

# В МИРЕ СПУТНИКОВОГО И КАБЕЛЬНОГО ТЕЛЕВИДЕНИЯ

СОСТАВИЛ **В.И. РОЙТМАН**



## Arianespace's philosophy: quality comes at a price

На протяжении многих лет компания Arianespace постоянно привлекает наше внимание. В марте она отметила свое тридцатилетие, и мы не смогли пройти мимо материала, опубликованного в журнале Satellite Evolution Asia.

Итак, Arianespace вступает в тридцатый год своей коммерческой активности, сохраняя лидирующую роль в индустрии пусковых услуг. И следует учесть, что она сохраняет лидерство при современных проблематичных рыночных условиях и жесткой конкуренции со стороны крупнейших провайдеров пусковых услуг.

Жан-Ив Ле Галль, президент и главный администратор Arianespace, беседуя с журналистами на ежегодной новогодней пресс-конференции в Париже, сказал, что «ключом к продолжающемуся успеху Arianespace является семейство его носителей: Ariane 5, «Союз» и Vega. Они в дальнейшем будут использоваться при выполнении пусковых заданий на космодроме Куру во Французской Гвиане. Компания делает ставку на качество, надежность и маневренность предоставления пусковых услуг. Еще одним важнейшим моментом является качественное управление процессом пусковых услуг, начиная от подписания контракта и до вывода полезной нагрузки на орбиту».

«Весь опыт, накопленный компанией, будет особенно важным в предстоящем году. Рыночные условия вновь потребуют напряжения всех наших сил. А клиенты станут еще более требовательными. Точно так же, как мы лидировали в 2009 году, компания Arianespace намерена сохранить свои лидерские позиции в этом году», — заявил Ле Галль. По его мнению, «2010 год будет чрезвычайно напряженным в отношении запусков Arianespace. Мощный носитель Ariane 5 должен дополнить численность запусков, выполненных с нашего космодрома. Запланировано семь полетов. Носитель средней грузоподъемности «Союз» должен

занять свое место на космодроме Куру. А носитель Vega готовится к своему первому полету, который должен состояться в конце 2010 года».

В 2009-м году книга заказов Arianespace пополнилась шестнадцатью новыми контрактами. Этот темп роста числа заказов поддерживается текущим коммерческим успехом Arianespace. Следует также отметить, что шестнадцать новых контрактов являются рекордным результатом компании, который вновь помещает ее во главу глобального рынка пусковых услуг. В это число входят одиннадцать заказов на геостационарные спутники, что составляет 50% заказов на мировом рынке, плюс пять других специализированных заказов для носителя «Союз» на космодроме Куру.

Кроме того, компания Arianespace была выбрана для запуска всех спутников проекта Galileo, глобальной навигационной спутниковой системы (GPS).

«Наша книга заказов обеспечит три года активных операций для носителей Ariane 5 и «Союз». В ней записаны двадцать девять спутников для вывода на геостационарную переходную орбиту (ГТО), шесть запусков автоматического транспортного корабля для обслуживания Международной космической станции (МКС) и двенадцать запусков для носителя «Союз». Это слегка увеличивает резервы наших полезных грузов для ГТО и существенно увеличивает объем наших заказов для носителя «Союз», — объяснил Ле Галль.

Ле Галль сообщил, что «базовый бизнес 2009 года была отмечен большим ассортиментом спутниковых полезных грузов, как и многообразием требований в полетных заданиях клиентов. Мы смогли успешно реагировать на них благодаря наличию у нас Ariane 5 и «Союза», а также расчету на будущие запуски Vega».

«Особенно важным для нас было наличие как Ariane 5, так и «Союза». В большинстве случаев клиенты при подписании контракта требуют проведение запуска или на Ariane 5, или на «Союзе», если речь идет о спутниках весом в три тонны», — добавил он.

