Азиатский менталитет

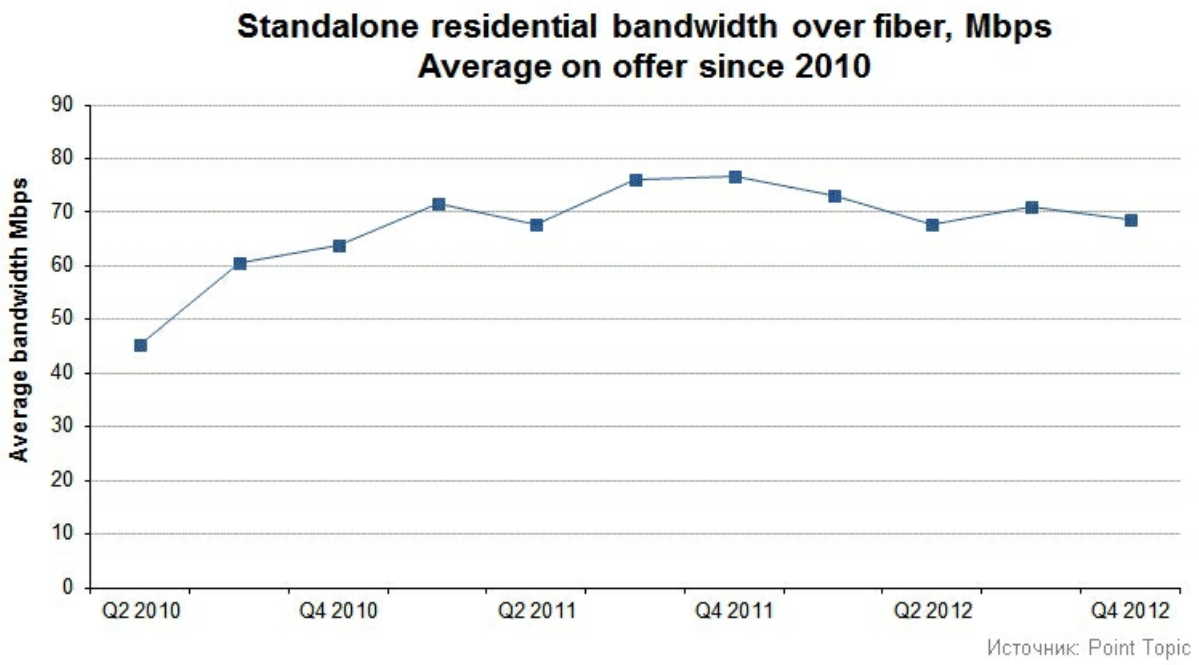
Подключение абонентов через высокоскоростные порты и восприятие "интернет - это всё" способны перевернуть традиционную схему работы провайдера, следящего в часы пик - нет ли "полки" и через сколько сотен мегабайт трафика "срезать" скорость самым активным абонентам.

Напомню, что Азиатско-Тихоокеанский регион уже отличился и демонстрирует низкую стоимость абонентского трафика (см. "В Азии "байты" в два раза дешевле, чем в Латинской Америке"). Давно известен и тренд удешевления пропускной способности - тут сказывается и развитие отрасли, и совершенствование технологий, и наличие конкуренции (см. "Дешевеющие мегабиты").

"*Потребители, по-прежнему, воспринимают "скорость доступа" или "скорость закачки", как важный фактор в принятии решения. Но этот подход работает до определенного предела. Как оказалось, обычные потребители с трудом представляют, что они могут сделать такого особенного, имея доступ со скоростью более 50 Мбит/с.*" То есть для среднестатического клиента 20-30 Мб/с вполне комфортны.

Можно конечно было бы ссылаться на то, что сами провайдеры, в первую очередь, финансово заинтересованы ничего не менять, так как увеличение скоростей тянет за собой дополнительные затраты - нужны изменения в сети доступа, нужно что-то добавлять/менять с точки зрения пропуска трафика.

Любопытные данные приводит компания Point Topic, которые можно интерпретировать как отсутствие необходимости менять среду доступа, так как даже при наличии оптоволоконных подключений предлагаются скорости (в среднем) на уровне 70-80 Мб/с.



