

価格は正しい:あなたの価格戦略を釘づけにするための重要なヒント

もしあなたが、価格戦略の重要な結果に関する [Price Intelligently](#) 共同創設者兼 CEO の [パトリック・キャンベル](#) の言葉を受け入れないなら、バークシャー・ハサウェイのウォーレン・バフェットの知恵「ビジネスを評価するうえで最も重要な決定事項は価格設定力だ」に注目した方がよい。優れたマネジメントよりも価格設定力を上位に位置づけるオマハのオラクルはそうに言う。「もし競合他社にビジネスを奪われることなく値上げする力を持っているなら、あなたは非常に優秀なビジネスを行っている。もし 10%値上げする前に祈りの儀式を持たないといけないなら、あなたはひどいビジネスを行っているのだ」

キャンベルは長年にわたり、製品を完成しておきながら、価格を決定する段になると、何気なく風に向かって指を上げるだけという労働者のようなスタートアップ、或いは多国籍企業を見てきた。2011 年、キャンベルは、[Atlassian](#)、[Hubspot](#)、[Insightly](#) といった SaaS 企業がユーザからの収益と知識を強化する支援を行うため、Price Intelligently を立ち上げた。それ以前、彼は、Google の中堅広告主が広告ソリューションを通じてビジネスを成長させるのを支援し、国防総省のインテリジェンス・アナリスト・フェローを務めるなど、民間部門と公共部門で戦略家の役割を果たしていた。

この独占インタビューで、キャンベルは、スタートアップがより効果的にお客様を獲得できるように、価格戦略の要素を分解して説明する。価格設定の背後にある基本的な作業は、買い手のペルソナを作成、テスト、改良し、価格ページに反映することである。そのためには、お客様を定義し、お客様からデータを収集し、その結果を応用するという 3 段階のプロセスが必要である。これらのステップは簡単のように聞こえるが、実行するとなるとそうはいかない。では、始めよう。

お客様を定義する

これまで価格設定など扱ったことがない人たち、或いは新しい市場で製品を立ち上げている人たちによって設立されたスタートアップに、きっとあなたはいるのだろう。最初のステップは、ターゲット顧客のデータ・ドリブン・プロファイルとなる定量化された買い手のペルソナを構築することである。その目的は、関連する収益性の高い顧客セグメントのカテゴリを作成して、リソースを配備する最も重要な、追及すべき群を決定することである。以下のように始めればよい。

テストすべき 3~5 の買い手グループを狙え。特に企業の初期段階では、リソースが決定を推進し、下す。「市場を適切に調査するのに\$20,000~\$30,000 を手放すことができるなら、次のセクションに進みましょう。しかし、それが多すぎるように思えるなら、小さく始め、ターゲットとなる買い手のプロファイルを半ダース未満に絞るんです」とキャンベルは言う。「どうやってやるか?経験的な推測で、ですよ。初期の市場での会話や事前の見通しで、あなたは特定の層の人たちに販売している感覚を持っていたはずです。そういったグルー

プ、彼らが大切にしているとあなたが感じたもの、彼らが大切にしていないもの、支払い意欲を書き出してください。収益を生み出す可能性が最も高いと予測されるグループに注意するんです」

買い手の各群にペルソナで個性を持たせよ。キャンベルは、[Hubspot](#) や [Marketo](#) といったマーケティング・オートメーション企業により活用され、磨きをかけられた買い手のペルソナのファンである。彼の経験則では、[グループ属性][ファースト・ネーム]などのパターンに従う、セグメントごとに記述された表を使用する。「結局、これらは数字ではなく人なんです。買い手の群を人間のように扱います」とキャンベルは言う。「販売員のスーザン、マーケティングのマリク、技術者のエルネストといった具合に、機能によって人格を与えることもできるし、新興企業のスーザン、中小企業のマリク、大企業のエルネストといった具合に、ステージによって人格を与えることもできます」

この単純なネーミングの慣例はバカっぽく見えるかもしれないが、いくつかの貴重な目標を達成する。「まず、それは、組織全体で潜在顧客グループを簡単に参照できる共通の — そして記憶に残る — 言語になります。次に、各群を定義して、手っ取り早く積み重ねることができます。最後に、それは、買い手の群の多様性をあなたに思い出させます。潜在的なお客様を、広大な人々の海と考えるといいでしょう。こうすれば、それぞれのお客様が、その行動を支配する明確な好み、価値観、インセンティブを持っていることを、あなたは思い出すわけです」とキャンベルは言う。

