

KB 지식 비타민

‘정가 대신 시가’ 다이내믹 프라이싱(Dynamic Pricing),
누구를 위한 가격전략인가?

- 다이내믹 프라이싱이란
- 다이내믹 프라이싱의 확산 과정 및 배경
- 다이내믹 프라이싱을 둘러싼 논란
- 전망 및 시사점



[Executive Summary]

- **다이내믹 프라이싱(dynamic pricing)은 제품 및 서비스 가격을 유동적으로 변경하는 가격 차별화 전략을 통칭하며, 일상 속에서 다양한 방식으로 적용되고 있음**

 - 정가(fixed price) 대신 시가(market price) 개념을 적용하여 제품 및 서비스 가격을 하나로 고정하기보다는 상황에 따라 유동적으로 변경하는 가격 차별화 전략을 의미
 - 실시간 수요와 공급은 물론 경쟁 상황, 소비자 행동 등 다양한 가변 요인을 고려하여 가격을 탄력적으로 책정하는 동적 가격제로 국내에서는 ‘탄력가격제’, ‘가변가격제’, ‘가격변동제’ 등 다양한 용어로 번역되어 사용됨
- **IT 기술이 발달되고 소비자 인식이 개선되면서 다이내믹 프라이싱은 해를 거듭할수록 적용 범위를 확대**

 - 과거 항공, 호텔, 전자상거래 등의 업계에서 제한적으로 사용되었으나 IT 기술의 발달과 소비자 인식 개선에 따라 다양한 영역으로 적용 범위를 넓혀 나가고 있음
 - 특히 미국과 유럽에서는 전통적인 온라인 영역을 넘어 오프라인 업종에서 활발히 적용 중
- **다이내믹 프라이싱은 도입 이후 이를 둘러싼 크고 작은 논란이 계속되었으나 다양하고 활발한 논의 과정을 거쳐 적용 방식의 수정과 보완을 거듭**

 - 일상 속에서 빠르게 확산되는 가운데 최근 다이내믹 프라이싱을 둘러싼 논란이 다시 불거짐
 - 다이내믹 프라이싱의 성공 여부는 소비자가 이를 납득하고 수용하는지에 달려 있음. 소비자 혜택에 대한 공감대 없는 기업의 일방적 도입은 가격 인상 꼼수로 인식되어 반발을 살 수 있음
 - 가격 인상폭이 비합리적으로 과도하다고 여겨질 경우 소비자가 납득하지 못할 수 있음. 이는 기업의 가격 조작에 의한 비윤리적 폭리 행위로 간주되어 결국 소비자의 외면을 받게 됨
 - 소비자는 기업의 기만행위에 민감. 가격 결정 및 운영 과정에서 투명성과 공정성이 의심되는 경우 기업에 대한 신뢰와 충성도 하락으로 이어짐
- **급변하는 비즈니스 환경에서 다이내믹 프라이싱은 소비자의 혜택과 기업의 이익을 증대하는 유용한 전략으로 각광받고 있으며, 소비자와 기업 간 신뢰가 전제될 때 보다 성공적으로 정착할 수 있을 것**

 - 소비자의 인식 개선과 IT 기술의 발달 등 다이내믹 프라이싱의 보급 여건이 조성되면서 전세계 많은 국가의 다양한 업종 온·오프라인 기업에서 이를 도입할 것으로 전망
 - 다이내믹 프라이싱의 성공 여부는 결국 기업의 요구사항과 소비자의 기대 수준 사이에서 적절한 균형점을 찾아 나가는 기업의 노력과 능력에 달려 있음

