

특허 활용의 성공사례 (PRICELINE 편)

조사분석3팀 신재욱

I. 프라이스라인닷컴에 대한 환경분석

미국 국토는 가장 넓은 곳이 4,500km나 되며 넓이는 한반도 크기의 40여 배나 된다. 뿐만 아니라 미국의 인구는 2억 5천만이나 된다. 넓은 국토와 많은 인구는 미국의 항공시장을 발달하게 한 중요한 요인이다. 공항 시설만도 총 18,770개(98년)나 될 정도로 거대한 인구통계학적 규모를 가지고 있는 시장이라 할 수 있다.

이러한 거대한 항공여행산업 또한 인터넷의 붐을 서서히 타기 시작하였다. 1996년 트래블로시티(www.travelocity.com)라는 온라인 여행사가 설립되었으며 그 이후 미국 온라인 여행시장 규모는 그 후 매년 100%가 넘는 고속성장을 계속하고 있다. 이 시기는 전세계적으로 월드와이드웹(WWW)을 기반으로 한 인터넷 붐이 크게 일어나기 시작할 무렵이다. 현재에는 온라인 여행시장의 주도권을 둘러싼 경쟁도 본격화되고 있다. 선발주자인 트래블로시티 (물론 역경매는 아니지만 외부 경쟁자로서) 외에 Microsoft 에서 투자하고 있는 익스피디어 (www.expedia.com), 프라이스라인(www.priceline.com)이 3파전을 벌이고 있는 가운데 최근에는 아메리칸 에어라인 등 항공회사들이 투자한 오비츠와 하트와이어 등 대형업체들이 속속 온라인 여행사업에 진출하고 있다. 그러나 프라이스라인닷컴과 같은 역경매 방식의 전자상거래 기업은 1996~1998년 사이에는 전무후무한 상태였다.

세계 어느나라를 막론하고 항공권의 가장 큰 과제는 티켓 재고를 해결하는 것이다. 어느 항공회사도 현재의 판매방법으로는 티켓 재고가 100% 다 팔리는 것은 아니다. 평균 좌석 수에 대하여 30~40%의 공석이 있는 상태이고, 이 공석률을 감소하게 하는 것이 전세계 항공회사들의 과제라 할 수 있다. 프라이스라인닷컴은 이러한 각 항공사가 안고 있는 불량 재고에 주목을 한 것이다. 1996년부터 사업을 착수하여온 회사의 창업자 제이 워커는 이 사업 아이디어를 시장에서 발견하였다. 이것이 프라이스라인닷컴의 가장 중요한 사업인 항공권 판매이다. 여행 희망자는 저렴한 가격에 항공권을 구할 수 있고 이를 통하여 항공사는 공석이라는 재고를 줄임으로서 모두가 이익을 얻을 수 있음으로 확실한 수익 창출 모델의 기틀을 잡았다 할 수 있다.

외부 환경 적으로 프라이스라인닷컴은 시장의 요구를 빠르게 사업화 시키고 그것을 인터넷이라는 새로운 기술과 접목시킴으로써 (검색포탈 사이트로의 야후나 경매의 이베이처럼) 현재까지 개척자로서의 이익(frontier advance)을 특특히 보고 있으며 다른 경쟁사들과의 차별화 및 강력한 1 등 브랜드로서의 면모를 보이고 있다.

[온라인 항공여행사업 분야의 중요한 3 회사]



- 미국 최초의 인터넷 온라인 여행사 트래블로시티 닷 컴 (www.travelocity.com)
- 온라인 최초로 항공권 역경매를 시작한 프라이스라인 닷 컴 (www.priceline.com)
- 마이크로 소프트가 투자한 역경매 여행사 익스피디아 닷 컴 (www.expeia.com)

[시간관계로 분석한 온라인 항공여행사업 분야]



II. 프라이스라인 마케팅의 성공 요인 분석

1. “Name-your-own-price system”의 분석

1) Reverse auction

(Buyer Driven Commerce System)

역경매 (Reverse auction)라는 프라이스라인의 핵심 시스템을 알아보도록 하자. 지금까지 가격형성의 우선권은 공급업체에 있었다. 공급업체가 가격을 올리고 싶으면 올리고 내리고 싶으면 내리는 상황이었다. 물론 수요와 공급, 시장상황, 소비자의 힘 등 다양한 요인이 복합적으로 작용하지만 가격 형성질서는 소비자가 아닌 공급자 중심이다.