各ペルソナに — 人口統計的な、そして行動的な — 説明を割り振ろう。各ターゲット・グループには、組織に関連する簡潔な定義を与えた方がよい。例えば：

新興企業のスーザン—まだ収益をあげていないか、あったとしても 100 万ドル。まだ自分のプロセスに精通しておらず、おもに自分のコア製品にフォーカスしている。

中小企業のマリク—1,000 万ドル～5,000 万ドルの収益をあげている中間ステージの会社。12～25 人のチームで運営している。

大企業のエルネスト—年収 7,500 万ドル以上を稼いでいるかもしれない。製品を個人的に扱う可能性は低いが、意思決定者になることがよくある。

以上の代表者の説明は、詳細である必要はないが、フィールドで認識できるくらいには充分に描き込まれている必要がある。ステージと行動を特定することは、よいスタート地点である。製品によっては、これらの説明は、各群が何に価値を置いているかに深く入り込むかもしれないが、当面の目的は、あなたのチームが各顧客セグメントをまとめて理解できることである。

自分の価値提案に取り組み始めると、この顧客分類の確立の理由がますます大きくなる。

「私は長い間、その価値はスペクトルであると信じてきました。人間として、私たちは最初から椅子やコンピュータの価値を知っているのではなく、その周りの物体と比較して価値を与えます。長年にわたる心理学的、経済的な調査や研究が証明してきたことですが、私たちはそう考えています」とキャンベルは言う。「だからこそ、お客様のペルソナ — 新興企

業のシーズン、中小企業のマリク、大企業のエルネスト、その他の顧客群— を見ていると、ある特定の特徴の価値が、各ペルソナの異なる人口統計学的または心理学的属性に比べて著しく変化していくのです。というわけで、まず群をテストする必要があります」

ジャングルの法則:よい調査はよい価格設定に繋がる。悪い調査は悪い価格設定を生む。単純なことだ。

潜在顧客からデータを収集する

顧客調査は、スタートアップの世界で評判が悪い。正確または十分な結果が得られないと、その調査をボツにすることが多いが、それはたいていの場合、調査設計に欠陥があるためである。「もし調査がよいデータを生まなければ、ユーザ・エラーが殆どの原因です。私たちが知りたいことはたくさんありますが、尋ねる方法に誤りを犯すんですよ。挙句、25 分の調査で 45 の異なる質問をしてしまうんです」とキャンベルは言う。「インセンティブや UX を考えなければ、悪い結果が返ってきて、ツールとして調査の信頼を失うのも不思議ではありません。しかし、正しく行えば、非常に強力なものになる可能性があります」

Price Intelligently は、1,500 万以上の調査を行い、その過程で何が機能して、何が機能していないかを研究してきた。**キャンベルはまず、相対的嗜好性という方法論を使って 2 つの要素 —機能と価格感— をテストすることにフォーカスして調査することを薦めている。**これらは、あなたの架空のお客様のペルソナをテストするのに役立つはずである。最初の調査は、顧客群による相対的嗜好性を判断するためにコア機能をランク付けするのに役立ち、2 つ目の調査は全体的な価格感 —基本的に、お客様が製品にお金を支払う意思があるかどうか— にフォーカスする。

機能の嗜好性調査。それは、ほんの少しの質問で人々の嗜好性を抽出するチャレンジである。あなたは多段階または多面的な質問をすることができるが、これにはたいてい時間がかかり、人々が答え終えるのに手間がかかる。一方で、あなたは、より単純で軽い質問を選ぶことができるが、それだと求める応答に深みがないかもしれない。ランク付けの質問は前者のカテゴリに分類され、複数の選択肢から選んでもらう質問は後者に当てはまる。代わりに、評価する一連の機能をリスト化し、尖った機能に磨きをかけていく。相対的嗜好性をテストするには、次の 2 つの質問をする。

これらの 5 つの機能のうち、どれが最も重要ですか？

これらの 5 つの機能のうち、どれが最も不要ですか？

Of the following options, which is LEAST and MOST important to you?