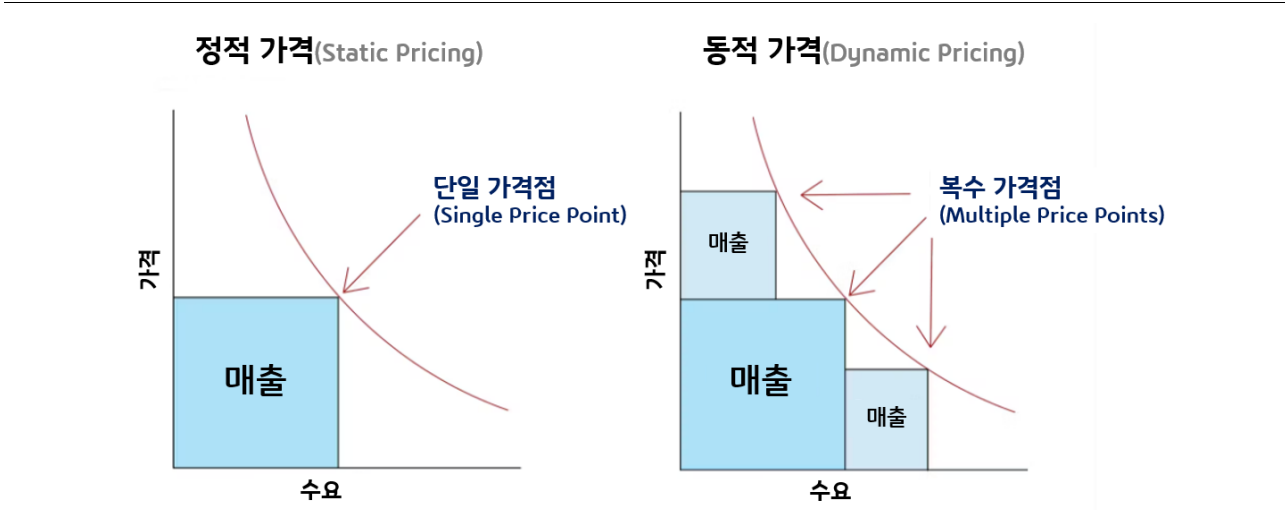


1. 다이내믹 프라이싱이란

■ 다이내믹 프라이싱(dynamic pricing)은 제품 및 서비스 가격을 유동적으로 변경하는 가격 차별화 전략을 통칭하며, 일상 속에서 다양한 방식으로 적용되고 있음

○ 정가(fixed price) 대신 시가(market price) 개념을 적용하여 제품 및 서비스 가격을 하나로 고정하기보다는 상황에 따라 유동적으로 변경하는 가격 차별화 전략을 의미

[그림 1] 다이내믹 프라이싱의 작용 원리



자료: 패들(Paddle)

- 실시간 수요와 공급은 물론 경쟁 상황, 소비자 행동 등 다양한 가변 요인을 고려하여 가격을 탄력적으로 책정하는 동적 가격제로 국내에서는 ‘탄력가격제’, ‘가변가격제’, ‘가격변동제’ 등 다양한 용어로 번역되어 사용됨
- 유사한 개념의 ‘버라이어티 가격 전략’¹은 2024년 트렌드 키워드로 선정되기도 함

○ 다이내믹 프라이싱은 종종 수요가 몰릴 때 가격을 대폭 인상하는 ‘서지 프라이싱(surge pricing)’과 동의어로 인식되며 기업의 가격 조작에 의한 비윤리적 폭리 행위로 오해를 받기도 하지만 일상 속에서 다양한 형태²로 적용되고 있음

- [일시적 가격 인상 정책, ‘서지 프라이싱’] 우버 등의 차량 공유업체, 도어대시(DoorDash) 등의 식품 배달업체 등에서 수요가 많은 특정 시간대 요금을 대폭 인상하는 정책

¹ 『트렌드 코리아 2024』(김난도 외, 2023)에서 하나의 물건, 하나의 가격을 뜻하는 ‘일물일가’가 사라지고 동일한 상품이라도 시간, 장소, 채널에 따라 가격이 천차만별로 달라지는 ‘일물N가’ 시대가 도래하고 있다고 언급

² Deborah Findling. “Is Dynamic Pricing Right for Your Restaurant?”. the bottom line by Square, Jul. 18, 2023



- [수요 기반 가격 정책(demand pricing)] 테마파크에서 성수기와 비수기 요금 차등 적용과 같이 전통적 수요를 기준으로 가격을 책정하는 방식
- [가치 기반 가격 정책(value-based pricing)] 한정판 스니커즈 등과 같이 제품 및 서비스의 가치를 기준으로 가격을 책정하는 방식
- [시간 기반 가격 정책(time-based pricing)] 블랙 프라이데이 세일 등과 같이 특정 시기에 한정하여 가격을 차등 적용하는 방식

■ **다이내믹 프라이싱은 영화관·골프장·볼링장·스키장·야구장 입장권에서 식음료 가격에 이르기까지 다양한 산업으로 확산되는 한편 최근 이를 둘러싼 논란도 다시 불거짐**

○ 다이내믹 프라이싱은 새로운 개념은 아니며, 휴가철 항공권이나 호텔 객실 등과 같이 공급은 고정되어 있지만 수요가 변동하는 분야에 널리 퍼져 있음

- 영화관 조조 할인이나 식당·주점의 해피아워 등 제품 및 서비스 수요가 적어 판매가 부진한 시간대 고객을 늘리고 수요를 효율적으로 관리하여 매출을 증대하는 전략은 이미 소비자에게도 익숙

○ 다양한 산업으로 확산되고 있는 다이내믹 프라이싱 전략을 둘러싸고 최근 미국과 유럽에서 다양한 논란이 불거짐

- 미국 패스트푸드 체인점 웬디스는 지난 2월 손님이 몰리는 시간대에는 메뉴 가격을 높이고 한가한 시간대에는 가격을 낮추는 다이내믹 프라이싱 도입 계획을 발표했다가 소비자의 거센 비판에 직면하고 철회
- 유럽 최대 테마파크 운영사 멀린엔터테인먼트(Merlin Entertainments)³은 지난 3월 성수기와 비수기 입장권 가격을 차등 적용하는 다이내믹 프라이싱 도입 계획을 발표. 이후 웬디스와 마찬가지로 우려의 목소리가 제기되었으나 디즈니 등 경쟁사 선례에 따른 학습 효과로 관망하는 분위기가 조성됨

■ **본 고에서는 다이내믹 프라이싱의 현주소와 함께 확산 과정에서 주목을 받은 다양한 국내외 사례를 살펴보고 향후 도입 확대 시 고려 사항을 짚어보고자 함**