2010 год будет особенно интенсивным годом использования семейства носителей компании. На 2010-й год запланированы семь запусков Ariane 5, то есть столько же, сколько и в прошлом году. Первый запуск запланирован на середину марта. В одном пуске будет выведена двойная полезная нагрузка: коммерческий телекоммуникационный спутник ASTRA, принадлежащий люксембургскому оператору SES, и немецкий военный ретранслятор COMSATBw-2.

В списке полетных заданий на 2010 год содержится второй запуск автоматического транспортного корабля с помощью Ariane 5. Корабль предназначен для обслуживания Международной космической станции (МКС).

Ожидается, что запуски «Союза» начнутся этим летом с космодрома Куру. В 2010 году для этого ветерана запланировано три пусковых задания. Для них на космодроме установлен специальный пусковой стенд. Наряду с этим с этого космодрома в конце года может состояться первый полет носителя Vega.

Кроме того, для вывода на орбиту спутников созвездия Globalstar 2 компания Starsem, филиал Arianespace, выполнит в течение 2010 года несколько запусков носителя «Союз» с его первоначальной пусковой базы — космодрома Байконур.

В ходе выполнения семи пусковых заданий носители Ariane 5 в течение 2009 года вывели на орбиты девять телекоммуникационных спутников: восемь для международных коммерческих операторов, один военный ретранслятор для Германии, два астрономических корабля — европейский Herschel и телескоп исследования дальнего космоса Planck, и одну военную разведывательную платформу Helios 2B для возглавляемой Францией европейской программы.

На носителя Ariane 5 осуществлено тридцать пять успешных запусков. Последовательность удачных целевых полетов охватывает период с 2003 по 2009 год. Это самый впечатляющий успех за тридцать лет истории семейства носителей Ariane. (А ведь мы когда-то писали о серии неудач, преследовавших Ariane-5, которая угрожала самому существованию компании).

«И вновь наши достижения продемонстрировали ценность эксплуатации двух стандартизованных версий нашей рабочей лошади Ariane 5 — одна используется для выполнения заданий по выводу на геостационарную переходную орбиту, а другая для создания спутниковых созвездий на низких околоземных орбитах», — заявил Ле Галль.

Обращаясь к некоторым спутниковым операторам, которые требуют увеличения конкуренции на рынке пусковых услуг, Ле Галль утверждает, что, «исходя из перспективной оценки новых заказов на спутники, современное поле действия коммерческих носителей уже предоставляет более чем достаточную емкость».

«Некоторые операторы полагают, что на рынке недостает недорогих носителей. Но реально в центре внимания должно быть наличие качественных носителей», — заключил Ле Галль.

Подводя итог, можно надеяться на то, что и в ближайшие годы компания ArianeSpace сохранит свое положение лидера рынка коммерческих пусковых услуг.



### The hybrid network is extremely valuable and is growing strongly in popularity

Публикация в журнале *Satellite Evolution Asia* посвящена возможностям, которые открывают гибридные спутниково-эфирные системы. Ее авторы рассказывают, как оба средства коммуникаций дополняют друг друга.

Гибридная спутниково-эфирная сеть уже позволила реализовать новые концепции. Спрос на вновь возникающие и грядущие мультимедийные услуги типа мобильного и интерактивного телевидения сблизили индустрии спутниковых и эфирных коммуникаций. Комбинация спутниковых и эфирных систем берет все лучшее от обеих систем и совмещает их. При этом досягаемость коммуникаций может быть существенно расширена. И каждая из них, если это потребует, может предоставить дублирование для другой системы.

Гибридные средства связи, прежде всего, являются жизненно важными при возникновении чрезвычайных обстоятельств, которыми так богата наша современность. Кроме того, они помогают создать повсеместную систему коммуникаций как в удаленных и труднодоступных районах, так и в тех, которые называются «горячими точками». И, наконец, гибридные сети используются во многих совершенно несходных индустриях, начиная от добычи нефти и газа и до оказания банковских услуг.