Least Important		Most Important
☒	ProfitWell is free	☐
☐	ProfitWell is built and supported by a team with strong SaaS expertise	☐
☐	ProfitWell has great uptime, reliability, and speed	☐
☐	ProfitWell gives me actionable insights	☐
☐	ProfitWell is the most accurate solution out there	☒

Done

「2つの簡単な質問で、あなたは、リストに載っているかもしれない他の機能と比較して何が最も重要か、何が最も不要かを知るのです」とキャンベルは言う。「いま、あなたは、何が異なるペルソナを引き付け、何が敬遠されるのかだけでなく、どちらでもないと感じる機能について、しっかり把握できています。ターゲット顧客に対して重要なコンテキストを低リフト法で抽出し、開発チームに対してもう1つのデータ・ポイントを抽出したのです。いま、ターゲット・グループが、様々な行動や購買決定に影響を与えるほど価値を認めていない特徴はどれか、気になっている機能はどれか、分かっています」

この諸要素のもう一つは頻度である。「お客様の嗜好性を、一挙にというより時間をかけて、より深く、より新しく理解するでしょう。これは、時間を追った動画と、数枚のスナップショットの違いです。よりダイナミックだということです」とキャンベルは言う。「3週間ごとに3〜5問の質問を含むアンケートを送る方が、四半期ごとに長いアンケートを送るよりもずっと効果的であることが分かりました。アンケートが短いほど、その周期で4倍 — 或いはそれ以上 — の割合で回答を得ることができます」

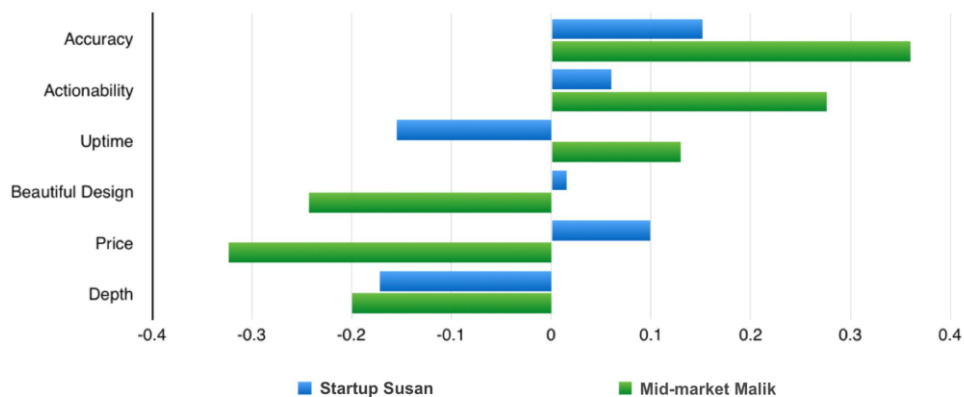
相対的嗜好性の質問に関する最後のポイント。お客様が最も使用するものではなく、最も好むものを尋ねることが重要である。「使用は必ずしも価値と相関するとは限りません。彼らがそれほど価値と認めていない機能に注意することです」とキャンベルは言う。「会計ソフトウェアを考えてみましょう。請求は一般的に最も使用される機能ですが、ワークフローと実務管理はビジネスの障害になるので、そちらの方が、多くの場合、はるかに価値が高い。請求のような機能がいつも存在し、システムで使用されているからといって、それが差別化機能になるわけではないんです」

What do your customers value the most?



Price Intelligently

What do your customers value the most?



Price Intelligently

価格感の調査。アンケートを出して価格を決定する場合、重要な要素となる部分が 2 つある。1 つ目は、**価値基準**、或いは課金方法(ユーザごと、100 回の訪問ごと、1,000 回の閲覧ごとなど)で、2 つ目は閾値の価格設定を決定するのに役立つ**支払う意欲**である。それぞれを尋ねる方法は次のとおり。

価値基準の調査の場合、相対的嗜好性の方法論を活用する。「おそらく、価値基準とは何か

という点は直感的に理解できるでしょう。分析装置を販売しているなら、ユーザごと、可視化ごと、ギガバイトのデータごと、統合ごとに販売することができますね。ここで、テストする4つの選択肢があるとしましょう」とキャンベルは言う。「相対的嗜好性の質問を設定し、それぞれの質問を選択肢としてリスト化します。お客様や見込み客に送信し、この4つのうち、この製品から最も価値を感じるのはどこか、最も価値を感じないのはどこかを尋ねます」