³ 24개국에서 레고랜드(Legoland), 씨라이프(Sea Life), 마담투소(Madame Tussauds) 등 140개 이상의 어트랙션을 운영하는 세계 2위의 엔터테인먼트 그룹으로 영국에 본사를 두고 있음. 국내에서는 춘천 레고랜드, 부산 씨라이프, 코엑스 아쿠아리움을 운영



2. 다이내믹 프라이싱의 확산 과정 및 배경

■ 과거 다이내믹 프라이싱은 항공업·숙박업·부동산 경매업 등에서 매우 제한적으로 적용되었으나 IT 기술의 발달과 소비자의 인식 개선에 따라 다양한 영역으로 적용 범위를 확대

○ 다이내믹 프라이싱은 2010년대 중반 이후 차량 공유업·식품 배달업 등이 주도하는 ‘긱 이코노미(gig economy)’⁴ 성장과 함께 다양한 산업으로 급속히 확산

- 다이내믹 프라이싱의 시작은 1980년대 시간과 좌석에 따라 차등 가격을 적용한 미국 항공 업계로 거슬러 올라가며 이후 숙박업·렌터카업 등으로 점차 확산
- 아마존과 같은 전자상거래 플랫폼은 판매 최적화를 위해 수요와 경쟁사 활동을 기반으로 수시로 제품 및 서비스 가격을 조정
 - 아마존은 이러한 전략을 활용하여 ‘아마존에서는 최저가를 찾을 수 있다’는 인식을 확산하고 고객이 유입되는 효과를 거둠
- 다이내믹 프라이싱은 코로나19 이후 비대면 문화 확산에 따른 플랫폼 경제 확대, 온·오프라인 연계(O2O, Online-to-Offline) 서비스 등장 등으로 식품 배달, 택시·대리운전, 주차장 등 일상 서비스업계에서 경험하게 됨에 따라 많은 사람이 친숙하게 여기기 시작
- 최근 인공지능(AI)·빅데이터 등을 접목하여 과거보다 정교한 가격 책정이 가능해짐에 따라 영화관, 골프장, 콘서트장, 야구장, 식당 등 전통적인 오프라인 업종으로 적용 범위를 확장
- 금융권에서는 보험업에서 활용 범위를 넓혀 나가고 있으며, 데이터 기반 리스크 측정을 통해 가입자별 맞춤 가격을 제시하는 방식으로 진화
 - 텔레매틱스⁵를 이용하여 주행거리·운전 행태 등의 데이터를 가격에 반영하는 ‘자동차 주행정보연동보험(Usage-based Insurance, UBI)’, 앱 또는 웨어러블 기기와 연동하여 건강 노력 정도에 따라 할인율을 변동하는 ‘건강증진형 건강보험’이 대표적 사례
 - 반면 은행·카드사 등은 가격 책정 시 고객의 신용도·소득과 같은 리스크를 기반으로 하는 ‘위험기반가격(risk-based pricing)’, 거래 이력과 같은 충성도를 기반으로 하는 ‘관계기반가격(relationship-based pricing)’ 등 전통적 가격 책정 방식에 의존하고 있으며 동적 데이터 활용에는 상대적으로 소극적

⁴ ‘임시로 하는 일·직업’을 뜻하는 긱(gig)과 경제를 뜻하는 이코노미(economy)의 합성어로, 산업 현장에서 계약직·임시직·일용직 따위를 필요에 따라 고용하는 경제 형태를 의미

⁵ 통신(telecommunication)과 정보과학(informatics)의 합성어로 차량과 인터넷을 연결해 주는 정보통신 서비스



○ 일상 속 확산 과정에서 다이내믹 프라이싱에 대한 소비자 인식과 수용도 역시 변화를 거듭

- 여러 논란과 우려에도 불구하고 소비자와 기업 모두에게 ‘윈윈’이라는 반응이 점차 확산
 - 소비자 입장에서는 가격 변동 추이를 추적 관찰한 뒤 최적가에 원하는 제품 및 서비스를 구매하는 등 합리적 소비가 가능
 - 기업 역시 시장 상황에 보다 민첩하게 대응함으로써 효율적 수요 관리 및 매출 극대화 가능

3. 다이내믹 프라이싱을 둘러싼 논란

■ 소비자의 이해 및 신뢰가 없는 기업의 일방적 도입은 거센 반발을 야기. 특히 소비자가 다이내믹 프라이싱 도입에 따른 혜택을 인지하지 못할 경우 기업 이익을 위한 ‘가격 인상 꼼수’로 인식되며 불필요한 오해를 확산시킬 소지가 있음

