

# SERVICE-AS-SOFTWARE: НОВАЯ ЭКОНОМИКА B2B

---

Как AI-агенты переписывают формулу выручки, забирают сервисный слой и меняют оценку стоимости.

СМЕНА ПРАВИЛ ЗАХВАТА

# AI забирает оба слоя одной транзакцией.

Исторически на каждый \$1 расходов бизнеса на софт приходилось \$6 на людей, которые его обслуживают.

Service-as-Software (SaS) — это не «новый SaaS», а смена ценностной единицы. Продукт претендует на бюджет труда, а не на бюджет софта.



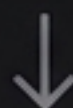
## ДИАГНОСТИЧЕСКАЯ МАТРИЦА

	КЛАССИЧЕСКИЙ SAAS	SERVICE-AS-SOFTWARE
Единица ценности	Лицензия на инструмент (Seat)	Завершенная работа (Outcome)
Ценовой якорь	Альтернативный софт	Стоимость замещаемого труда
Риск за результат	На клиенте	На поставщике (включая ошибки и интеграцию)
Валовая маржа	80–90% (предельная стоимость 0)	50–60% (высокая стоимость inference)

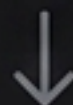
Переход к SaS означает передачу операционного риска от клиента к вендору. В обмен вендор получает доступ к бюджетам совершенно иного порядка.

## ПОТОЛОК

\$250k-\$400k (Стоимость юриста)



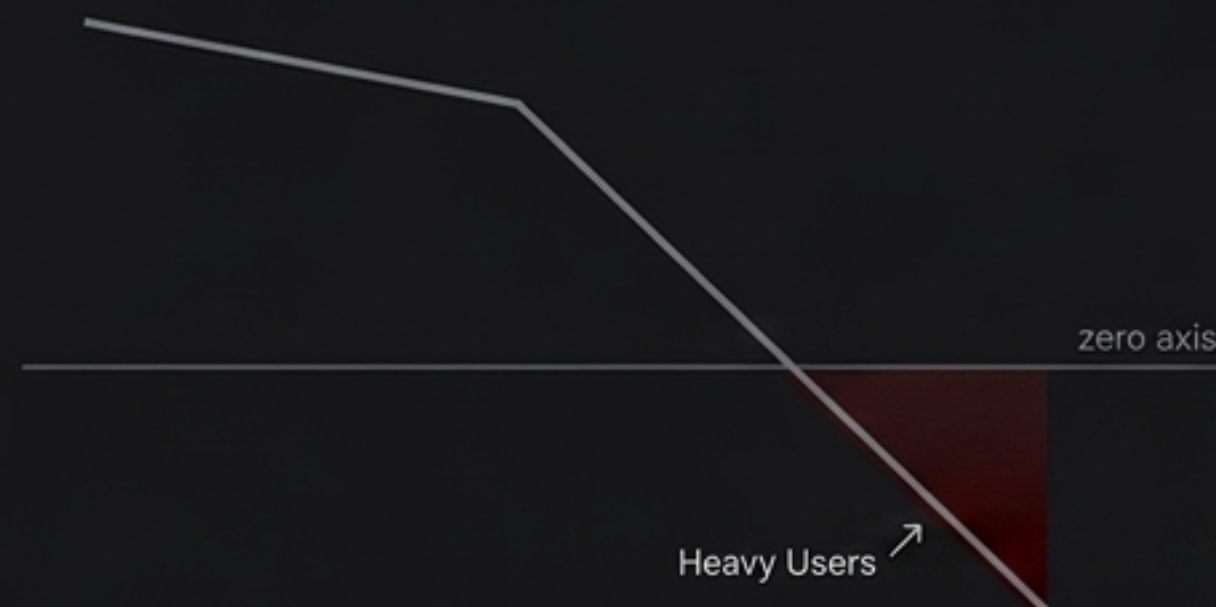
5-7% (Доля AI)



**\$14,000 / seat**

Пример Harvey. Цена инструмента кажется высокой только если сравнивать её с другим софтом. На фоне стоимости труда \$14К за рабочее место — это очевидная экономия.