예를 들어, 항공권을 500달러로 정하면 소비자는 500달러에 사야 한다. 항공사가 550달러로 올리면 550달러를 주고 사야 한다. 550달러가 부당해도 비행기를 타야 하면 550달러를 주어야 한다. 공급자들은 가격을 올리는 하지만 내리는 일은 거의 없다. 최근 환율변동으로 음식료 업체들이 가격을 조정하면서 환율이 오를 때는 가격을 한껏 올리면서도 정작 환율이 떨어지자 가격인하에는 인색한 것도 공급자 중심의 가격형성 질서에서 오는 현상이다. 공급자 중심의 가격 질서에서 소비자의 선택권은 다만 구매를 기피하는 방법밖에 없다.

그러나 프라이스라인은 공급자가 아닌 소비자로 하여금 가격형성 질서의 중심에 서도록 했다. 공급자가 팔고 싶은 상품에 가격표를 붙이는데 아니라 소비자가 사고 싶은 물건의 가격을 지정하는 것이다. 소비자가 구매하고자 하는 항공권의 가격을 정하면 여기에 항공사가 가격을 맞추는 것이다. 일종의 경매방식이다. 경매는 공급업체가 최저가를 정해 가격을 올리지만 프라이스라인은 역경매를 도입해 이 과정을 뒤집었다. 소비자가 사고 싶은 가격을 먼저 정하는 것이다. 프라이스라인은 항공권 판매부터 역경매를 적용했다. 프라이스라인의 웹사이트에 접속해 출발지와 도착지, 기간, 인원 등을 지정하고 사고 싶은 항공권의 가격을 부르면 프라이스라인의 시스템이 여기에 맞출 수 있는 항공사나 여행사들을 연결해 준다. 예를 들어 누군가 450달러에 항공권을 사고 싶다고 주문서를 내면 프라이스라인은 그 노선의 티켓을 내놓은 항공사 중에 가장 싼 곳을 찾아낸다. 400달러의 할인티켓을 제시한 곳이 있어 낙찰을 받는다면 소비자는 원하는 가격으로 여행을 할 수 있어 좋고 프라이스라인은 중개수수료 50달러를 버는 셈이다.

인터넷을 이용할 수 없는 소비자를 위해 전화로도 접수할 수 있도록 했다. 국내선인 경우 입찰결과를 1시간 내에 통보해주고 국제선은 24시간 내에 통보해 준다. 너무 싼 가격을 제시해 거래가 이뤄지지 않는 상황을 줄이기 위해 항공권 시세정보도 제공한다.

만일 소비자가 너무 낮은 가격을 제시해 원하는 항공권을

얻지 못하면 날짜를 바꾸거나 공항 등을 바꿔 다시 시작할 수 있다. 그러나 똑같은 조건으로 가격만 높여 다시 입찰하지 못하게 돼있다. 일단 낙찰되면 항공권은 자동적으로 발매되고 신용카드로 결제된다. 한번 발매된 항공권은 환불이나 교환이 안되고 마일리지도 없다.

프라이스라인 이용요금은 없지만 종이항공권을 원하면 항공권 운송요금 12.5달러를 받는다.

이 시스템을 “Price-your-own-name” 「가격은 당신이 정하세요」라는 슬로건을 내걸고 프라이스라인이 사업화 했다. 프라이스라인의 최대 핵심 역량으로 볼 수 있다.

프라이스라인의 새로운 판매방식에 대한 미국내 투자자들의 반응은 대단하였다. 프라이스라인의 미래를 밝게 본 벤처투자자들이 1억달러나 투자했다. 이 중에는 마이크로소프트의 공동창업자인 폴 알렌의 벌컨벤처도 포함돼 있다.