○ [논란 ①: 웬디스] 미국 햄버거 체인점 웬디스는 다이내믹 프라이싱 도입 계획을 발표한 후 거센 역풍에 직면하여 철회

- 웬디스 CEO 커크 테너(Kirk Tanner)는 지난 2월, 2023년 4분기 실적 발표에서 2025년 새로운 디지털 메뉴판 도입과 주문 플랫폼 개선을 위해 추가 예산을 편성하고 다이내믹 프라이싱 제도를 도입할 계획임을 발표
- 이에 대해 소비자는 점심시간 등 수요가 몰릴 때 더 높은 가격을 적용하는 우버 스타일의 서지 프라이싱 정책이 아니냐며 반발
- 가뜩이나 물가 상승으로 힘든 가운데 여론이 급격히 악화되자 웬디스는 서지 프라이싱은 오해이며, 내년 디지털 메뉴판 도입 후에도 피크타임에 제품 가격을 인상할 계획이 없다고 해명
- 미국에서는 캘리BBQ(Cali BBQ), 누들앤컴퍼니(Noodles and Company) 등의 레스토랑에서 이미 다이내믹 프라이싱을 도입한 바 있으나 웬디스의 경우 유독 소비자 반응이 냉담. 이는 소비자가 상대적으로 패스트푸드 가격 변동에 민감하게 반응함을 의미
 - 리서치업체 글로벌데이터(GlobalData)의 유통업 애널리스트 닐 손더스(Neil Saunders)는 “공급량이 고정된 여행과 숙박 분야는 다이내믹 프라이싱이 일반적이지만, 햄버거의 경우 가격이 5달러였다가 몇 분 후 6달러로 오르면 소비자가 가만있지 않을 것”이라며 여론의 역풍을 경고



- 브랜드 컨설팅업체 브랜드페더레이션(Brand Federation)의 매니징 파트너 매트 윌리엄스(Matt Williams)는 “소비자는 늦은 밤 거리에 택시를 찾아보기 힘들고 빠른 귀가를 희망할 때 우버가 제시하는 가격을 기꺼이 수용할 의향이 있는 반면, 햄버거의 경우 근처에 다른 패스트푸드 체인이 여럿 위치하며 매장 방문 시간도 임의로 조정할 수 있다는 점을 고려할 때 서지 프라이싱 제도의 두 가지 원칙인 제품의 희소성과 시급성 모두 적용되지 않는다”고 지적
- 선부른 정책 발표와 그로 인한 혼란은 경쟁사에게 좋은 공격의 빌미를 제공하기도 함. 정작 웬디스는 손상된 브랜드 이미지를 회복하고 고객의 마음을 돌리기 위해 계획에 없던 프로모션을 실시하는 등 막대한 추가 비용이 발생
 - 논란이 발생하고 일주일 후 웬디스는 논란을 잠재우기 위해 1개월간 자사의 대표 햄버거를 1달러에 제공하는 ‘광란의 3월(March Madness)’ 프로모션 시행 계획을 발표
 - 이 사태를 지켜보던 버거킹은 일주일 동안 무료 와퍼를 제공하는 프로모션을 시행. 자사 웹사이트에서는 프로모션 명칭을 웬디스의 서지 프라이싱 논란에 빗대 ‘서지 의지제로(No Urge to Surge)’ 프로모션으로 명명

[그림 2] 논란 직후 실시된 웬디스 프로모션
- ‘광란의 3월’ 프로모션



자료: 웬디스

[그림 3] 버거킹의 프로모션 SNS 공지
- “버거킹에서 ‘치솟는(surge)’는 건 ‘불맛’뿐”



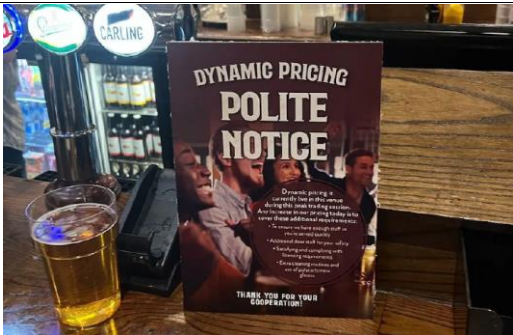
자료: 버거킹 X(구,트위터) 계정

- [논란 2: 스톤게이트(Stonegate)] 영국 최대 펍 체인점 스톤게이트는 피크타임대 맥주 가격 인상 계획을 공지한 후 언론과 SNS에서 ‘언해피아워(Unhappy Hour)’ 논란이 확산
 - 영국 전역에서 코치하우스(Coach House), 슬러그앤레터스(Slug and Lettuce) 등 약 4,500개 펍과 식당을 운영하고 있는 스톤게이트는 2023년 9월, 약 800개 지점에서 손님이 많은 저녁과 주말에 맥주를 파인트(473ml)당 20펜스 높은 가격으로 판매한다는 계획을 발표
 - 언론 보도와 동시에 지점 테이블에는 이 같은 내용을 담은 안내판이 비치되었으나 세부 내용에 대한 공지가 없어 현장에서 혼란이 발생

- 이후 SNS상에서 ‘#언해피아워(Unhappy Hour)’ 해시태그가 쏟아지고, 언론에 비판적인 기사로 도배되는 등 논란에도 불구하고 스톤게이트는 해당 정책을 강행. 향후 소비자의 반응과 그에 따른 스톤게이트의 대응 추이를 주시할 필요

