Международный бизнес
российского спутникового оператора

О международной деятельности российского спутникового оператора на примере «Газпром космические системы» рассказывает генеральный директор компании Дмитрий Севастьянов.

Принципы организации международного операторского бизнеса

Принципы работы различных национальных спутниковых операторов на внешних рынках во многом схожи. Поэтому, рассматривая организацию международного бизнеса «Газпром космические системы», можно подметить закономерности, присущие деятельности всех операторов подобного типа.

«Газпром космические системы» является одним из двух российских спутниковых операторов (владельцев группировок спутников связи) и входит в число примерно 50 операторов фиксированной спутниковой связи (глобальных, региональных и национальных), существующих в мире.

Доминирует на мировом рынке «большая четверка»: Intelsat, SES, Eutelsat и Telesat. Это глобальные операторы с масштабными орбитальными группировками, состоящими из нескольких десятков спутников на геостационарной орбите, присутствующие во всех регионах мира и имеющие миллиардные (в долларовом исчислении) годовые доходы. Эти операторы не разделяют свой бизнес на домашний и зарубежный, считая своим домом весь мир. По данным Euroconsult, их совокупная доля в мировом рынке спутниковой емкости превышает 60%.

Далее следует «средний класс» – операторы, владеющие несколькими спутниками, основной бизнес которых сосредоточен в странах их происхождения. Но поскольку зоны обслуживания спутников этих компаний обычно не ограничиваются национальными рамками и у них в ряде отдельных регионов есть зарубежная составляющая бизнеса, то их можно отнести к категории региональных. Таких операторов в мире около 30. Их средний годовой доход исчисляется десятками и сотнями миллионов долларов. К этой группе относятся и оба российских оператора фиксированной спутниковой связи: ФГУП «Космическая связь» (ГП КС) и ОАО «Газпром космические системы» (ГКС).

Категория начинающих операторов, владеющих одним-двумя спутниками, насчитывает с десяток компаний, которые довольствуются доходом 5–10 млн долл. в год.

В настоящее время орбитальная группировка ГКС состоит из четырех спутников, расположенных на геостационарной орбите: «Ямал-202» (орбитальная позиция 49º в. д.), «Ямал-402» (55º в. д.), «Ямал-401» (90º в. д.) и самый восточный спутник российской орбитальной группировки «Ямал-300К» (183º в. д.). Общая емкость космического флота ГКС – около 9 ГГц. Треть емкости сосредоточена в лучах, обслуживающих территории вне России. Этот ресурс является базой для международного бизнеса ГКС.

В России ГКС имеет и космическую, и наземную инфраструктуру, а также все необходимые лицензии и разрешения, что позволяет ему работать в качестве не только спутникового оператора (предоставление спутникового ресурса), но и сервис-провайдера (оказание услуг связи, вещания и доступа в Интернет конечным пользователям), и системного интегратора. На международном рынке ГКС позиционирует себя исключительно как спутниковый оператор, предоставляющий емкость спутников «Ямал».

«Газпром космические системы» принципиально не обзаводится собственной наземной инфраструктурой, представительствами и офисами продаж за рубежом, опираясь в своем международном бизнесе на сервис-провайдеров, которые специализируются на различных отраслевых и географических рынках, имеют соответствующий опыт, персонал и инфраструктуру и арендуют для оказания услуг конечным пользователям ресурс спутников «Ямал». Такой подход позволяет ГКС не нести излишние коммерческие затраты и не конкурировать на рынке конечных пользователей со своими заказчиками спутникового ресурса.