<그림 1 > Price-your-own-name 시스템의 개념도



워커 디지털의 역경매(Reverse auction) 특허는 제이 워커 개인 명의로 출원하였고 워커 에셋 매니지먼트사가 관리하고 있는 특허이다. 예전에는 상품이나 서비스의 가격 결정은 1차 공급자인 제조 회사나 2차-3차 공급자인 도·소매상이었지만 역경매 특허는 이를 근본적으로 바꾼 혁신적인 모델이다. 제이 워커의 발명 기업가적 특성이 발휘된 전형적인 비즈니스 모델 그리고 취득된 특허라고 할 수 있다.

<그림 2 > Price-your-own-name의 사용자 인터페이스



우선 자신이 원하는 목적지와 출발일, 도착일 그리고 티켓의 수량을 결정한다.

일단 기본 정보가 입력이 되면 그들의 특허인 Name-your-own-price 시스템으로 들어가 자신이 원하는 금액을 입력하게 되면 일차적인 순서가 끝난다. 이 가격 결정은 옵션으로 반환이 안될 뿐만 아니라 갈아타는 자유가 없으며, 취소 불가능, 마일리지 미특전의 불리한 조건이 있지만 가격에 대한 소비자의 메리트가 상당히 높음으로 이러한 불편을 충분히 감소하고라도 프라이스라인닷컴을 이용하는 고객들이 계속해서 증가 추세에 있다.

프라이스라인은 이 비즈니스 모델을 도입하여 초기에는 항공권과 호텔 분야를 중심으로 영업을 시작하였고 그 뒤 식품, 일용잡화와 자동차를 영업 대상으로 추가하는 등 판매 대상을 제한하지 않고 역경매 특허 비즈니스 모델을 이용했다. 이 모델이 빛을 발하는 이유는 소비자가 일단 구입 희망가를 지정하여 그 조건에 맞는 상품을 찾게 되면 반드시 구입 할 수밖에 없는 신용 카드에 의한 일종의 구입이 보장되는 사업 구상이라는 점이다. 특허 출원에서도 가장 핵심이 되는 부분이 신용 카드의 계좌를 연결해 둔다는 취지가 기술되어 있

며 이것은 매우 독창적인 아이디어라 할 수 있다.

2) 고객 보상 제도(customer incentive system)

(인센티브 제공으로 인한 반복 이용 효과 증대)

포춘지의 보도에 따르면 프라이스라인의 서비스는 사업 시작 2년째이던 1998년에는 계약 성공률이 7% 정도 였다. 사업 초기에는 참여 항공사가 적어 고객이 구입 희망가를 제시해도 조건에 맞는 항공권을 구하는 혜택을 받기가 어려웠다. 프라이스라인은 고객 수의 감소를 막기 위해 다른 여행 대리점처럼 가격이 싼 항공권을 도매시장에서 조달하여 구입 희망가로 판매하는데 충당하였으나 이는 경제적으로 큰 손실을 가져왔다. 이러한 문제점을 극복하기 위하여 생각해 낸 것이 바로 "성립되지 못한 거래에 대한 인센티브 부여 시스템" 특허이다.

이 아이디어는 계약이 이루어지지 않은 고객에게 현금, 상품, 쿠폰 또는 향후 거래시에 이용할 수 있는 할인권과 같은 인센티브를 제공하는 메커니즘 그 자체에 지적 재산권을 부여한 것이다. 그리고 실제로 프라이스라인의 서비스에서 계약이 이루어지지 않은 고객에게 인센티브가 주어지자 반복 이용하는 비율이 상당히 올라갔다. 프라이스라인의 비즈니스는 참여 항공사가 서서히 증가하였고 좌석 공급도 원활해져서 2000년 1/4분기 결산에 따르면 등록 회원이 150만명이 늘어 함께 530만명이 되었으며 (거래가 있었던 고객의 수가 아니라 서비스 이용권을 가진 등록 회원 수) 그 중 2번 이상 이용한 고객은 83만 명이였다. 이 반복 이용의 결과는 인센티브 부여 시스템의 효과라고 할 수 있다. 매출 증가율 역시 놀랍게도 전년 동기 대비 535%나 증가하여 회사의 서비스가 착실히 소비자층에 침투되고 있다는 것을 나타내고 있다.¹⁾

이러한 시스템은 꾸준히 진행되어오고 있으며 더욱이 해가 갈수록 반복구매자의 비율과 새로운 이용자 수가 꾸준히 증가하고 있다. 이는 주목할만한 수치이며 수익과 직결되어 있음으로 올해 처음 낮은 수익률을 달성하였으므로 앞으로의 수익률적인 측면도 기대가 된다. 작년과 올해의 결산 자료를 아래와 같이 첨부하여 본다.