- 스톤게이트는 “다이내믹 프라이싱 도입은 인건비·운영비 등의 비용 상승에 대응하고 펍을 찾는 고객들에게 보다 나은 경험을 제공하기 위한 목적”이라고 설명하며, “추가적으로 한가한 시간대에 ‘1+1 칵테일’, ‘식음료 할인’과 같은 다양한 혜택을 제공하기 위한 프로모션도 계획 중”이라는 입장을 표명

[그림 4] 스톤게이트 운영 펍의 다이내믹 프라이싱 도입 테이블 안내판



자료: 구글 리뷰(GoogleReviews)

[그림 5] 영국 일간지 《더 선(The Sun)》 기사 - “언해피아워, ‘바가지(Rip-off)’ 정책”



자료: 《더 선》

참고사례

이케아

- 스웨덴 가구업체 이케아는 고객 혜택을 증대하는 가격제를 도입해 큰 호응을 얻음
- 이케아 두바이점은 2020년 매장까지 이동 거리 및 소요 시간에 따라 제품 가격을 할인해 주는 ‘시간이 돈이 되는 쇼핑(Buy With Your Time)’ 프로모션을 진행
 - ✓ 고객이 계산대에서 구글 지도 타임라인에 기록된 운전 거리, 소요 시간 등의 정보를 보여주면 알고리즘을 통해 이를 금전적 가치로 계산하여 통화 형태로 제공. 장거리를 이동해 매장을 방문할수록 더 큰 인센티브를 제공
- 이케아의 모델은 기업이 고객에게 보상을 제공하는 방식으로 다이내믹 프라이싱을 활용하는 경우 소비자 수용도를 높일 수 있음을 보여주는 사례
 - ✓ 고객은 자신이 지불하는 비용이 수요에 따라 증가하는 것이 아니라 이동 거리에 따라 감소한다고 인식. 이는 가격 급등에 따른 무력감과 대조되는 심리로 고객 만족 및 충성도 제고에 기여

자료: Marco Bertini and Oded Koenigsberg, “The Pitfalls of Pricing Algorithms”. *Harvard Business Review*, September–October 2021



- 가격 인상폭이 비합리적으로 과도하다고 여겨질 경우 소비자가 납득하지 못할 수 있음. 이는 기업의 가격 조작에 의한 비윤리적 폭리 행위로 간주되어 결국 소비자의 외면을 받게 되고, 규제 당국의 개입으로 이어지기도 함

○ [논란③: 테일러 스위프트(Taylor Swift)·BTS 슈가 콘서트] 유명 아티스트 콘서트 티켓 판매 시 다이내믹 프라이싱을 적용하여 가격이 크게 치솟음. 이는 팬들의 애정을 볼모로 소속사와 티켓 판매 사이트가 폭리를 취하는 행위로 비쳐 규제 당국이 개입하는 사태로 번짐

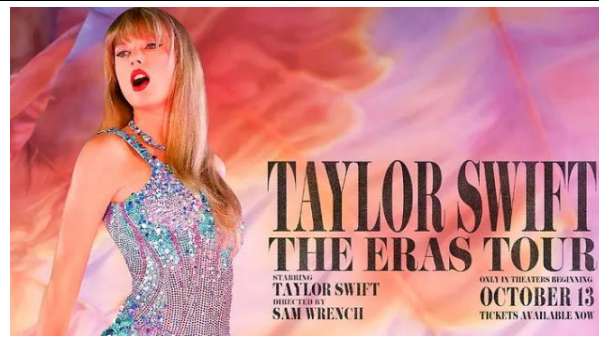
- 2022년 11월 미국 팝스타 테일러 스위프트의 2023년 미국 전국 투어 콘서트 티켓 판매 시 높은 가격과 수수료율, 예약 시스템 결함 등으로 논란이 불거짐

- 판매가 시작된 후 몇 시간 동안 티켓팅 대행사 티켓마스터(Tiketmaster) 웹사이트에 접속 장애가 발생해 티켓 구매가 쉽지 않았으며, 운 좋게 티켓을 구입한 팬들도 2만 2천 달러(약 2,900만 원)까지 치솟은 가격에 분노⁶

- 이 사태는 티켓 판매 시장에서 독점적 지위를 악용해 가격을 올린 티켓마스터에 대한 비판으로 이어져 이듬해인 2023년 1월 미 의회에서 청문회가 열림. 또한 2024년 4월 미 법무부는 5월 중 티켓마스터와 모회사 라이브네이션(Live Nation)을 상대로 독점 금지 소송⁷을 제기할 계획이라 발표

- 이는 인기 아티스트 공연인 만큼 수요에 비해 공급이 턱없이 부족한 상황에서 티켓 가격을 유동적으로 변경하는 정책이 결국 가격 급등만 초래했다는 점에서 비난이 쏟아졌고, 이 같은 행위를 금지하는 관련 법안⁸도 발의됨

[그림 6] 테일러 스위프트 콘서트 포스터



주: 테일러 스위프트 콘서트 'Eras Tour 2023'