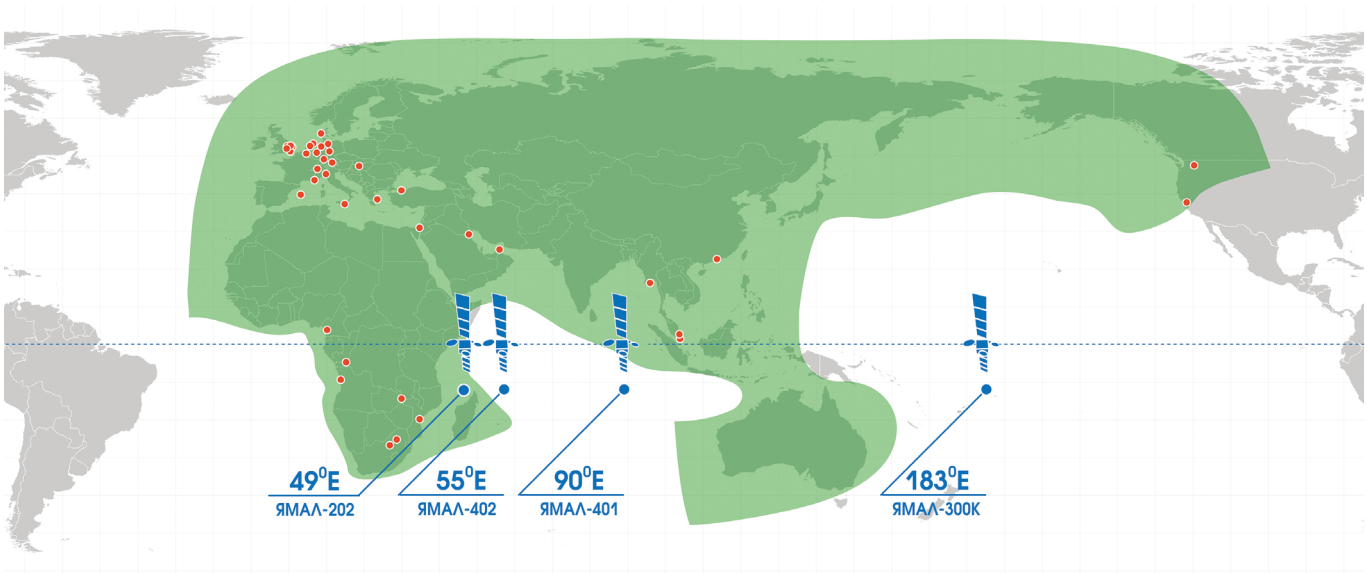

Рис. 1. *Общая зона обслуживания системы спутниковой связи «Ямал» и расположение телепортов, работающих через спутники «Ямал» вне России*

Заказчиками ресурса спутников «Ямал» вне России являются европейские, азиатские и африканские сервис-провайдеры, имеющие собственную наземную инфраструктуру (телепорты, подключенные к международным узлам связи по оптоволоконным линиям) и офисы продаж на местах. Эти провайдеры создают сети в различных регионах мира и на базе арендованного спутникового ресурса оказывают услуги связи, вещания, доступа в Интернет конечным пользователям во всей зоне покрытия орбитальной группировки спутников «Ямал». Всего таких телепортов, работающих сейчас через «Ямалы», около 40. В большинстве своем они находятся в Европе, где сосредоточена значительная часть мировых информационных ресурсов. На спутники «Ямал» эти телепорты нацеливают, как правило, крупногабаритные антенны диаметром 6–13 м.

Конечные пользователи спутниковых услуг – это компании нефтегазового, энергетического, горнодобывающего, транспортного (морские суда, авиакомпании), финансового секторов, государственные структуры, компании, реализующие образовательные и гуманитарные проекты, миссии ООН, международные неправительственные организации, сотовые операторы, телекомпании и т. д.

Предметом международных контрактов ГКС является предоставление заказчику определенного объема спутникового ресурса, выраженного в мегагерцах. Платежи за использование ресурса (как правило, ежемесячные) поступают в долларах США или евро. Заказчик обязан выполнять технический регламент, который является приложением к контракту.

При подготовке контракта с потребителями спутниковой емкости специалисты ГКС рассчитывают для заказчика бюджеты радиолиний, дают консультации и осуществляют тестирование и допуск земных станций спутниковой связи клиента к ресурсу спутников «Ямал». В ряде случаев, при необходимости специалисты «Газпром космические системы» выезжают в регионы предоставления услуг для консультирования заказчиков на местах. Благодаря всем этим процедурам мы знаем географию конечных потребителей ресурса и можем констатировать, что сейчас емкость наших спутников используется для предоставления услуг более чем в 100 странах мира.

В период действия контракта контрольно-измерительный комплекс, следящий за правильностью использования емкости спутников заказчиками, и коммерческие подразделения «Газпром космические системы» обеспечивают круглосуточную англоязычную поддержку заказчиков.