## МАРЖА



В классическом SaaS underpricing вреден. В SaS он смертелен. Поставщик оплачивает inference. GitHub Copilot при базе \$10 терял до \$80 в месяц на power-user'ах. Маржа падает с 90% до 50-60%.

ГИБРИДНАЯ ЗОНА (92% рынка)

Glean (Seat + Usage)

База \$45/пользователь + SKU за Work AI (\$15) + consumption-billing. (\$200M ARR).

Harvey (Seat + RevShare)

Базовый контракт + доля с billable hours, выставленных через AI. (\$195M ARR).

Sierra (Outcome + Hybrid)

\$150k стартовый контракт. Рутинные задачи = per-conversation, успешные решения = per-resolution. (\$100M ARR).

Intercom Fin (Pure Outcome)

\$0.99 только за полностью разрешенный тикет. Без seat-fee.

Чистый outcome-pricing – это аспирационный миф венчурных фондов.  
В производственном развёртывании выживают гибридные модели.

### 1.

#### Потолок, а не прогноз.

\$1:\$6 — это верхний предел. Реальный захват для успешной AI-компании составляет 1.2–2× от software-бюджета вертикали. Венчурный множитель «х6» разбивается о первые продажи.

### 2.

#### Блок от CFO.

В регулируемых отраслях CFO неохотно подписывает контракт, где внешняя система несет финансовую ответственность за исход. Сделки буксуют на compliance.

### 3.

#### Human-in-the-loop.

Медицина, финансы и страхование (по данным EЮРА 2025) требуют контроля человеком. Это снижает долю outcome-компонента и возвращает гибридные per-seat per-seat модели.

## ФИЛЬТР ЖИЗНЕСПОСОБНОСТИ

### 1. Измеримый исход.

Нет галлюцинаций, однозначный ответ (поддержка, бронирования, рутинные документы).

### 2. Метрика уже в дашборде.

CFO уже считает этот value metric. Если единицу нужно 'изобретать' под продукт — отказ будет быстрым.