자료: 구글 이미지

⁶ 일반 티켓은 49달러에서 449달러, VIP 패키지는 199달러에서 899달러에 판매됨. 티켓마스터를 통해 구매한 티켓은 취소가 불가하고 재판매만 가능(단순 취소 티켓 역시 웃돈이 없어서 재판매됨)

⁷ 미국 최대 콘서트 기획사인 라이브네이션이 시장 지배력을 남용해 티켓 판매 시장 경쟁을 저해하고 티켓마스터가 더 비싼 가격에 티켓을 판매했는지 여부를 조사할 예정

⁸ 2023년 5월 매사추세츠주 상하원에 일명 '테일러스위프트법안(Taylor Swift Bill)'으로도 불리는 「티켓가격투명성보장법(Act Ensuring Transparent Ticket Pricing)」이 발의되었으며, 주요 내용은 △티켓 구매 전 순수 티켓 가격과 각종 수수료를 포함한 총 구매 가격 공개 의무화 △콘서트 티켓에 다이내믹 프라이싱 적용 금지 등을 포함하고 있음



- 2023년 5월 방탄소년단 멤버 슈가의 미국 뉴욕 콘서트 티켓 판매 시에도 다이내믹 프라이싱을 적용하여 동일한 논란이 불거짐

- 판매 개시 직후 엄청난 수요가 몰리며 매당 350달러였던 티켓 가격이 3배 가까이 급등. 많은 팬들은 결제 시점까지 최종 가격을 확인하지 못한 채 결제 페이지로 이동하여 1천 달러에 티켓을 구매
- 이후 방탄소년단 팬덤 아미를 주축으로 SNS상에서 ‘#하이브티켓값뺏튀기반대’, ‘#NoDynamicPricing’ 등의 해시태그 항의 및 굿즈 불매 운동이 벌어졌고, 일부 팬들은 하이브 사옥 앞으로 트럭을 보내 다이내믹 프라이싱 정책을 철회할 것을 요구

[그림 7] BTS 슈가 콘서트 포스터



주: 슈가 콘서트 ‘August D-Day Tour’

자료: 빅히트뮤직

[그림 8] BTS 소속사 하이브에 다이내믹 프라이싱 철회를 요구하는 SNS 게시물



자료: X(구.트위터)

- [논란 4: NC다이노스] 프로야구 구단 NC다이노스는 한국야구위원회(KBO) 소속 구단 최초로 2022 시즌 입장권 판매 시 다이내믹 프라이싱을 적용. 이후 ‘시가 다이노스’라는 조롱과 함께 팬들의 거센 비난이 쏟아졌고, 정치권에서도 이 사태를 주목하게 됨
- 2022년 다이내믹 프라이싱을 도입한 후 주중 8천 원이었던 외야석 가격이 5만 7,500 원으로, 4만 5천 원이었던 스카이박스 가격이 72만 8천 원으로 폭등하는 등 구단의 비합리적인 가격 책정과 천정부지로 치솟은 가격에 야구 팬들의 불만 고조
- 국회 문화체육관광위원회는 2023년 종합 감사에서 문화체육관광부에 야구장의 다이내믹 프라이싱 적용과 관련해 스가격 구성 기준 공개 스가격 상한선 공시 등 최소 기준 마련을 주문

○ [논란 5: 우버] 차량 공유 플랫폼 우버는 비상사태임에도 불구하고 서지 프라이싱을 적용해 실시간 요금을 인상했다가 비윤리적 행위로 비난을 받음

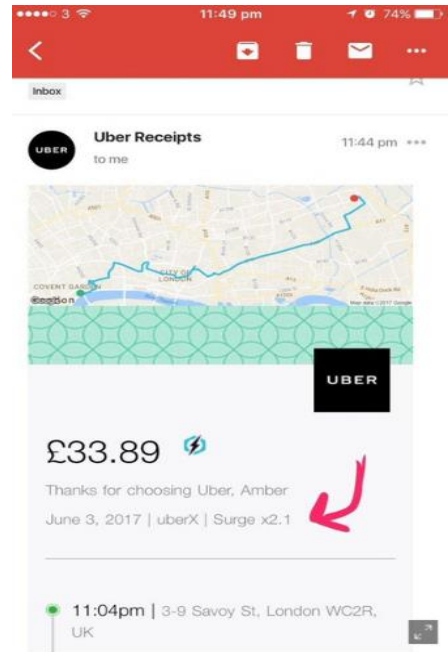
- 2017년 6월, 영국 런던 브릿지 인근에서 차량 돌진 및 흉기 사건 테러가 발생한 직후 우버가 요금을 2배 이상 올렸다는 사실이 알려짐

– 위기 상황 발생 시 요금이 더 이상 올라가지 않도록 조치를 취하고, 승객의 안전한 귀가를 지원하는 등의 사회적 책임과 역할을 다하지 못한 우버에 대해 사용자의 비난이 쇄도

- 우버는 비상사태 시 요금 상한을 두는 제도를 도입한 바 있으나 안일한 대응으로 여론의 뭇매를 맞음

– 테러 발생 소식을 듣자마자 해당 지역과 런던 중심부에서 서지 프라이싱 서비스를 중단했다는 우버의 해명과는 달리 실제 서비스 중단 시점은 테러 발 후 각각 약 42분, 1시간 32분이 경과한 시점이라는 사실이 알려짐