ペルソナによるより深い分析を行う前であっても、サンプル全体に関する一般的な嗜好性の感覚を得られるだろう。「おそらく、人はユーザをあまり気にしませんが、統合の数と、何よりも流れるデータの量については本当に気にしています」とキャンベルは言う。「最終的に、これは実際に課金する方法をマップ化するのに役立ちます。これを正しく理解することの意味は、もし価値基準が正しければ、拡大収益を問題にしないで済む点です。突然、あなたの小規模、中規模、そして大規模のお客様が自然な形でスペクトルに当てはまり、基本的には需要曲線に沿って異なる価値ポイントでお客様を得るでしょう。これがなければ、私たちは嗜好性に依拠して異なる行動を取っているのに、Price Intelligently に請求するのと同じ価格をディズニーに請求することになります」

もう一つの落とし穴は、盲目的に従来の価値基準に従うことである。「B to B では、誰もが当時ライセンスを販売していたため、ユーザ 1 人あたりが最良の基準であるという古めかしい考え方があります。企業は、各ユーザに物理的にディスクを与えたり、アクセス権を付与したり、データ転送を行わなければならなかったもので、シート単位で販売していたのです」とキャンベルは言う。「SaaS が登場したとき、殆どの人は当然、ライセンスごと、またはシートごとのモデルを維持しました。しかし、SaaS の課題 —そしてチャンス— は、課金方法の観点でとても柔軟に対応できる、という点なのです」

支払う意欲をテストする様々な方法があるが、キャンベルは簡単な一連の質問で最も成功を収めてきた。「これらの質問で、必ずしも完璧な価格ポイントを得ようとしているわけではありません。あなたは価格弾力性がどのようなものを理解しようとしています。このコンピュータはいくらにすべきですか、なんていう露骨な質問はやりたくないですよ」とキャンベルは言う。「私が述べたように、私たち人間の脳は、モノの本質的な価値を自然に理解するわけではないんです。スペクトル全体で価値があることを知るんです。私は自分のコンピュータが鉛筆よりも価値があることを知っているの、そのような心理的現象から、私たちは様々な質問をするべきです」

従って、製品の価値を尋ねるのではなく、[次の質問をする](#)。

どのくらい高額になると、購入の検討をやめますか？

いくらくらいまでだったら、高くても、購入の検討を続けようと思いますか？

確かに買い得だと思う(すぐに購入する)のは、いくらですか？

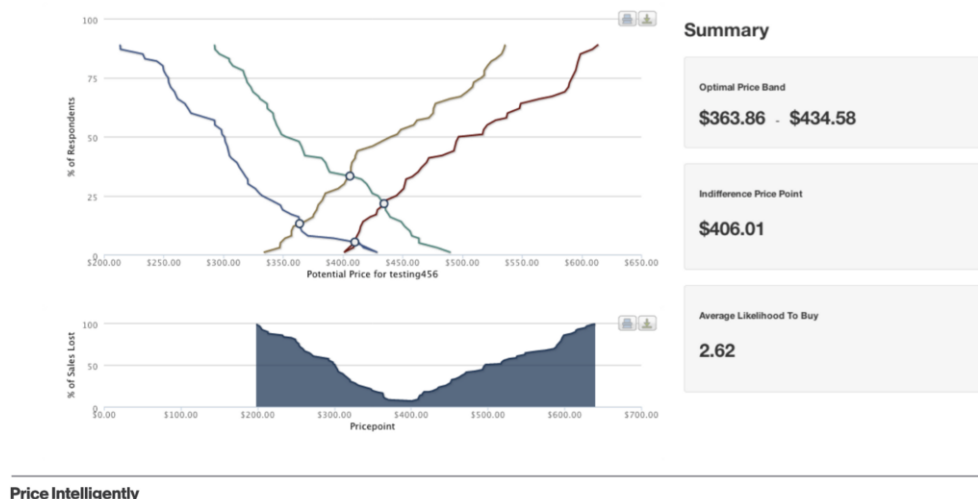
どのくらい安くなると、製品の品質に疑問を持つでしょうか？

「最後の質問は、価格の下限値が分かるので、他のすべての質問よりも重要です」とキャン

ベルは言う。「価格設定だけでなく、製品に対する信頼が重要です。ある企業とどれだけ話したか分かりませんが、その企業の製品はまったく信用されていません。クールな機能がいっぱいあるのに、月に5ドルです。それでは人々に刺さらない。そこで、価格を2倍にしたり、数倍に増やしてみると、コンバージョン率が上昇し 一人々は製品を信頼するので収益性も改善するので、状況は好転するのです」