[프라이스라인의 총 고객 이용 추세]

Offer and Customer Activity

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	%
Initial Offers										
New Customer Offers	1,094,081	1,303,418	1,344,205	883,882	894,481	1,028,947				-25%
Repeat Customer Offers	832,389	964,389	1,417,841	1,057,738	1,217,217	1,628,187				88%
Total Unique Offers	2,026,471	2,267,807	2,762,046	1,941,620	2,111,700	2,657,134				7%
Repeat (customer offered) and initial offers										
Repeat (customer offered)	32.6%	33.3%	32.2%	34.5%	33.7%	31.2%				
Initial offers	67.4%	66.7%	67.8%	65.5%	66.3%	68.8%				
Customers										
New Customers	1,094,081	1,303,418	1,344,205	883,882	894,481	1,028,947				-25%
Continuing Customers	832,389	964,389	1,417,841	1,057,738	1,217,217	1,628,187				88%

사례연구

[항공권 분야의 총 고객 이용 추세]

	1998	2001	2002	4Q02	1Q03	2Q03	2003 vs. 2002
Tickets Sold	1,293,410	1,398,592	1,298,096	809,327	1,075,958	1,438,938	11%
Net Unique Offers	1,820,918	1,753,273	1,798,238	1,342,957	1,350,747	1,683,681	4%
Offers Booked	807,324	868,438	886,135	590,888	739,578	963,157	11%
Book Rate	44.0%	48.6%	50.5%	47.5%	58.9%	57.2%	

book rate = offers booked/net unique offers

Air product was launched on April 6, 1998

2. 마케팅 믹스 분석

1) OFF-LINE 광고

USA TODAY지의 여론 조사에 따르면 프라이스라인의 광고를 보고 14%의 사람들이 대단히 좋다, 효과적이다 25%, 보통이다 21%, 그저 그렇다 13%, 26%의 사람들은 싫다라고 답변하였다.(http://www.usatoday.com/money/index/ad296.htm) 이는 아마도 Wiliam Shatner라는 배우의 이미지가 유명한 SF 텔레비전 시리즈인 'Star Trek'의 Captain Kirk라는 배역에 크게 고착되어 있으며 이를 통하여 얻어진 이미지가 '프라이스라인닷컴'이라는 기업의 이미지와 잘 맞지 않는에서 부정적인 요소를 얻었으리라 생각한다. 하지만 39%이상의 지지들과 21%의 다소 긍정적인 잠재고객들을 얻었으므로 프라이스라인닷컴의 광고 전략은 성공적이라 할 수 있다.

그 외에도 우편 스탬프가 찍힌 특별한 디자인된 티켓 커버나 서베이용 질문지를 발송하는 것, 그리고 홈페이지 내에 고객들끼리 자신들의 경험을 공유할 수 있는 특별한 섹션을 만드는 것도 마케팅 믹스에 첨가하였다. 프라이스라인닷컴의 예측이 적중하였다. 단 일년만에 프라이스라인닷컴이 전세계적으로 47%라는 엄청난 브랜드인지도를 구축을 가능케 하였다.²⁾

<그림 3> 프라이스라인의 오프라인 텔레비전 광고.



2) MOUTH-OF-WORD MARKETING

1천명의 프라이스라인닷컴의 일반 고객들 중 여행을 위해

항공권 구매 서비스 이용한 이들을 대상으로 여론 조사를 한 결과 비행 탑승일 21일 전 이내에 구매를 한 경우 평균 47% 비용 절감을 거두었으며 21일 이전에 평균 23% 정도의 비용을 절감한 것으로 밝혀졌다.(항공권의 특성상 탑승일에 가까워질수록 티켓이 비싸며 예약 취소율도 높아짐) 그리고 프라이스라인의 호텔 예약 서비스 대해서는 평균 15%에서 40% 정도 비용을 절감한 것으로 나타났다.