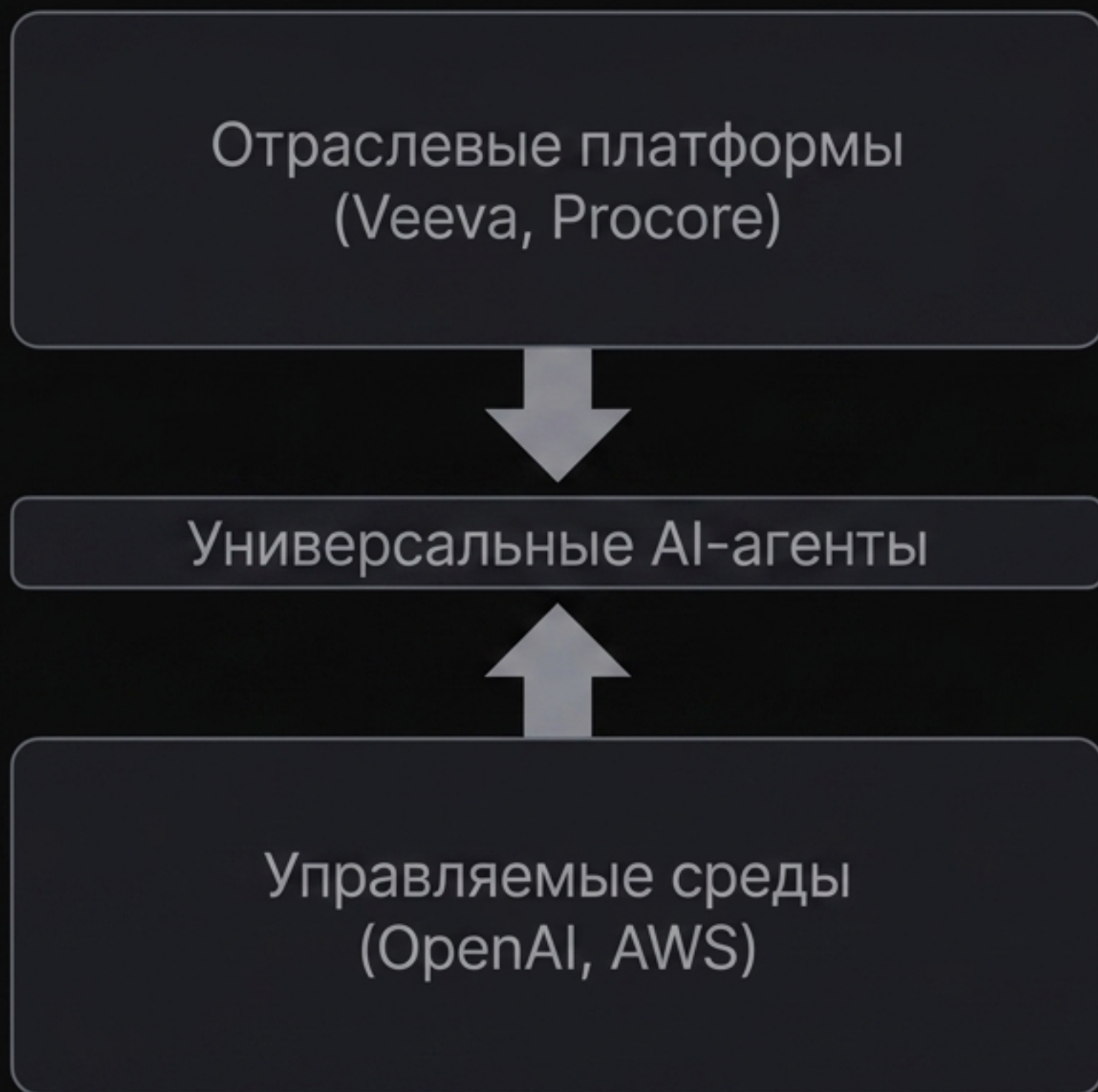
### 3. Достаточная маржа.

Замещать работу за \$50/час — убыточно для inference. Замещать работу за \$500/час — выгодно.

**РЕЗУЛЬТАТ: OUTCOME-PRICING ВОЗМОЖЕН.**

(Если любое из условий не выполнено = возврат к гибридной модели с лимитами usage)

## СТРУКТУРА РЫНКА



## Смерть среднего слоя.

Горизонтальные агенты, устанавливаемые из конфига за спринт, не имеют системного учета и глубокого контекста.

Средний слой зажимается между отраслевым SaaS (с собственным AI) и гиперскейлерами.

Потолок роста универсального агента: \$1–3M ARR.

## ЗАЩИТНЫЙ РОВ (COMPOUNDING MOAT)



Главная защита — закрытая петля «решение → исход». Эту структуру невозможно ретроспективно восстановить из логов. Требуется 12+ месяцев работы внутри конкретной операционной среды клиента, чтобы накопить данные, делающие продукт незаменимым.

## «Горизонтальная обвязка»

- Метрика успеха: Сэкономленные часы.
- Архитектура: Разрозненные логи без связи с исходом.
- SLA: Гарантия аптайма инструмента.

## «Service-as-Software»

- Метрика успеха: Финансовый бизнес-результат (влияние на P&L).
- Архитектура: **Decision Traces** (Жесткая фиксация связи «решение → исход» с первого дня).
- SLA: Гарантия метрики исхода.

Главный технический риск — отсутствие Decision Traces с первого дня.  
Без них через год у компании будут терабайты логов, но не будет компаундирующей защиты.

ИТОГ

**Модель работает только при закрытой петле «решение → исход». Всё остальное — временная надстройка, которая исчезнет при сжатии рынка.** 