価格弾力性の伸びが分からない場合は、電話を取り、何人かの気の早い、または潜在顧客に問い合わせる。「こういった打診や初動調査の結果から、梯子が形成され始めるでしょう。あなたの製品にとって良好な取引価格は 100 ドル —その金額なら採用して、お客様に受け入れてもらうよう最適化できる— であることが分かり、200 ドルだと収益を最適化するために採用できるものの、価格が高く感じられるでしょう。これらの 4 つの質問に対して 50 ドル、100 ドル、200 ドルという回答を得ると、突然、分析をもっと深めていく筋道に乗って、洗練されていきます。しかし、回答が集まってくるにつれて、価値のある、目指すべきトレンドが見え始めるでしょう」

How much are your customers willing to pay?



調査を開始するための2つのアプローチ

3週間ごとに以上2つの調査を発表するのは大変な作業だと思われる場合は、この情報を収集する他の方法がある。「私は、予算内でこれらの計画を実行するのは難しいと知っていますが、安物買いの銭失いとはなりません。仮にあなたがそれに取り掛かったとしても、10,000ドルで12ヶ月の時間の節約になるのですから、それは頭を悩ませるような問題ではありません」とキャンベルは言う。「Price Intelligentlyを立ち上げたとき、私たちがそのようなト

リードオフに尻込みしたことは認めましょう。キャッシュ・フローは非常に重要ですが、お客様に関するこういったデータ・ポイントを取得しない方が高くつく結果になりました。だから、こういった努力に、少しの時間 ―わずかなお金― を割くのを恐れてはいけません」お客様のペルソナごとに十分なサイズのサンプルを取得することが問題であるなら、その助けになるいくつかの企業がある。「旧 uSamp の [Instantly](#)、[Fulcrum](#)、及びその他のいくつかの企業が市場パネリストを提供しているので、カンザス州のサッカーの父兄やフォーチュン 500 の CIO から回答を得ることができます。消費者向け製品を手に入れたら、この種の調査を行わない手はないでしょう」とキャンベルは言う。「B to B の企業向けソフトウェアになると、購入者が少ないので、対象者が多少制限される可能性があります、それでもこれらのサービスを利用できます」

それでも投資が多すぎるように感じるなら、小さく始めるだけである ―しかし、すぐにお客様のペルソナの全体像が取得できるとは期待してはならない。「これは四半期ごとに 1 つの質問を実施することを意味するかもしれませんが、5 つの機能のうち最も好きなのはどれか、といった質問から始めるんです。次の四半期で、価格に関する 4 つの質問を行う。次に、月額課金と四半期課金、月額課金の好みについて質問するのです」とキャンベルは言う。「パズルのピースのように、これらのすべてが時間の経過とともに積み重なっていくでしょう」あなたが避けたいの、実際よりも 5 倍多く課金する必要があると突如判明することと、この現実をお客様にメッセージするのに手間取ることである。だから、早い段階で歯を食いしばり、包括的な研究を行うか、理想的には市場調査報告上 85,000 ドルあたり ―キャンベルが、製品/市場適合性と、真剣にスケールリングを開始する時期のよい指標として捉えているもの― でヒットを飛ばしている直後に、機能と価格設定に関する一連の簡単な質問を 3 週間ごとに展開し始めないといけない。「いずれにしても、それ以上に敷居を高くしないことです。私は、サイド・プロジェクトである小さなキルティング企業で、母を助けるために手を貸したことがあります。私たちは中西部出身で、キルティングが大きな趣味なんですよ」とキャンベルは言う。「私は母の市場調査の一部を行いました。確かに私はこれを生活の糧にしていますが、6 時間は徹底して費やしましたね。そして、[Ask Your Target Market](#) に 1,100 ドルを払い、600 人の回答を得ました。600 人のターゲット顧客に、15~20 の質問からなる 15 分の調査に回答してもらったんです。あっという間に、多くの企業向けソフトウェア会社がお客様に対して持っているよりもたくさん、母のお客様に関する調査結果が集まりましたよ」