Целевые рынки для международных продаж у каждого спутника «Ямал» свои. Для «Ямал-202» – это Ближний Восток, Южная и Юго-Восточная Азия. «Ямал-402» ориентирован на обслуживание того же Ближнего Востока и Африки, а «Ямал-300К» работает на Дальнем Востоке и в Азиатско-Тихоокеанском регионе. «Ямал-401» предназначен для российского рынка, хотя и на нем есть зарубежные клиенты.

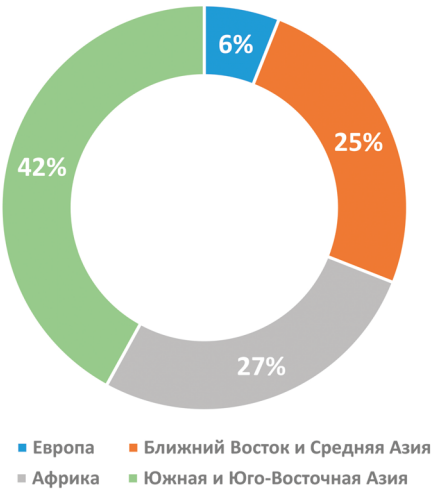

Рис. 2. *География конечных клиентов, потребляющих услуги на базе ресурса спутников «Ямал»*

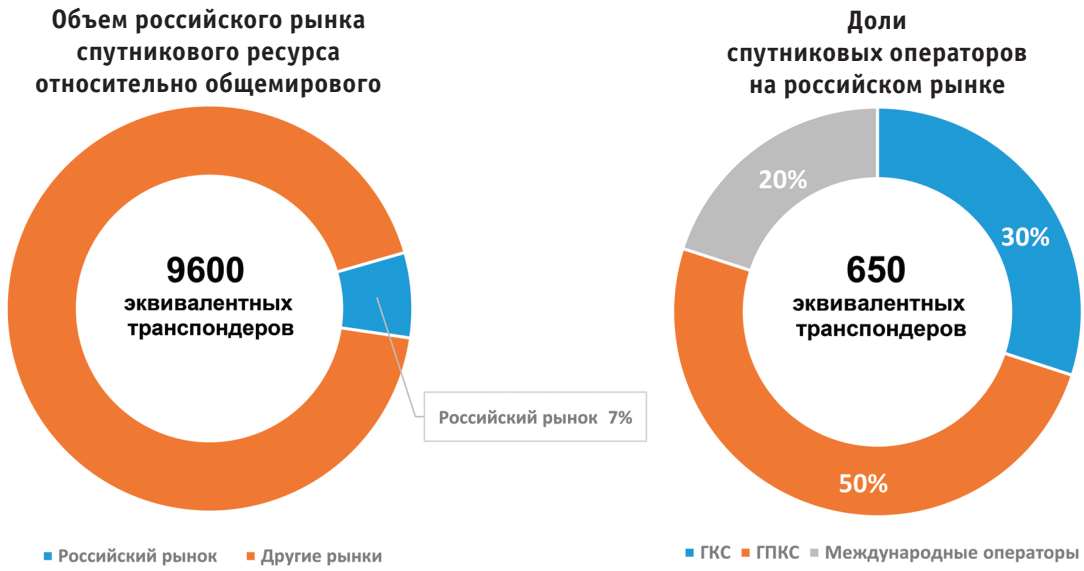

Рис. 3. *Емкость международного и российского рынка спутниковой связи (предложение спутникового ресурса)*

Мотивация для развития бизнеса на международном рынке

Мировой рынок очень важен для ГКС, да и для любого другого национального или регионального оператора. Ведь он на один-два порядка более емкий, чем внутренний рынок отдельно взятой страны. Например, российский рынок как по спросу, так и по предложению спутникового ресурса составляет всего около 7% мирового. Поэтому географическая диверсификация бизнеса оператора существенно снижает его коммерческие риски.