Но ведь есть "сумасшедшие", которые предлагают сотни мегабит и даже гигабит, в 2011 году появились такие предложения опять же в Азии (см. "Недорогой и сверхбыстрый доступ в интернет?"). Упомянутая там компания Hong Kong Broadband Network жива и снова выступает своеобразным инноватором в сфере провайдинга.

Гугл, уже реализовавший в США проект гигабитных подключений, когда-то так ответил по поводу нужности 1 Гб/с у абонента: "*Похожая ситуация была при переходе от модемного dial-up к широкополосному доступу, когда стало доступным онлайн-видео и другие приложения. Наличие ультраскоростного доступа - это видео с разрешением HD (и выше), удаленное хранение данных, мультимедийное взаимодействие в реальном времени и другие возможности, о которых пока не догадываемся - в области медицины, образования, развлечений*". Согласитесь, что иногда из-за утяжеления сайтов и флеш-контента кажется, что от диал-апа ушли недалеко... И в такие моменты хочется что-нибудь "побыстрее".

"А мы пойдём другим путём"

Подход "интернет - это всё" подразумевает, что провайдер - только связующее звено, только посредник между абонентом и большой интернет-сетью. Но для кампании, вложившей душу (ведь не случайные люди выступают инициаторами развертывания хоумнетов и т.п.) и деньги в ту или иную

домовую/городскую сеть, такое отношение кажется несправедливым. А тут ещё страшные слова "коммодизация" и "dumb pipes". И вроде надо что-то делать.

Так вот Hong Kong Broadband Network для себя решила, что борьба с обоими негативными явлениями (финансово-негативными, потому что они увеличивают отток, снижают лояльность, уменьшают доходы и т.д.) - это не боязнь статуса "трубы", а то как эти тренды можно использовать.

Компании, использующие чужие интернет-подключения для доставки своего продукта over-the-top (OTT) - коммерческие враги на рынке традиционных операторов. Я уже писал о парадоксе: "*... сами операторы подготовили почву для их прихода и успешного развития. Благодаря увеличению пропускной способности, переходу на IP-протоколы, а главное, благодаря построению операторами надежных и глобально связанных сетей, более гибкие и динамичные соперники теперь могут предлагать свои услуги в самых разных странах.*" (см. "Телеком-операторы и OTT-сервисы").

Наличие оптоволоконной сети компания Hong Kong Broadband Network вполне спокойно рассматривает как канал для доставки контента и тому подобное от OTT-компаний. Причём отношение диаметрально противоположное нынешнему - HKBN считает, что чем больше предложений через неё будет доступно абоненту, тем лучше. Потому что этот подход позволяет удовлетворить спрос на самые уникальные сервисы, улучшить отношения между клиентом и провайдером ("как здорово, через них всё работает") и всё это на высоких скоростях доступа. На мероприятии Management World Asia-2013, Ni Q Lai (финансовый директор Hong Kong Broadband Network) сказал: "We embrace OTT, we want them to fill our big fat dumb pipes". Заполнить "большую/толстую трубу" - концепция простая и внешне схожая с поведением большинства участников рынка телеком-услуг. Если конечно ваша сеть на это рассчитана.

"*Отстаивают свои позиции операторы разными способами: где-то "зажимая" соперников, где-то стараются быстрее предложить такие же услуги и как-то конкурировать, в том числе, и по ценам, где-то найдут возможность участия в доходах или взимания каких-нибудь платежей на разовой и периодической основе*" - в компании Hong Kong Broadband Network решили так не делать. Они предлагают "get a free ride on our network", по словам Ni Q Lai. То есть компания не берёт ни комиссию, ни удерживает что-то из доходов OTT-партнёров. При этом HKBN активно контактирует со всеми или даже ищет новых OTT-игроков. Тем более есть и встречное движение (см. "Skype станет ближе к операторам или они будут дальше от абонентов?").