재미있는 것은 이러한 비용 절감을 경험한 고객들 중 73%가 그들이 심리적으로 "무언가에서 승리" 했다는 감정을 가지게 된다는 것이다. 거래가 성사되면 고객들은 프라이스라인을 통하여 일종의 쾌감을 얻게 되며 동시에 그들 자신이 경험한 느낌을 다른 사람들에게 구전을 함으로서 자신이 영리한 사람인 듯한 감정을 가지게 한다. 이로 인하여 하나의 거래 성사는 여러개의 거래를 낳게 되었다.³⁾

3) PATENT PORTFOLIO.

99년 프라이스라인은 마이크로소프트의 익스피디어에 2가지 이유로 지방법원에 소송제기했다. 첫 번째는 MSN이 프라이스라인의 리버스 옥션의 특허를 침해했다는 것이고 두 번째는 그 주의 공정거래법을 위반했다는 것이었다. 프라이스라인은 마이크로소프트와 기술적/사업적 제휴를 위해 수 차례 협상을 가졌는데 그 과정에서 빌게이츠가 실제공모가 보다 낮은 가격으로 주식을 넘겨줄 것을 요구해 협상이 결렬되었다. 협상 중에 양사가 공유한 기술을 MS가 훔쳐 리버스 옥션을 실시했다는 것이 프라이스라인이 마이크로소프트를 제소할 이유이다.

특허에 기초한 비즈니스를 강화하기 위해 동일분야의 발명과 관련해 복수 특허를 취득해 특허권을 강화시키는 특허 포트폴리오 전략을 효과적으로 사용했다. 아무리 뛰어난 발명이라도 한 건만 특허로 등록돼 있으면 특허권 가치가 상대적으로 낮을 수밖에 없기 때문이다. 제이 워커는 바로 중요 기술에 초점을 맞춰 서로 그물코처럼 얽혀있는 특허를 취득하는 포트폴리오 전략으로 특허권을 방어할 수 있었다. 프라이스라인닷컴과 워커 애셋사는 이러한 특허 포트폴리오 전략에 따라 역경매 비즈니스와 관련해 4건의 특허를 이미 취득했으며 이밖에 많은 수의 비즈니스 방법들을 특허 출원해 놓았다.

이와 같이 프라이스라인닷컴은 자신의 역경매 비즈니스와 관련된 강력한 특허 포트폴리오를 구축했기 때문에 역경매에 관심을 갖는 대부분 기업은 프라이스라인닷컴 특허에 대항하기보다는 프라이스라인닷컴으로부터 라이선스를 취득하려 했다. 그러나 MS사만은 예외였다. 그동안 MS사는 시장에서의 우월적 지위를 이용해 경쟁회사를 굴복시켜왔는데 프라이스라인닷컴도 다른 기업과 마찬가지로 시장에서의 우월적 지위로 굴복시키려 했다.

특허포트폴리오로 MS사에 대항 프라이스라인사는 이미 역

경매 비즈니스에 관한 강력한 특허 포트폴리오를 구축해 놓고 있었기 때문에 다른 기업과는 달리 MS사를 상대로 특허권 침해소송을 제기해 MS사의 우월적 지위에 대항할 수 있었다.

프라이스라인이 마이크로소프트를 제소한 배경은 마이크로소프트와 같은 빅 자이언트를 상대로 싸울 정도로 프라이스라인의 위치가 굳건하고 따라서 우리와 비슷한 사업을 하려면 경쟁하기 힘들 것을 경쟁업체에 과시하려 했던 것이 아닌가 생각된다. 프라이스라인은 특허소송 이상의 마케팅 및 홍보효과를 거두었다.