調査そのものを構築する以上の時間を、調査を行うかどうかの決定に費やしてはならない。調査で生み出すことのできるデータを考慮すれば、あなたが思っているよりも制約は少ない。

調査結果の適用

すべてのペルソナと調査は、1つの重要な領域、つまり価格ページを微調整するのに役立つ。価格設定をアピールし、正当化する方法は、これらすべての取り組みの集大成であり、顧客獲得のレバーとなる。しかし、そこに到達するには、まずあなたの提供物の価格弾力性を把握する必要がある。

価格弾力性をプロットする

調査結果を収集したら、データを使って、ペルソナごとに提供物の価格弾力性を判断しないといけない。「価格弾力性とは、価格に対してコンバージョン率がどう振る舞うかを示す関数です。言い換えれば、価格の変化に応じて提供物の需要の変化を示すものです」とキャンベルは言う。「簡単な例を示しますね。ウォール・ストリート・ジャーナルやニューヨーク・タイムズの日曜版が5ドルだとしましょう。そこで、上手に価格弾力性の調査を行えば、10ドルに値上げした場合、加入者の20%を失うかもしれないけれども、収益が倍増する、ということを発見する可能性があります。次は、価格戦略を決定するためのシナリオを比較すればいいのです」

技術系スタートアップにとって価格の弾力性が非常に重要な理由は、ソフトウェアには有限のコストや、有限の物理的性質がないからである。「無数のソフトウェアを構築し、無数のライセンスを販売することができます。しかし、あなたの手掛けられる市場は必ずしも無数というわけではありません」とキャンベルは言う。「だから、もしユーザ数が限られているスペースで事業を行うなら、その大半を獲得して収益を上げたり、その一部で顧客単価を最大にする必要があるんです」

スタートアップは、同じ4つの支払い意欲の質問で得られたデータを使って、弾力性曲線をプロットすることができる。[これらの計算を行うと](#)、次のようになる。



価格は、あなたが作り出している価値の為替レートである — あなたのチームが行うことのすべてが、価格ページの数字を正当化するように働きかける。

価格ページを見よ！

価格弾力性曲線をマッピングしたら、機能の嗜好性と支払い意欲によって買い手ごとのペ

ルソナに磨きをかけることができる。「今、あなたは各グループに対して、購入する価値と動機の最新の感覚を手にしています。理論的に、誰もが異なる段階にあることを知ったわけですが、今やティッピング・ポイントを追跡することができるのです」とキャンベルは言う。「例えば、多くの問題を解決する製品に 1,000 ドルも支払わないだろうと思える立ち上がったばかりのスタートアップが、成長段階の企業として、時間の節約に対して、その価値に価値を見出すかもしれません。そういうわけで、あなたは時間をかけて、この種のデータを収集する必要があるのです。中小企業のマリクの支払い意欲が、実際には新興企業のスーザンの 5 倍もあることが分かれば、戦略全体が変わってしまうかもしれませんよ」ユーザを収益化する重要なステップは、価格ページの設定方法から始まる。最初から避けるべき一般的な罠のいくつかを次に示そう。

チェック・マークによる死。「各パッケージを表現するチェック・マーク列のあるページは、少数の買い手の調査に基づいて作成されがちな価格ページの最初の兆候です。そういうページは、製品を購入する人ではなく、製品を念頭に置いて設計され、整理されていることが多いですね」とキャンベルは言う。「そういうページは通常、材料が顧客層ごとにどう違うのかが直感的に理解しにくいですし、もしあなたがタッチレス販売やセミタッチレス販売を希望しているなら、大きな問題になります」

