error-and-debt-behavioural-insights-team-paper>.
17. Deepak Malhotra and Max Bazerman, *Negotiation Genius: How to Overcome Obstacles and Achieve Brilliant Results at the Bargaining Table and Beyond* (New York: Bantam Books, 2007).
18. Kristina Shampianier, Nina Mazar, and Dan Ariely, "Zero as a special price: The true value of free products," *Marketing Science* 26, no. 6: pp. 742–757 (November–December 2007).
19. Ibid.
20. Southwest Airlines, "Low fares. Nothing to hide," <http://www.transfarency.com/>, accessed April 21, 2016.
21. TOMS, "Giving shoes," <http://www.toms.com/what-we-give-shoes>, accessed April 21, 2016.
22. Richard H. Thaler and Cass R. Sunstein, *Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness* (New Haven, CT: Yale University Press, 2008).
23. To learn more about how the managerial framework can help practitioners navigate behavioral concepts, refer to Timothy Murphy and Mark Cotteleer, *Behavioral strategy to combat choice overload: A framework for managers*, Deloitte University Press, December 10, 2015, <http://dupress.com/articles/behavioral-strategy-choice-overload-framework/>.
24. Definition provided by Alain Sampson, "Selected behavioral economics concepts," *The Behavioral Economics Guide 2014* (with a foreword by George Loewenstein and Rory Sutherland), 1st ed., p. 14, <http://www.behavioraleconomics.com/BEGui>.
25. Sheena S. Iyengar and Mark R. Lepper, "When choice is demotivating: Can one desire too much of a good thing?," *Journal of Personality and Social Psychology* 79, no. 6 (December 2000): pp. 995–1006.
26. Irwin P. Levin, Sandra L. Schneider, and Gary J. Gaeth, "All frames are not created equal: A typology and critical analysis of framing effect," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 76 (1998): pp. 149–188.
27. Thaler and Sunstein, *Nudge*.