4). PRODUCT LINE 확장의 실패

- 웹 하우스닷컴의 소개 및 실패원인

프라이스라인의 자회사인 웹 하우스(WebHouse)는 99년11월부터 온라인 입찰서비스를 통해 뉴욕지역에서 돼지고기 참치통조림 맥주 등 1백40개 항목의 식료품을 팔기 시작했다. 하지만 온라인으로 식료품을 파는 것 자체는 그다지 새로운 일이 아니었다. 이미 호움그룹, 피포드, 웹밴 그룹 등이 비슷한 사업을 하고 있었기 때문이다. 다른 인터넷 회사들이 차로 식료품을 창고에서 고객들이 있는 곳으로 날라주는데 반해 프라이스라인은 고객들로 하여금 식료품 점에서 손수 물건을 가져가게 했다. 즉 편리보다는 경제성을 중시하겠다는 발상이었다. 웹 하우스의 고객은 신문에 끼어 있는 간지나 슈퍼마켓에서 고유번호와 마그네틱줄이 장착된 플라스틱 카드를 손에 넣은 다음 카드번호를 이용해 웹 하우스의 인터넷 사이트에서 쇼핑을 하였다. 웹 하우스의 이 시스템에 참여하는 제조업체들은 고객들이 온라인으로 내는 할인가격과 정가의 차이만큼을 해당 슈퍼마켓에 지불하며 또 거래액의 약 5~10%를 수수료로 내었다. 또한 이 서비스를 적극적으로 이용하는 고객들도 매달 3달러의 수수료를 내었다. 웹하우스의 시스템은 기본적으로 소비자들이 다량으로 구입하지 않아도 그들이 현재 창고점에서 받고 있는 정도의 혜택을 그들에게 주는 것이다. 프라이스라인의 경영진은 수많은 사람들이 식료품을 싸게 사려고 몇 시간씩 신문이나 잡지를 뒤적이며 할인쿠폰을 모으고 있는 사실과 제조업체들이 그들에게 할인쿠폰을 제공하는 것을 기다릴 필요 없이 그들이 원하는 할인가격을 제시할 수 있다는 것을 근거로 이 사업의 전망을 아주 밝게 보았다.

그러나 웹 하우스는 사업부진으로 주가가 급등락을 거듭하다가 자금난으로 서비스를 중단하였다. 문제는 현재 인터넷 쇼핑을 하는 고객들은 대체로 시간에 쫓기는 사람들이라는 사실이다. 또한 소비자들이 이미 기존의 웹밴과 같은 서비스를 인지하고 있는 상태이며 즉 경쟁사들이 있는 상황에서 단순히 가격만 싸게 받는다는 것은 효용성이 떨어졌다고 본다. 왜냐하면 소비자의 입장에서 가격이 싸지만 물건을 직접 운송해야하는 시간과 물류비용 그리고 기회비용이 가격

보다는 크다고 느꼈기 때문이다. 그리고 월마트와 같은 대형 할인 매장에서 파는 물건 등과 비교했을 때 자신이 지정한 가격이 생각보다 낮지 않거나 혹은 더 싸게 나왔을 때 자신이 들인 기회비용과 정보탐색비용이 큰 이익을 내지 못한 것에 기인한다고 볼 수 있다. 결국 가격을 소비자가 결정한다는 프라이스라인의 항공권 역경매 시스템이 오프라인에서 접목되었으나 오프라인 상에 필요한 하드웨어적인 인프라 즉 물류 시스템이나 창고관리 비용 등에 대한 적절한 준비 없이 소프트웨어적인 자신들의 아이디어만을 앞세운 잘못된 제품확장이 실패한 것으로 볼 수 있다”.

III. 새로운 환경을 위한 해결책과 미래에 대한 전망.

1. 테러로 인한 환경요인 및 그 해결책.

테러가 일어나서 프라이스라인은 물론 다른 기업까지 많은 영향을 끼칠 것으로 전망되었었다. 하지만 큰 영향을 안 받을 것으로 생각한다.

프라이스라인의 예약 비율이 테러전보다 테러 후에 30~40%줄었고 분기 예상 매출을 당초 추정치인 3억5500만 달러보다 훨씬 적은 2억8700만~3억3400만 달러 범위로 낮춰 잡았다. 하지만 지금 프라이스라인닷컴은 전년과 비교하여 10%정도의 하락이 있을 뿐이다. 닐슨/넛레이팅즈의 자료에 따르면 9월 마지막 주(9월 24일~30일) 여행 관련 웹 사이트(특히 항공 여행 관련 사이트) 방문자수가 테러 발생 전 주(9월 3일~9일)의 숫자를 넘어선 것으로 나타났다. 델타 항공, 유나이티드 항공, 핫와이어(Hotwire), 익스피디아(Expedia), 아메리칸 항공 등을 포함해 트래픽이 증가한 사이트가 광범위했다.

