

Prodávame software jako službu

Tomáš Škop

Při zavádění podnikového softwaru se v současnosti uplatňují dva trendy: prosazují se principy architektury SOA a minimalizují se investiční náklady na pořízení softwaru a jakýchkoli nástrojů pro podporu podnikových činností. Úspory lze přitom realizovat více způsoby. V posledních sedmi nebo osmi let se rozmohl outsourcing informačních systémů, k němuž po postupném navýšení přenosové kapacity internetu a sítí WAN přibyl hosting aplikací.

Těmito postupy se podniky snaží především vytěsnit maximum aktivit, které nesouvisejí s primárním předmětem jejich podnikání, mimo rámec organizace. Dalšími cíly je zlepšení cash flow, eliminace rizik a rozložení nákladů na software v čase takovým způsobem, aby nedocházelo ke zbytečnému jednorázovému finančnímu zatížení.

Mezi zákazníky softwarových dodavatelů navíc vzrůstá nespokojenost s platbami za softwarové licence. Investiční zátěž při větším počtu koncových uživatelů není malá a nikdy nevíte, jestli nekupujete zajíce v pytli. Na druhou stranu roste počet možností, jak software využívat, ale nevlastnit jeho licenci. Například obchodní model ASP (Application Service Provisioning) byl před časem trochu nezaslouženě vymeten na smetiště technologických dějin. Nyní se díky zvýšení kapacity internetových přípojek vrací v podobě konceptu SaaS (Software as a Service) využívajícího hosting aplikací.

Sdílení rizik a odměn

Jak SaaS funguje? Místo jednorázové investice do aplikačního softwarového balíku, která se odepisuje několik let, využívá zákazník softwarovou funkcionalitu na dálku jako službu. Pravidelně placené poplatky může odepsat přímo jako provozní náklady.

SaaS ovšem není ani odloženou platbou za normální nákup softwarové licence ani to není nějaký typ leasingové dohody. To jsou finanční nástroje sloužící k zaplacení půjčky, která pokrývá samotný nákup. Nejde přitom ani o klasický pronájem softwaru, kdy se při určení výše splátek vychází primárně z ceníkové ceny softwarových licencí.

Od všech těchto postupů se SaaS liší především tím, že výše platby za plnění služby se vždy odvozuje od hodnoty či přínosu, které zákazník získá z užívání služby, nikoli na ceně za licenci. Na službu SaaS se vůbec neaplikují tradiční pravidla pro licencování softwaru.

Základním principem SaaS je sdílení rizik a odměn plynoucích z podnikání zákazníka, a to neměnným způsobem od začátku do konce trvání obchodního vztahu. Dodavatel společně se zákazníkem nese rizika spojená s podnikáním zákazníka, ale také se podílí na výnosech tohoto podnikání.

Takový obchodní model je založen především na důvěře a dobrých vztazích mezi dodavatelem a zákazníkem. Pokud první tři roky užívání služby je v kolonce zisku v zákaznickově výroční zprávě nula, je stejná nula i v bilanci dodavatele. Pokud se byznys zákazníka založený na poskytované softwarové funkcionalitě zestonásobí, projeví se to v patřičném poměru i ve výnosech dodavatele.

Úspěšnost obchodního modelu závisí na jasné a spravedlivé definici podílu dodavatele na výnosech zákazníka. Stanovení výše plateb odvozené z hodnoty či přínosu služby pro zákazníka vychází ze dvou veličin: hodnotové metriky (value metric) a objemu za metriku (amount per metric).

Návrh hodnotové metriky by měl být postaven na tom, čím zákazník měří úspěšnost svého podnikání – tj. na *hodnotě, kterou uživatel SaaS dodává svým koncovým zákazníkům*. Do metriky se především promítá to, jak využití služby zvyšuje hodnotu, kterou tito koncoví zákazníci získávají.

Klíčem k definici objemu za metriku je určení komponent, které služba obsahuje. Patří mezi ně například implementace, vylepšování aplikací, průběžná technická podpora či správa vybavení.

Komponenty, z nichž se odvozuje objem za metriku, mohou být jakékoli. Chceme-li však SaaS jasně odlišit od klasického licenčního modelu, je velmi důležité, aby poskytovala hodnotu dodávanou jako skutečnou službu. Její efektivitu totiž může zákazník snadno měřit podle dohodnutých pravidel.

Přínosy SaaS

Model SaaS přináší zákazníkovi i dodavateli výrazné výhody. Hlavním kladem pro obě strany je, že spolu sdílejí rizika i odměny. Z hlediska zákazníka jde dále především o následující přínosy:

- Výdaj za nákup se odvíjí od přínosů služby, nikoli ceny softwaru.
- Počáteční náklady jsou výrazně nižší – není třeba software kupovat za ceníkovou cenu.
- Průběžné náklady odpovídají úspěšnosti podnikání – zákazník platí pouze tehdy, pokud služba přináší hodnotu.
- Náklady jsou předem známé a bez překvapivých navýšení.
- Součástí služby je průběžné vylepšování softwaru a podpora.
- Zákazník se může svobodně rozhodnout přejít k jinému dodavateli, pokud služba nesplňuje očekávané přínosy.
- Zákazník ví, že nebude kupovat „shelfware“ – software, který bude pouze ležet na polici.