Действия Hong Kong Broadband Network на рынке широкополосного доступа похожи на попытку резко уйти от той же коммодизации, отойти от конкурентов и вроде даже стать ближе к своим клиентам, укрепив их лояльность. Когда абоненты более-менее разобраны и прирост базы практически остановился, всё более важным становится вопрос длительности и стабильности отношений клиент-провайдер. Потеря клиента - это двойной проигрыш: потеря и прошлых затрат на его привлечение и потеря будущих доходов от него. А привлечение/переманивание новых клиентов со временем становится только дороже.

Инвестиции в волоконно-оптические сети имеют продолжительный период самоокупаемости и поэтому нужно: во-первых, действительно максимально их использовать ("загружать"), зарабатывая и, во-вторых, минимизировать расходы на отток и прочие затраты, в-третьих, стремится удерживать уровень доходов. Все три составляющих покрываются, в той или иной мере, через укрепление лояльности и создание положительного пользовательского опыта, что даст возможность провайдеру обеспечить нужный финансовый результат.

В качестве примера использую только-только появившуюся информацию с другого континента - из Северной Америки. У американского провайдера "Gigabit Squared" вроде нет этой идеологии HKBN по заигрыванию со всем OTT-рынком. Наполнение "трубы" предполагается более контролируемым.

Цитата: "Video has been one of those cornerstone services. Gigabit Squared Seattle is an open access network and we fully support and expect our customers to access over-the-top video from many of the existing networks such as Netflix, Hulu, Apple, Google and through many of the others currently available through our gigabit service.

Gigabit Squared Seattle will be offering full television service in 2014." (ссылка)

Есть три предложения, кардинально различающихся. Это очень хорошо, не морочим голову клиентам дилеммой - "три по пять или пять по три, а вес одинаковый" или целой кучей альтернатив (тогда появляется проблема у ваших менеджеров по продажам - объяснять, чем они отличаются).

Итак проект "Gigabit Seattle". Эти условия "Gigabit Squared" объявил заранее, ведь локальные подключения в Сиетле начнутся только через полгода.

"Plan C" - симметричный канал 1 Гбит/с, ежемесячный платеж 80 долл., при подписании договора на 1 год инсталляционный платёж - нулевой.
"Plan B" - в 10 раз медленнее - симметричный канал 100 Мб/с, ежемесячный платёж - 45 долл., при

подписании договора на 1 год плата за подключение не взимается.
"Plan A". Несимметричный доступ. - 5 Мб/с (download) / 1 Мб/с (upload). Удивительное предложение - без ежемесячной платы в течение 60 месяцев. В течение этого срока услугу можно переоформлять на новых арендаторов жилья или при смене собственников. Через 60 месяцев предполагается смена условий - симметричный доступ 10 Мб/с за 10 долл ежемесячно. Для пользователей, выбравших **"Plan A"**, предусмотрен разовый платёж (за подключение) - 350 долл.

Не знаю, есть ли смысл "разжевывать". Понятно, что в тарифные условия заложили прогнозы по подключениям, а также предусмотрели исключение ненужных затрат (ведь можно в "Plan A" сразу заложить абон.плату 6-10 долларов, а потом, кроме решения разовых технических проблем, необходимо каждый месяц запускать бизнес-процессы, связанные с оплатой услуг и держать для этого дополнительный персонал). В общем, грамотное финансовое планирование - вещь важная.

В свою очередь, Hong Kong Broadband Network предлагает через оптоволоконное подключение два тарифных плана со скоростями 500 и 1000 Мб/с. То есть тоже не давит многочисленностью тарифных планов. Необходимо подписание договора минимум на 24 месяца. За подключение возьмут 380 ("местных") долл., кроме этого нужно внести предоплату в размере абонентской платы за 1 месяц (она зачтётся).



А в России, например, может быть такой подход - также безлимитный трафик + "гигабитная скорость, пакеты, "срезание" скорости".



При этом поиском своих "Netflix", "Hulu" и т.п., абонент, скорее всего, занимается самостоятельно. :)

Бизнес-история Hong Kong Broadband Network

5 Mbps download/1 Mbps upload
Plan C
Plan C

Ещё немного о самой компании Hong Kong Broadband Network, так как для успеха (или провала) важны все составляющие. Поэтому далее изложу её бизнес-историю.