[그림 9] 런던 테러 당시 우버의 서지 프라이싱



자료: X(구.트위터)

참고사례

디즈니

- 세계 최대 테마파크 ‘디즈니 월드’(이하 ‘디즈니’)는 고정 가격과 변동 가격의 병행을 통해 다이내믹 프라이싱 제도를 둘러싼 논란을 잠재움
- 디즈니는 2018년 테마파크 방문 수요에 따라 입장료에 차등을 두는 다이내믹 프라이싱 제도를 도입하는 동시에 전반적인 가격 체계를 개편한다고 발표
 - ✓ 매직 킹덤(Magic Kingdom), 할리우드 스튜디오(Hollywood Studios) 등 개별 테마파크 1일권은 방문 시기와 무관하게 고정 가격으로 설정하는 대신 다일권(multi-day ticket)에는 다이내믹 프라이싱을 적용. 다만, 엄격한 가격 상하한 설정을 통해 비합리적인 가격 변동을 억제
- 디즈니의 모델은 기업이 명확한 가격 책정 방침을 적용함으로써 고객 만족도 제고와 기업 이익 증대라는 두 마리 토끼를 다 잡을 수 있음을 보여주는 대표적인 사례
 - ✓ 테마파크의 경우 성수기와 비수기 간의 수요 차이가 심하고 수용 인원의 한계가 있기 때문에 성수기의 혼잡을 완화하고 수요를 평준화하는 것이 고객 경험 향상과 직결된다고 판단

자료: Marco Bertini and Oded Koenigsberg, Ibid.



■ 소비자는 기업의 기만행위에 민감. 가격 결정 및 운영 과정에서 투명성과 공정성이 의심되는 경우 기업에 대한 신뢰와 충성도 하락으로 이어짐

○ [논란⑥: 아마존] 세계 최대 전자상거래 기업 아마존이 충성 고객에게 더 높은 가격을 제시하는 방식으로 고객을 역차별한 사실이 밝혀져 일명 ‘DVD 스캔들’로 확산

- 아마존은 2000년 신규 회원 유치를 위해 DVD 구매 이력이 없는 고객에게 구매 이력이 있는 충성 고객에게 적용하는 가격보다 저렴한 가격을 제시하는 전략을 은밀히 시행했다가 발각되어 그간 아마존의 ‘최저가’ 정책에 신뢰를 보냈던 소비자의 빈축을 삼
- 아마존은 이에 대해 일부 고객에게만 시도된 단발성 가격 실험이었다고 해명했으나, 고객들은 오히려 아마존의 해명을 통해 루머가 사실임을 확인하고 불매 운동까지 벌임
- 이후 CEO 제프 베이조스(Jeff Bezos)가 직접 나서서 해당 실험조차 실수였음을 인정하며 공식 사과하고 재발 방지를 약속한 후에야 겨우 사태가 일단락됨

참고사례

루트 인슈어런스(Root Insurance)

- 미국 디지털 기반 자동차보험회사 루트인슈어런스는 보험료 산출 기준을 고객에게 명확하게 공개
- 루트인슈어런스는 전통적인 인구통계학적 기준 대신 고객의 운전 습관을 최우선으로 반영하는 알고리즘을 통해 가격을 책정. 신용 상태와 보험 사기 데이터를 일부 활용하는 반면 고객에 대한 편견을 갖지 않기 위해 교육 수준, 직업 등 업계에서 통용되는 일반적인 기준은 미적용. 또한 2025년까지 신용점수 항목을 요율 산출 시 반영하지 않겠다는 계획을 포함하여 가격 책정 기준을 대내외 투명하게 공개
- 루트인슈어런스의 모델은 투명한 가격 책정 정책이 어떻게 고객과 신뢰 관계를 구축할 수 있는지 보여주는 좋은 사례
 - ✓ 보험 가입 전 고객은 보험료 산출 시 회사가 고려하는 사항을 명확히 이해할 수 있음
 - ✓ 보험료 견적에 대해서도 고객은 회사가 자신에게 특정 보험료를 제시한 이유를 명확히 알 수 있음

자료: Marco Bertini and Oded Koenigsberg, Ibid.

4. 전망 및 시사점

■ 소비자의 인식 개선과 IT 기술의 발달 등 다이내믹 프라이싱의 보급 여건이 조성되면
서 전 세계 많은 국가의 다양한 업종 온·오프라인 기업에서 이를 도입할 것으로 전망

○ [전망①] 소비자는 그동안 여러 논란과 우려에도 온·오프라인에서 다이내믹 프라이싱이 가져다주는 다양한 혜택에 대해 인지하기 시작. 특히 최근 논란이 불거진 외식업계에서도 다이내믹 프라이싱에 대한 긍정적 인식이 꾸준히 증가

- 미국레스토랑협회(National Restaurant Association)에서 발간한 《2023년 요식업 보고서(State of the Industry 2023 Report)》에 따르면 소비자의 79%는 인플레이션 영향을 고려할 때 다이내믹 프라이싱 도입을 찬성한다고 응답