Кроме того, валютная выручка от зарубежных продаж также необходима для компании, которая имеет значительную часть обязательств по кредитам, привлеченным для строительства новых спутников, в долларах и евро. Поэтому ГКС поставил перед собой задачу опережающими темпами увеличивать поступления в иностранной валюте. В результате за последние три года доля зарубежных продаж ГКС в общем объеме дохода выросла с 18 до 35%. И это произошло не только и не столько из-за роста курса иностранной валюты относительно рубля, но и в результате значительного увеличения объемов продаж на зарубежном рынке в натуральном выражении.

Усиление конкуренции

Ситуация на мировом рынке сейчас не вполне комфортна для спутниковых операторов. Перепроизводство стандартной емкости в ряде регионов (Африке, Юго-Восточной Азии), появление спутников с высокой пропускной способностью, временно снизившаяся инвестиционная активность корпоративного сектора (особенно нефтегазового), который является одной из основных движущих сил развития спутникового бизнеса, – все это привело к усилению конкуренции и снижению цен на развивающихся рынках.

Так, например, на рынок Африки и Ближнего Востока только за последние два года вышли десять новых спутников. Всего же сейчас в этих регионах предлагается ресурс C- и Ku-диапазонов на трех десятках спутников. Превышение предложения над спросом спровоцировало снижение цен на спутниковую емкость: за последние три-четыре года на рынке Африке она подешевела примерно в полтора раза.

Операторы систем в Ka-диапазоне (Arabsat, Avanti, Yachsat) предлагают свою емкость по еще более низким ценам. Новые спутники и системы

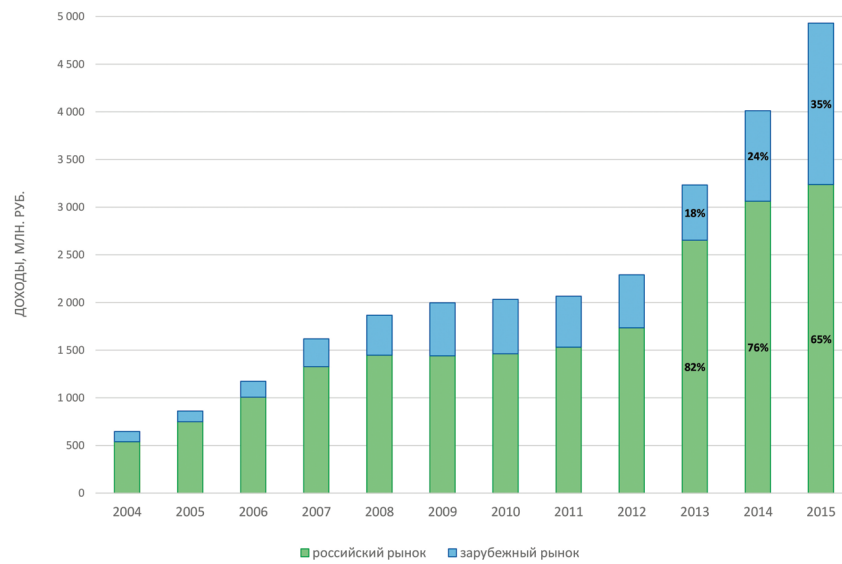

Рис. 4. *Рост доходов ГКС на российском и международном рынках*

с высокой пропускной способностью, выходящие на рынки Африки и Азии (Intelsat Epic, Inmarsat Global Express, O3b, Telstar 12 Vantage), обостряют конкуренцию.

Усложняет ситуацию появление национальных игроков в странах, являющихся новичками в спутниковом бизнесе. Некоторые развивающиеся государства уже закупили спутники или объявили о своих планах сделать это. Вызывает озабоченность, что многие из таких операторов, создавая спутниковые активы на средства государственных бюджетов, часто применяют в своей операторской деятельности не вполне рыночные механизмы. Не особо заботясь о коммерческой состоятельности проекта, они прибегают к демпингу. Иногда наблюдается практика добровольно-принудительного перевода национальных клиентов со спутников коммерческих операторов на государственные.

Ну и наконец, возросла конкуренция со стороны операторов оптоволоконных линий связи. Например, на всей прибрежной линии африканского континента (где проживает большинство населения) и на значительной части Восточной Африки (Кения, Танзания, Зимбабве) проложены оптические кабели. Сейчас началась прокладка кабеля на территории Демократической Республики Конго – одной из последних стран, где спутниковая связь практически не имела альтернативы (30% всех терминалов VSAT, работающих через «Ямал-402» вне России, находятся в этой стране).

