

UNIT ECONOMICS IN THE AI ERA

Смерть оплаты за «место».

Почему AI-агенты ломают SaaS-модель
и как устроен переход на outcome-based
ценообразование.

РЫНОК В ПОИСКЕ: кейс Salesforce

Late 2024

**\$2 за
разговор**

Казалось логичным —
платишь за работу агента

Months later

**Гибридная
модель**

Кредиты, подписки,
лицензии

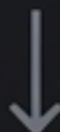
**Клиенты требуют разных гарантий. Старая логика
«больше людей = больше выручки» перестала работать.**

Сломанное уравнение: почему $\$X/\text{seat}/\text{month}$ больше не работает.

USER

+

TOOL



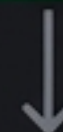
OUTCOME

- Масштаб: 1 USER = 1 OUTCOME
- Cost scale: Вендор почти не несёт переменных затрат

~~USER~~



AGENT



OUTCOME

- Масштаб: 1 AGENT = 10 USERS' WORK
- Cost scale: Стоимость растёт с объёмом работы, а не с числом пользователей

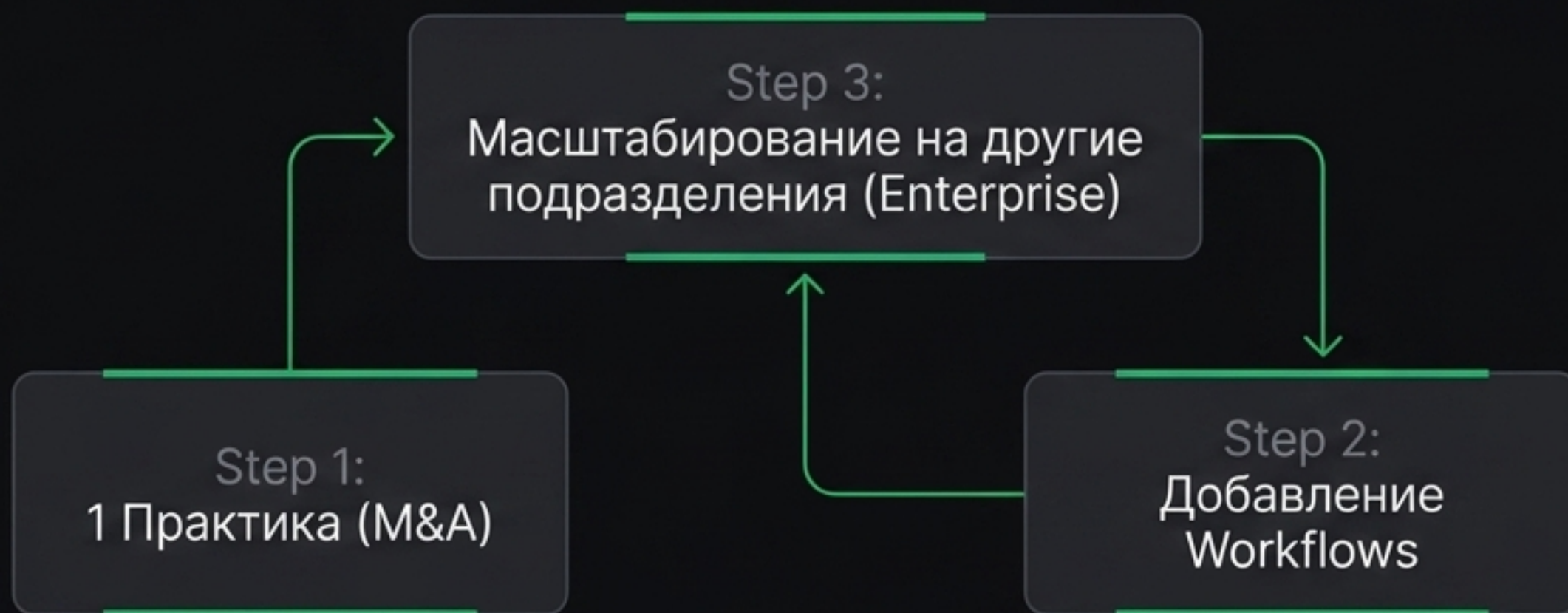
«Если сама работа перестаёт быть "местом", то и счёт нельзя выставлять за "места".»

Три слоя AI-ценообразования.

| Модель | Что считается | Gross Margin | Пример |
|--------------------------------|----------------------------|--------------|---|
| Потребление (Токены, API) | Вычислительные ресурсы | 60–70% | Cognition Devin (\$2.25/acu) |
| Процессы (Задачи, операции) | Завершённые единицы работы | 50–65% | Salesforce Agentforce (Кредиты) |
| Результат (Бизнес-итог) | Исход, решение | 40–60% | Sierra (\$X/resolved ticket), Intercom Fin (\$0.99/result) |

92% AI-компаний уже применяют смешанные схемы (база + потребление/результат).