HKBN создал Ricky Wong, который решил совершить революцию в телекоммуникационном бизнесе Гонконга. Проект, связанный с широкополосным доступом, стал вторым в его предпринимательской деятельности. "Этот проект стал этаким "телеком-оазисом" в Гонконге", - уточняет NiQ Lai, финансовый директор HKBN. И вроде компания развивалась.

Далее ситуация меняется: в апреле 2012 года компания City Telecom, принадлежащая Wong и владеющая HKBN, продаёт "Hong Kong Broadband Network" частной компании CVC Capital Partners примерно за 650 миллионов долларов США. CVC Capital Partners - инвестиционная компания, которая вложила деньги примерно в 60 компаний, в которых работает 400 тысяч человек.

Wong решился на продажу этого актива, потому что стал заниматься другим бизнесом - созданием "better content and video for the global Chinese market", по словам Lai. Для создания контента нужны большие деньги, поэтому компании HKBN предстояло стать "дойной коровой", что отнюдь не

способствовало бы развитию её бизнеса. Кроме этого, в представлении Wong - "content" и "dumb pipes" - это разные бизнесы, которые трудно объединить. Поэтому он решил продать HKBN. Ведь City Telecom начал реализацию проекта, который потребует вложений в ближайшие годы в размере не менее 2,5 миллиардов гонконгских долларов (HKD).

Для команды HKBN было важно найти новых владельцев с правильным мировоззрением, было рассмотрено несколько предложений. NiQ Lai и большинство сотрудников (штат 2800 человек) - приверженцы "big fat dumb pipe". После сделки с CVC, по утверждению Lai, "компания получила автономию и финансы".

Hong Kong Broadband Network сейчас принадлежит не только CVC, среди владельцев есть работники HKBN. И это не "внутренний проект" только для топ-менеджмента: восьмидесяти менеджерам разного уровня было предложено вложить свои деньги в компанию, согласились 61 человек, в общей сложности они потратили примерно 165 миллионов HKD. "Это вопрос культуры, - поясняет фин.директор. - Многие из них до этого владели ценными бумагами City Telecom". В среднем каждый из шести десятков акционеров вложил от одной до двух годовых зарплат. В HKBN эти шаги воспринимают как приверженность компании, появление дополнительной ответственности за текущий бизнес и понимание важности развития компании. Это серьёзный шаг и принятию решения предшествовало обсуждение с семьёй и с родителями. Ведь сотрудники-инвесторы могут не получить даже свои вложения или тот доход, на который рассчитывали, если они уйдут (неважно добровольно или нет) из компании раньше выхода из бизнеса HKBN инвестора CVC Capital Partners. В этом случае они получат деньги по стоимости, которая окажется минимальной - по номиналу или по минимальной рыночной стоимости. Это отличается от купли-продажи ценных бумаг, когда есть свобода входа и выхода. Типичные прямые инвестиции ориентированы на период вложений от трёх до пяти лет.

А что же с бизнесом и с его развитием? Есть определенные сложности, связанные с изменением спроса и появлением новых услуг. Как говорит NiQ Lai, когда-то компании, занимающиеся производством электроэнергии, отталкивались от количества лампочек в доме. А потом появилась куча самых разнообразных приборов...

" “What we are selling is the equivalent of a Porsche 911 for the price of a Toyota Corolla. The questions about whether you need the extra speed become irrelevant as the value proposition is just overwhelming.” "

Компания запланировала инвестиции в оптоволоконную сеть в размере 4 миллиардов HKD. Результаты HKBN за прошлый финансовый год - "a profit of HK $350 million and an 18% return on equity". А до этого в истории остался семилетний период убытков и только в 2007 году компания вышла на положительный денежный поток. Сейчас HKBN - прибыльная компания и не против того, чтобы OTT-игроки зарабатывали вместе с ней. Компании HKBN нужны OTT-предложения, чтобы заполнить "big fat dumb pipes", которые она предлагает. Иначе не будет смысла клиентам переключаться с "меди" на "оптику". Вот такой азиатский подход к провайдингу.