Но возросшая конкуренция на рынках развивающихся стран – не повод для сильного беспокойства. Эти регионы продолжают стимулировать глобальный рост использования спутниковой емкости. Например, сегодня Африка и Юго-Восточная Азия являются одними из самых быстрорастущих рынков спутниковых услуг. Рост африканского и азиатского рынков спутниковых телекоммуникаций за последние несколько лет более чем в два раза превышает среднемировой показатель, и эта тенденция будет сохраняться. Большой вклад в повышение спроса на спутниковые услуги вносят увеличивающаяся потребность сотовых операторов в транзитных соединениях, необходимость организации доступа в Интернет на рынке корпоративного и государственного секторов, развитие телерадиовещания.

Другие особенности

Глобальные спутниковые операторы имеют некоторые преимущества перед региональными. На них работают эффект масштаба, возможности по орбитальному резервированию и более гибкому ведению бизнеса. Авторитет региональных операторов на международном рынке пока уступает авторитету крупных игроков – Intelsat, SES, Eutelsat. Особенно это касается предпочтений клиентов премиум-класса (крупных международных медиа-холдингов, транснациональных корпораций, государственных структур и международных организаций). Поэтому основная клиентская база региональных операторов на новых для них рынках – относительно небольшие провайдеры услуг и компании-стартапы.

Как правило, выбор спутника для какого-либо нового проекта происходит на основе тендера. Емкость ГКС в любом тендере конкурирует с тремя-пятью альтернативными вариантами. Процесс принятия инвестиционных решений по созданию новых сетей связи конечным пользователем длительный, и это не способствует быстрому росту загрузки спутников. А оперативный перевод на космические аппараты ГКС уже готовых и работающих на других спутниках сетей либо сталкивается с дополнительными финансовыми издержками для провайдеров и конечных клиентов, либо блокируется операторами-конкурентами на контрактном уровне.

Факторы конкурентоспособности

Каждый региональный рынок спутниковой емкости имеет некоторые признаки олигополии: на нем присутствует относительно небольшое количество игроков – спутниковых операторов (как правило, около десятка). Следствием чего являются тесная взаимозависимость и острое соперничество между этими компаниями. В отличие от совершенной конкуренции или чистой монополии в нашем случае деятельность любого из операторов вызывает обязательную ответную реакцию со стороны конкурентов. Подобная взаимозависимость действий и поведения распространяется на все сферы конкуренции: цену, объем продаж, долю рынка, инвестиционную деятельность, стратегию стимулирования сбыта и т. д. Ни одно бизнес-решение не может быть принято без учета и оценки возможных ответных действий со стороны конкурентов. Не только издержки и спрос, но и действия конкурентов должны учитываться при определении оптимальных цен и объема предлагаемого спутникового ресурса. ГКС отчетливо ощущает это в своей работе на международном рынке.

В такой ситуации любой спутниковый оператор в своей текущей и инвестиционной деятельности должен точно сформулировать приоритеты бизнеса и понимание своих конкурентных преимуществ.

Одним из важнейших факторов, обеспечивающих конкурентное преимущество, является наличие технически совершенных космических активов – главного инструмента спутникового оператора. Космические аппараты должны быть долговечными и надежными, что обеспечивает требуемую окупаемость проектов и снижает издержки на эксплуатацию. Это в сочетании с обладанием удобными орбитальными позициями (ресурсной базой оператора) и удачной системной и маркетинговой концепцией спутников, их

правильным позиционированием на рынке дает спутниковому оператору возможность добиться успеха в бизнесе.

Реализовать конкурентные преимущества можно только при четкой ориентации на клиента: работа в сфере услуг предполагает оперативное формирование технико-коммерческих предложений и круглосуточную поддержку клиентов.