Модель аугментации: когда «место» всё ещё работает.



\$195M

ARR (от 0 за 36 месяцев)

+290%

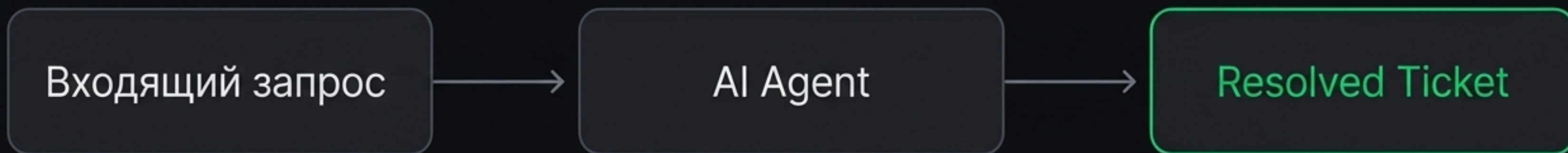
YoY рост

\$1 200–2 500 / seat.

Минимальный контракт: \$288k

Per-seat работает, если агент усиливает, а не заменяет.
Юрист всё равно нужен, выручка растёт через expansion.

Чистый результат: плата только за ценность.



NO HUMAN OPERATOR IN THE CRITICAL PATH.

Метрика: \$X за разрешённый тикет.

Минимальный контракт: ~\$150k.

«Мы берём деньги только тогда, когда клиент получает реальную ценность». Если агент работает хуже — выручка падает автоматически.

Ладдер-гибрид: безопасный переход.

Consumption SKU
(За агентные рабочие нагрузки)

AI Module (+\$15/место)

Базовая подписка (\$45–50/место)

**Рост ARR со
\$100М до \$200М
за 9 месяцев.**

Не нужно отказываться от per-seat сразу. Добавляйте outcome-SKU поверх базы.

От продажи доступа к продаже работы (SaaS²).

SaaS (Per-Seat)

- Договор: «Купили доступ к инструменту — используйте его хорошо».
- Ответственность: На клиенте.
- Риск вендора: Низкий (оплата идёт даже если софт не открывали).

SaaS² (Per-Outcome)

- Договор: «Берём деньги только тогда, когда работа сделана».
- Ответственность: На вендоре.
- Риск вендора: **Высокий** (прямая финансовая ответственность за каждый нерешённый тикет).

Сдвиг маржинальности: от 90% к 40-60%.

SaaS: 80-90% Gross Margin.

Хостинг, базовая поддержка

Outcome AI: 40-60% Gross Margin.

📊 Inference-вызовы.

👁️ Мониторинг качества.

👤 Fallback на оператора-человека.

Это не ухудшение бизнеса, а другая модель с другими мультипликаторами. Вы захватываете больше абсолютной ценности.

Инфраструктурные блокираторы.

OUTCOME-BASED PRICING

АТРИБУЦИЯ

(Кто решил задачу:
агент или человек,
дочистивший за ним?).

НАБЛЮДАЕМОСТЬ

(Real-time unit-экономика:
стоимость inference и
эскалаций на каждый тикет).

Без этого стека переход даёт обратный эффект: выручка падает, а риски растут.
(Sierra тратит на атрибуцию большую часть инженерных ресурсов).

Эволюция контрактов: от Setup к KPI-Retainer.

Setup (Fixed price)



Retainer (За доступ/хостинг)

Base Retainer (Предсказуемый floor)



KPI Bonus (За доставленные лиды/встречи)

Чистый per-outcome пока слишком радикален. Гибрид сохраняет предсказуемость для финдиректора, но переносит захват маржи в operational layer.

Playbook для стейкхолдеров.

Для Founder'a

Charge metric — это стратегическое заявление. Если агент замещает людей, per-seat работает против вас. Найдите измеримый результат и тарифицируйте его.

Для COO (Покупатель)

Чистый per-seat для автономного AI — красный флаг. Требуйте прозрачной метрики результата (floor + cap) и защиты от непредсказуемых счетов.

Для PM

Переход от ассистента к автономии режет маржу. Контроль стоимости inference и fallback-эскалаций должен быть заложен в продукт на старте.

Правила новой эпохи.

- **Работа важнее места.** Если ПО выполняет работу автономно, ценность отвязывается от числа пользователей.
- **Передача риска.** Outcome-based модель перекладывает ответственность за качество бизнес-процесса с клиента на вендора.
- **Гибридный переход.** Резкая смена модели ломает сделки. Путь лидера — наложение outcome-SKU поверх базового retainer'a.
- **Инфраструктура — это продукт.** Атрибуция результата и real-time мониторинг себестоимости важнее интерфейса агента.

THE "SEAT" IS DEAD. LONG LIVE THE "OUTCOME".