델타 항공은 9월 24일~30일 사이에 62만 7000명이 자사 사이트를 방문했다고 발표했다. 이는 테러 이전 주보다 32% 증가한 수치다. 유나이티드 항공에는 47만 4000명이 방문해 30% 증가했고 핫와이어에는 44만 4000명이 방문해 11% 증가했다. 익스피디아에는 180만 명이 방문해 7% 증가했다. 아메리칸 항공에도 59만 5000명이 방문해 5% 증가를 기록했다. 넛레이팅즈의 셴 칸도어(Sean Kandler)는 “온라인 여행 산업은 인터넷에서 가장 수직화 된 시장이다. 몇몇 여행 사이트들의 트래픽이 3주 전 수준 이상으로 증가했다. 이는 여행에 대한 소비자의 관심이 테러의 충격에서 벗어나기 시작했다”는 것을 보여준다. “며” 소비자들이 지속적으로 인터넷을 통해 여행을 계획하고 예약할 수 있도록 유도하기 위해서는 할인 요금 등의 강력한 프로모션을 진행해야 한다.”고 말했다. 또 다른 인터넷 사용자 측정 기업 웹헨서(webHancer)의 자료를 보아도 항공 업계와 공공 부문의 노력으로 온라인 여행에 대한 소비자의 관심이 다시 증가하고 있는 것으로 나타났다.

특히 프라이스라인은 내수항공권을 많이 취급하기 때문에 테러의 영향을 더 안 받는지도 모른다. 미국은 국토가 큰 만큼 비행기의 활용도가 크고 고객들의 습관으로 인하여 쉽게 다른 대체 교통수단을 사용하지 못하기 때문이라고 생각한다.

또한 프라이스라인은 이러한 미시적인 환경의 변화에 다행히도 큰 영향을 받지 않는 것으로 분석된다. 그리고 거시적인 환경에서 생각해 보았을 때도 프라이스라인닷컴의 미래는 그다지 어둡지는 않을 것으로 전망된다. 미국의 온라인 여행 시장이 5년 이내에 세 배 이상 증가해, 2000년 180억 달러(1달러=1300원 기준: 23조 4000억원) 규모에서 2006년, 630억 달러(1달러=1300원 기준: 81조 9000억원) 규모로 성장할 것이라는 주피터 미디어 매트릭스(Jupiter Media Metrix)의 전망도 프라이스라인의 미래를 낙관적으로 보게 하는 요인이다.

주피터가 2001년 2월, 온라인 구매를 조사한 결과, 미국 온라인 고객 중 29%가 인터넷에서 여행 상품을 구매했고, 29%는 온라인에서 여행 상품을 조사한 후, 오프라인에서 구매를 했다. 42%는 여행 상품을 쇼핑하는데 아직 인터넷을 사용하지 않고 있다. 앞으로도 소비자들은 최고의 여행 상품을 찾기 위해 계속해서 인터넷을 사용하게 될 것이다. 미국 온라인 소비자들은 2000년 140억 달러 규모의 여행 상품을 예약했고, 2006년에는 320억 달러로 증가할 것으로 전망되고 있다.

인터넷 여행 산업이 가파르게 성장하고 있는 미국은, 현재 여행 시장의 10%를 점유하고 있고, 2001년에는 30%를 차지할 것으로 전망한다. 시장조사 업체인 주피터 커뮤니케이션에 따르면 사이버 여행업은 96년 2억 7400만 달러, 97년 9억 1100만 달러에 이어 지난해에는 21억 달러의 시장을 형성했다. 올해는 78억 달러의 시장이 형성될 것으로 보이고, 2003년이면 294억 달러로 성장할 것으로 예측된다.

주피터의 전문가들은 여행자들이 온라인 구매를 하는 소비자와 온라인에서 조사를 하고 오프라인에서 구매를 하는 소비자 사이에 각기 다른 메시지를 전달해야 한다고 조언했다. 온라인 구매자들은 좋은 가격과 사용하기 편한 서비스를 찾지만, 온라인에서 여행 구매를 조사하는 사람들에게는 여행자들의 정보 보호와 매매 보안, 알리지 않은 요금이 없다는 것 등을 확실히 해줄 필요가 있다.