Качественная клиентская база – еще один важный актив спутникового оператора. Провайдеры, арендующие спутниковый ресурс и работающие с конечными пользователями, первыми чувствуют на себе изменения рыночной ситуации. Большинство из них в условиях возрастания конкуренции на рынках конечных пользователей и снижения цен на услуги добросовестно инвестируют в новые ресурсосберегающие технологии и снижают себестоимость услуг с целью сохранить конкурентоспособность своего бизнеса. Но не всегда этого достаточно, чтобы остаться на плаву. Дело в том, что в себестоимости конечной услуги цена арендуемого спутникового ресурса весьма значительна (до 80%). Поэтому решать проблемы сервис-провайдерам зачастую приходится совместно со спутниковыми операторами, которые, будучи заинтересованными в сохранении и развитии клиентской базы для своего спутникового ресурса, идут на компромиссные решения по цене, конечно, сохраняя при этом доходность своего бизнеса.

«Газпром космические системы» гордится своими клиентами и дорожит ими. Среди них есть те, которые начинали свой бизнес одновременно с ГКС, развивались вместе с нами и выросли в довольно крупных поставщиков конечных услуг. На спутниках «Ямал» работают и давно признанные гранды телекоммуникационного бизнеса: Singtel (Сингапур), PCCW Global (Гонконг), Etisalat (ОАЭ), Globecomm Europe (Нидерланды), Arquiva (Великобритания) и др. Значительный объем ресурса спутников «Ямал-401» и «Ямал-300К» используют известные глобальные поставщики услуг на гражданских авиалайнерах Panasonic Avionics и Gogo.

Рис. 4. *Спутник «Ямал-402» – основной поставщик валютной выручки ГКС. Запущен на орбиту 8 декабря 2012 г.*

Партнерство

Международная деятельность ГКС – не только прямые продажи спутникового ресурса зарубежным клиентам. Компания смотрит на эту деятельность гораздо шире. Речь идет об организации совместных проектов и партнерств с крупными игроками мирового рынка.

Результативным примером такой работы является организация сотрудничества с глобальным оператором SES (Люксембург). В сентябре 2011 г. ГКС создала стратегическое партнерство с SES в целях предоставления дополнительной спутниковой емкости на российском рынке. В соответствии с условиями соглашения SES перевел в позицию ГКС 55º в. д. спутник Astra-1F для защиты этой позиции и предоставления услуг в России вплоть до запуска спутника «Ямал-402» в 2012 г. В свою очередь, SES использует ресурс в африканском луче спутника «Ямал-402». В рамках этого же партнерства Администрация связи Нидерландов и компания SES предоставили ГКС свою орбитальную позицию 183º в. д. для установки спутника «Ямал-300К».

В последнее время клиентами спутникового оператора ГКС на международном рынке становятся другие спутниковые операторы, испытывающие недостаток собственного ресурса в некоторых регионах и предлагающие ресурс спутников ГКС своим клиентам. Тем самым они сохраняют клиентскую базу до появления собственной емкости. Такие контракты, как правило, не являются долгосрочными, но авторитет этих операторов, гарантирующих качество ресурса и услуг ГКС своим клиентам, помогает продвигать спутники «Ямал» на международном рынке. Одним из таких партнеров ГКС является глобальный оператор Intelsat, продвигающий ресурс спутника «Ямал-402» в Европе и Африке, а спутника «Ямал-300К» – в Азии.

Наряду с реализацией планов по созданию новых собственных спутников ГКС ищет и новые для себя бизнес-модели. Компания рассматривает возможности сотрудничества с другими спутниковыми операторами в создании и использовании орбитальных активов. Это помогает разрешать все чаще возникающие коллизии, связанные с «перенаселенностью» геостационарной орбиты, а также разделить риски финансирования капиталоемких спутниковых проектов. Природа такого сотрудничества может существенно различаться: это и совместное использование орбитальных позиций, и совместная эксплуатация спутников, и оптовая долгосрочная аренда спутникового ресурса, и совместный заказ спутников. Так что где-то спутниковые операторы непримиримые конкуренты, а где-то – надежные партнеры.

В целях продвижения своей емкости и налаживания каналов продаж на международном рынке ГКС участвует в ключевых мировых и региональных выставках и форумах по спутниковым телекоммуникациям, активно публикуется в специализированной зарубежной прессе.

ГКС и дальше планирует наращивать продажи на зарубежном рынке, развивая сотрудничество с действующими клиентами и партнерами и привлекая новых. ■