9 と 5 に注意しよう。「そこに価格設定に関する多くの誤った情報があります。“価格ハック”と称した一般的な仕掛けには次のようなものがあります。価格の最後の数字は 9 または 5 にしろ。最も高いプランは右ではなく左側に設置しろ」とキャンベルは言う。「こういったテクニックの中には、わずかな違いを生むものがあるかもしれませんが、基本に代わるものではないですし、長い目で見ても多くのお客様は獲得できないでしょう。価格戦略を構築する総合的なプロセスの代わりに、ミクロな価格テストは避けるべきです」

お客様のペルソナを価格パッケージの基盤として使用すべきである。「顧客調査で磨きかけた買い手のプロファイルで立てた最初の仮説を覚えていますか？それらを活用して異なるコラムを作成してください」とキャンベルは言う。「お客様は、価格ページにアクセスして、20 秒以内に各プランの違いを理解できる方がいい。大企業のエルネストは、大企業向けのプランを見つけることができる方がいいし、もし新興企業のスーザン向けパッケージを見ていたら、すぐに自分で間違いに気が付く方がいいのです」

よい例として、インターネット動画ホスティングと分析を行っている企業 [Wistia](#) を見てみよう。

Find the perfect plan for your business

All plans include fast and reliable video hosting, analytics to track engagement, and unlimited users and tools to manage your video library.

Space for 5 videos	Space for 25 videos	Space for 50 videos	Space for 500 videos	Premium
\$0 per month	\$25 per month	\$50 per month	\$100 per month	Starting at \$300 per month
Standard features ⓘ	Standard features ⓘ	Standard features ⓘ	Standard features ⓘ	Marketing automation integrations ⓘ
Standard bandwidth ⓘ	Standard bandwidth ⓘ	Standard bandwidth ⓘ	Standard bandwidth ⓘ	Account management, SLAs, Priority Support
Wistia branding on player	No Wistia branding	No Wistia branding	No Wistia branding	Large number of videos, APIs, millions of views
Get started	Start for Free. Upgrade at any time.	Start for Free. Upgrade at any time.	Start for Free. Upgrade at any time.	Get in touch

価格ページは、有益で分かりやすくするべきである。「Wistia のページは明確でありながら単純ではないですし、包括的ですがゴミゴミしてません。その価格は、動画ごとと、月ごとの 2 つの軸に基づいていることがすぐに分かります」とキャンベルは言う。「追加情報は FAQ にまとまって、メニュー・バーか、疑問符ボックスの 1 つにマウスを持っていけば簡単に探せます。説明だけでなく、コンテキストも手に入ります。例えば、「標準帯域幅」クワドラントのポップアップ・ボックスには、「標準」が 200GB の帯域幅を意味するという説明だけでなく、その割り当てが Wistia の 93% のお客様に充分であるという説明があります。クリーンで区分化された価格ページは、Wistia が顧客調査を行ったことを示しています」

価格を表示、または変更する場合

キャンベルは、価格を示すべきか、と企業からよく尋ねられる。「早い段階で価格を示したくないと思うスタートアップは多いですね 一でも、問題ありません。殆どの人は実際のところ何に課金すべきか分からないので、インバウンドのお客様に価格設定の質問をすることで情報を手に入れたと思うんです」とキャンベルは言う。「しかし、タッチレス販売をやりたいと思った時点で、あなたは価格を示す必要があります。Wistia の場合のように明確な数字で示せなければ、幅を持たせればいいんです。だからと言って、価格が交渉可能だという意味ではありません 一単に、お客様によって違うということです。Price Intelligently

の価格ページでは、数字ではなく方向性を示しています。20,000～30,000 ドルのような範囲や、“パッケージは 45,000 ドルからお受けします”のような条件提示を利用するわけです。そうすれば、ユーザが自分でフィルタをかけたり、条件を変えたりできるので、誰も時間を無駄にしないで済むし、価格を確定するために会話を始めることができます」

価格ページの目標は、デザイン賞を受賞することではない。ショッピングモールの案内図のように、お客様に振り向いてもらうもので、あなたに畏敬の念を抱かせるものではない。

価格の調整に関して、大まかには四半期または2四半期ごとに更新する。「多くの人は、多く支払っているというふうにお客様に感じさせたくないの、価格変更には神経質になります。本当のところは、人々は製品にお金がかかることを理解していますが、製品が変化するにつれて、価格がどう変化するかというリズムに合わせる必要があります」とキャンベルは言う。