2. 적극적으로 환경을 극복할 전략 방안의 제시

프라이스라인의 입장에서 고객의 이탈을 막고 주가 하락하는 것을 막기 위한 방안으로 가격인하정책과 보험을 전략으로 생각해 본다. 가격인하정책은 많은 기업에서 쓰는 가장 대표적인 마케팅 전략이다. 이것은 다른 경쟁업체들에서도 어느 정도 쉽게 생각해 낼 수 있는 전략임으로 그다지 오랫동안 지속될 수 있는 방법이라고는 생각지 않는다. 그래서 보다 고객 지향적인 방법을 나름으로 생각해 보게 되었다.

새롭게 제시할 수 있는 방안으로 고객에게 보험을 들어주

는 것을 들 수 있다. 이는 고객들에게 프라이스라인이 단순히 돈에 의해 고객을 판단하지 않으며 동시에 여행을 특히 비행기를 이용한 여행을 하는 경우에 과거 테러로 인한 심리적인 부담요인을 다소 보상해 줄 수 있으며 프라이스라인에 대한 일종의 심리적 안정감과 믿음을 가지게 할 수 있어서 긍정적인 요인으로 들 수 있다. 그리고 여기에 이름을 붙여보았다. 바로 "1달러 보험", 즉 고객이 1달러만 내면 보험에 들어준다거나 고객정보인 마일리지 등을 통해서 그것에 맞는 보험서비스를 제공하는 것이다. 프라이스라인의 입장에서 고객에게 심리적 편의성을 제공하며 지속적인 방문을 유도하여 미래를 위한 좋은 전략으로 그 상징적인 효과가 크다고 생각할 수 있다.

3. 프라이스라인닷컴에 대한 정리와 전망.

프라이스라인닷컴은 온라인 기업으로서 역경매 라는 독특한 아이디어로 시장을 창출하여 진입에 성공하였으며 그 외에 고객 보상제도와 신용카드 즉시결제 등 고객과 직접 관련된 독특한 핵심역량을 구축하여 성공하였다. 물론 그 외에 그들의 다른 마케팅 믹스 전략이 뒷받침이 성공의 밑거름이었다. 이런 점에서 특히 국내에서도 이미 알려진 것처럼 특히 비즈니스 모델에 관한 특허출원 같은 선견지명이 뛰어났으며 우리의 닷컴 기업들도 자신만의 모델을 개발해야 한다.

마지막으로 프라이스라인닷컴을 조사하면서 인터넷비즈니스 기업들의 생존을 위한 맥을 찾아볼 수 있었다. 최근 수익을 내는 닷컴 기업들은 몇 가지가 있었는데 정보성이 강한 상품을 서비스하고, 구경제에 기반을 둔 영업활동을 하며 제품의 물리적인 배달이 많지 않거나 거의 없다는 점이다. 또 수익성 있는 인터넷 기업들은 사이트나 서비스 상품에 대한 인지도를 높이는데 많은 투자를 했으며 잘 나가는 인터넷기업 중 여행사가 많다는 점도 특이하다. 지난해 미국에서 고객들은 항공권 구입, 호텔비, 렌터카 임대료 등으로 132억달러를 썼다. 이는 여행 관련 상품에 이어 온라인 쇼핑 종목 중 두 번째로 큰 컴퓨터판매액 43억달러의 3배가 넘는 규모다. 이와 관련 프라이스라인닷컴은 이러한 공통성을 충분히 만족하고 있다고 생각하며 앞으로도 핵심 사업에 주력한다면 분명 더 큰 성공을 할 수 있을 것이라 생각한다.

출처:

1) 디지털 시대, 비즈니스 모델이 경쟁력이다.

카모시다 아키라 지음 김역한, 박지연 옮김 영진Biz.com 출판 p. 46.

2) http://www.brandinstitute.com/bi_site/newsreleases/priceline_03-99.htm

3) http://www.brandinstitute.com/bi_site/newsreleases/priceline_03-99.htm 