Z hlediska dodavatele určitě stojí za zmínku následující výhody:

- Může se spolehnout na tržby z pravidelných splátek.

- Může lépe strukturovat upgrade softwaru a technickou podporu.
- Nemusí se zabývat otázkami týkajícími se stanovení ceny.
- Může být dostatečně flexibilní při stanovení ceny založené na hodnotě
- Obchodní model se odvíjí od poskytované služby a jejího přínosu pro zákazníka, dodavatel tak má lepší šanci, že si udrží zákazníky.
- Může uplatnit alternativní licenční model, který vede k přírůstkovému podnikání.
- Tok tržeb je z hlediska nákladů extrémně efektivní.
- Při správném nastavení ceny je v modelu SaaS zabudován růst tržeb – pokud zákazník roste, rostou i tržby dodavatele.

Tomáš Škop je Account Manager české pobočky společnost Progress Software Corporation

Stanovení hodnotových metrik

Následující příklady ukazují způsob, jakým je možné stanovit hodnotové metriky.

Správa nemocnice

Mezi služby poskytované nemocnicí jsou například dostupnost lůžek v pokojích, dostupnost operačních sálů, farmacie, radiologie atd. Řízení a správa těchto služeb mají hlavní vliv na počet pacientů, kteří mohou být účinně „odbaveni“. Kritickou roli v poskytování těchto služeb hraje IT služba založená na softwaru.

Soukromá nemocnice tedy měří svůj úspěch počtem propuštěných pacientů – pokud pacienti zůstávají, zabírají lůžka a nemocnice nemůže žádného dalšího pacienta přibrat. Proto může být hodnotovou metrikou SaaS objem za službu poskytovanou za propuštěného pacienta.

Kurýrní služba

Jde o jednoduchý případ, protože kurýrní služba obvykle měří svůj úspěch počtem doručených zásilek. SaaS služba je opět nástrojem, který doručovací společnosti umožní efektivnější zpracování vyššího počtu zásilek, čímž zvýší svou hodnotu pro zákazníka i úspěšnost podnikání. Tudíž spojte hodnotovou metriku SaaS s počtem doručených zásilek za určitý časový úsek.

Správa fondu

Správce fondu (např. penzijního fondu, fondu životního pojištění nebo zdravotní pojišťovny) měří úspěch své práce počtem „členů“ svého fondu, kterým obvykle účtuje členské poplatky podle služeb, které poskytuje. Služba SaaS je opět nástrojem zlepšování efektivity práce správce. Čím je výkonnější, tím lepší služby může nabídnout členům. To má vliv na počet členů, které získá pro svůj fond a konsekvantně na výši vložených finančních prostředků. Tudíž propojte hodnotovou metriku s množstvím peněžních prostředků na člena fondu.

Utility

Efektivní poskytování utilitních služeb (voda, elektřina, komunální služby) je ve značné míře závislé na účinném vybírání poplatků účtovaných zákazníkům za dodanou službu. Pokud je možné spotřebu měřit (dodávky vody a elektřiny či poskytování komunikačních služeb), účtují se poplatky podle aktuální spotřeby. Příkladem hodnoty spojené se softwarovou službou je tedy účinné měření této spotřeby a správa účtů. Provažte proto hodnotovou metriku SaaS se spotřebou nebo objemem účtovaných či vybraných prostředků.

IT služby pro velko- či maloobchod

Pravděpodobně nejjednodušší příklad, protože stanovení hodnoty se obvykle odvíjí od možností jak zvýšit tržby. V tomto případě je IT služba obvykle spojena s efektivitou distribuce a logistiky a zákazník obvykle měří úspěch právě zvýšením tržby. Hodnotová metrika SaaS by měla být vztažena k tržbám – typicky jako procentní podíl fakturace.

Prodej vstupenek

Kino, divadlo či sportovní akce jsou také jednoduchou ilustrací, protože obchodní úspěch je určen počtem prodaných vstupenek. Hodnota tedy tkví v tom, že SaaS služba umožní účinnější a efektivní prodej lístků – čím více prodaných lístků, tím vyšší tržby. Hodnotová metrika SaaS by měla být založena na počtu prodaných lístků.

Alternativně může být metrika založena na ceně lístků. Toho však lze docílit jen obtížně, protože dražší lístky umožňují realizovat vyšší marže, kterými se pokrývají ztráty z levnějších lístků. Spojení hodnotové metriky s počtem prodaných lístků bez ohledu na jejich cenu je dobrým příkladem obchodního modelu „sdílení rizik a odměn“.