製品を改善し、機能を追加する際に、これらの変更が、価値と値上げに対応していることを示そう。「まず、定期的な機能の嗜好性と価格感の調査は、値上げの検証や、正当化に役立つはず。もし価格設定が定期的に調整されているなら、製品が改善するにつれて価値が変化していることをお客様が理解する訓練になります」とキャンベルは言う。「最悪は、3～5年—12ヶ月ですら—かけて大きな価値を付加して、特定の金額を支払うことに慣れたお客様に向かって突然、大きな値上げを要求することです。そのショックは、必ずしも高額でなくても、お客様の不満や解約につながります」

実際には、もっとたくさん支払う意思のあるお客様もたくさんいる。「1回で大きな値上げをするよりは、時間とともに値上げに慣れてもらう必要があったのです。では、あなたはどうか?3～6ヶ月ごとに変化があった方がいいのですが、3～6ヶ月ごとに事実上の値上げを誰かに要求するべきではありませんね」とキャンベルは言う。「人が持っているものに対してより多くの代金を払わせて、本質的に価値基準を下げるようなことをしてはいけません。機能を企業層に追加し、人々にアップグレードしてもらう。或いは、少し高い価値基準と価格を持つ関連プランを導入する。これらは、常に価格を進化させ、最適化させていることを効果的に確認できる方法です」

お客様との関係を悪化させないようにする1つの方法は、できるだけ早めに価格を正しく設定することで、あなたが値上げし、生存資金を得るためにドアを叩くという状況に陥らないことである。「あなたは、自分たちはXとYとZをやった、とお客様に言うべきです。これは、この価格に対する有効な新レートであり、私たちはより多くの価値を提供していたので、それが長年の価値基準だ、と。すぐに大丈夫だと言う人もいれば、考慮する人もいるし、いくつかの質問に答えるよう要求する人もいるでしょう」とキャンベルは言う。「値上げの習慣がなければ長い期間、悪い状況から復帰できない、というわけではありませんが、痛み

を伴うかもしれません。Evernote が何年も無料だったのに、価格を月額 4 ドルに引き上げたことを覚えていますか?無料で利用していたユーザの解約はおそらく大きな打撃だったでしょうが、それを信頼してお金を支払った人もいたんです。Evernote のように長い期間待つ必要はありませんし、最終的に収益化する何らかの方法がない限り、フリーローダーに基づいて意思決定することもあります。段階的な値上げは、その判断を助けてくれるのです」

最近のように、ボリュームを追いかけるのは間違っている。1,000 人を低価格で幸せにするよりも、より高い価格で 100 人 を幸せにする方がはるかに簡単である。

さあ、始めよう

読者がキャンベルから 1 つの教訓を学んだなら、さっそく始めよう。機能の嗜好性や価格感の調査を送り始めるのに、あなたの製品が完了するのを待つことはない。好ましい機能をリリースした後は、値上げに関するお客様との会話に脅かされてはならない。早かろうが、創業者だけであろうが、製品、販売、マーケティングの責任者を抱えていようが、潜在的なお客様をペルソナとしてホワイトボードに書き出そう。各プロファイルに対して、支払い意欲と同時に、好ましい機能と最も好ましくない機能の仮説を立てよう。その後、相対的嗜好性の調査 ―あなた自身でやってもいいし、いくつかの質問を四半期ごとに実施してもいいし、市場のパネリストを提供できる企業の助けを借りてもいい― であなたのペルソナをテストしよう。調査結果を適用して、直感的な価格ページを作成しよう、これが明瞭だと、お客様はそこに自分の姿を投影することができる。

「お客様が適切な価格パッケージを見つけ、新機能が価値を高めるにつれて値上がりしていることを理解すると、よく研究されたダイナミックな価格ページの利点が明らかになります。しかし、価格設定の明確さは、中小企業のマリクや新興企業のスーザンに利益をもたらすだけではありません」とキャンベルは言う。「チームのマインドセットとモチベーションが統一し出すのです。あなたの調査により、大企業のエルネストの機能が支払い意欲や LTV を 50%増やせることが判明したら、特定の機能に対して明確で同調した関の声が上がります。優先順位づけされた目標があるので、チームは、どんな機能を構築しようとしているのか、その理由は何か、を正確に把握します。こうして実った団結は、とても値付けなんてできません」