○ [전망②] 지금까지 경험과 감에 의존해 온 많은 분야에서 빅데이터·AI의 발달로 소비자의 행동 패턴과 구매 성향 등의 분석이 가능해짐에 따라 보다 유연한 가격 책정과 소비자 개개인의 특성을 반영한 맞춤형 가격 제시(personalized pricing)가 활발해질 것으로 예상

○ [전망③] 금융권의 경우 방대한 동적 데이터를 기반으로 소비자의 개별 리스크를 측정하는 역량이 발전함에 따라 현재의 보험업 중심 활용에서 은행 등 다양한 업권으로 확산될 전망

- 보험업의 경우 AI 발달과 맞물려 현재의 건강증진형 건강보험, 자동차주행정보연동보험을 넘어 광범위한 영역의 동적 데이터를 활용해 고객과 보험사 모두의 이익을 증대하는 방식으로 다이내믹 프라이싱의 적용 범위를 넓혀 나갈 것으로 예상

- 전통적인 가격 책정 모델에 대한 의존도가 높은 은행, 카드사 등 타 금융업권 역시 가격 최적화 및 소비자 혜택 제고를 위해 신기술의 적극 활용 등 활발한 노력을 전개할 것으로 예상. 이미 일부 디지털은행을 중심으로 고객의 행동에 기반한 banking 모델을 선보이는 시도가 이루어지고 있음

– 글로벌 컨설팅회사 액센츄어는 《은행 시장의 AI: 2024년 은행업 10대 트렌드(Banking on AI: Banking Top 10 Trends for 2024)》 보고서에서 “은행은 타 업권에 비해 다이내믹 프라이싱 도입에 소극적이었으나 2024년이 변화의 원년이 될 것”으로 내다봄. 또한 “생성형 AI 도입이 확대됨에 따라 그동안 의지해 온 ‘직관(institution)’에 다양한 데이터를 결합해 고객별(기업·개인고객) 맞춤형 가격을 제시하는 등 가격 최적화를 향한 선도 은행들의 경쟁이 치열해질 것”으로 전망



- 디스커버리뱅크(Discovery Bank), 머니라이언(Money Lion) 등 일부 디지털 은행은 리스크는 낮추되 재정 건전성(financial health)은 향상시키는 고객의 금융 행동(financial behavior) 패턴을 파악해 이자율 혹은 리워드 차별화 방식으로 혜택을 제공하는 ‘공유가치(shared-value) बैंकिंग 모델’을 선보임으로써 고객의 신뢰를 넓혀 가고 있음⁹

■ 급변하는 비즈니스 환경에서 다이내믹 프라이싱은 소비자의 혜택과 기업의 이익을 증대하는 유용한 전략으로 각광받고 있으며, 소비자와 기업 간 신뢰가 전제될 때 보다 성공적으로 정착할 수 있을 것

○ [시사점①] 다이내믹 프라이싱은 소비자 혜택이 동반될 때 지속 가능. 가격을 탄력적으로 책정함으로써 어떤 혜택이 돌아가는지에 대해 충분하고 명확히 소통함으로써 소비자와 신뢰 관계를 구축할 필요

- 가격 인상 정보는 물론 인하 시기·범위·기준 등 모든 옵션을 명확하게 알려 다이내믹 프라이싱이 단순히 기업의 이익 증대를 위한 도구가 아니라 가격 혜택과 고객 경험 개선 등 소비자의 선택의 폭을 넓혀 주는 유용한 정책임을 이해시켜야 함

○ [시사점②] 가격이 납득할 수 없는 수준으로 변동되는 경우 소비자의 반발과 신뢰 저하를 불러오는 만큼 가격 한도 설정, 수요 폭발 시 인위적 개입 등 소비자가 수용하는 가격 정책을 위한 운영의 묘가 요구됨

- 가격 상하한을 포함하여 변동폭이 과도하게 확대되지 않도록 알고리즘을 설정. 특히 소비자의 선택권이 제한되는 비상사태나 위기 상황에서는 가격 급등을 차단할 수 있도록 신속한 개입이 요구됨

○ [시사점③] 가격 변동이 무작위적이거나 불공평하다고 인식할 경우 소비자는 이를 기만행위로 간주할 수 있음. 투명성과 공정성 원칙에 기반한 가격 책정 및 운영 기준 마련이 소비자 신뢰와 충성도 확보를 위한 핵심 요소임

- 다이내믹 프라이싱 메커니즘은 물론 가격 책정 기준이 변경될 경우 역시 명확히 안내함으로써 소비자를 납득시킬 수 있어야 함. 숨겨진 수수료, 갑작스러운 가격 인상 등 비합리적인 가격 차별화 전략은 고객 이탈을 부르고 브랜드 평판을 떨어뜨릴 수 있음

<선임연구위원 김남경(namkyoungkim@kbbg.com)>

⁹ David Zhang. “Eight Key Areas in Digital Transformation in Retail Banking”. Euromonitor International. Jun 6, 2023; “The application of shared value in banking”. Discovery Bank. Mar. 2021