Еще в недавнем прошлом спутниковые и эфирные системы рассматривались как совершенно самостоятельные. Но пришло время для осознания их выгод при совместном использовании. Все более приближается к реализации телефония следующего поколения. И тот метод, которым рассматриваются различные системы коммуникаций, также должен эволюционировать. Люди склонны к тому, чтобы четко разделить технологии. Если нам хочется использовать мобильный телефон, то мы будем использовать сотовую сеть, а если речь идет о простом телефоне, то мы будем использовать наземные линии связи, и так далее.

Концепция объединения этих технологий, их работа с взаимным перекрытием в конечном итоге будет означать, что мы получим лучшее от них обеих, и что могут быть реализованы универсальные мобильные телефонные услуги.

Рассуждая аналогичным образом, можно утверждать, что суммирование спутниковой и эфирной технологий позволяет отобрать их лучшие составляющие характеристики и использовать вместе, создавая бесперебойную, работающую в любое время и везде где угодно коммуникационную сеть.

Концепция спутниково-эфирных гибридных сетей является относительно новой. В настоящее время проводятся испытания таких сетей для того, чтобы убедиться в их жизнеспособности при широко распространенном использовании.

Универсальная многоканальная природа спутниковых коммуникаций делает их идеальным партнером для эфирных сетей. Эти сети зачастую являются сочетанием сетей и топологических схем с различными уровнями перегруженности каналов связи и задержками. Почему спутниковые сети являются для них совершенным дополнением? Действительно, спутниковые системы связи имеются везде, где угодно. И их досягаемость значительно больше, чем у любой эфирной сети.

Спутники поддерживают все потребности в современных коммуникациях: фиксированные и беспроводные коммуникации, телефония и передача данных, корпоративные сети, спутниковая видеопередача, интернет-связь и даже финансовые транзакции. Спутник поставляет коммуникации в районы, которые просто недостижимы для эфирных сетей, или же туда, где они являются слишком затратными для развертывания. Спутник также может предоставлять даже крайне важные услуги «последней мили».

Надежность и постоянное стабильное качество спутниковых систем существенно отличают их от эфирных сетей. Спутниковая сеть является бесперебойной и способна обеспечивать одновременную широкополосную передачу информации сотням и тысячам абонентов, что делает ее превосходным средством вещания. Ее маневренность определяется тем фактом, что она легко интегрируется, дополняя, усиливая

или расширяя любую коммуникационную сеть, преодолевая географические барьеры и ограничения эфирной сети.

Теоретически выгоды гибридных систем очевидны. Те испытания, которые проводятся в настоящее время, определяют их практическую пригодность. Считается, что потенциал спутниково-эфирных систем должен быть огромным в самых различных сферах: от вещания, мобильного ТВ, корпоративных сетей и IPTV до ликвидации последствий катастроф, сил поддержания мира, обеспечения деятельности органов правопорядка. Маневренные сети означают маневренные коммуникации и, следовательно, их надежность при любых обстоятельствах и в любом месте. Объединение возможностей эфирных и спутниковых коммуникационных систем может быть только положительным фактором.

Весьма интересно познакомиться с опытом создания и использования гибридных спутниково-эфирных систем в США. Президент Обама санкционировал программу стимулирования возможностей широкополосной технологии. После этого компания SkyTerra Safety Access обратилась в национальное управление по вопросам телекоммуникаций и информации с просьбой о предоставлении ей фондов стимулирования по этой программе в соответствии с законами США.

Компания SkyTerra направила свои усилия на создание широкополосной системы связи в интересах правоохранительных органов. Она запросила у правительства 37 млн долларов для финансирования развития и развертывания двух двухрежимных беспроводных приборов, оптимизированных для использования в системе связи правоохранительных органов. Эти приборы будут способны общаться как с 700 МГц эфирными сетями правоохранительных органов, так и со спутниками Sky Terra.

Тогда сотрудники правоохранительных органов смогут просто использовать один телефон для связи по 700 МГц эфирной сети и для доступа к спутниковой системе, если эфирная 700 МГц сеть в данном районе отсутствует. SkyTerra должна дополнительно предоставить 9 млн долларов из суммарных инвестиций в эту программу в размере 46 млн. Компанию поддерживают правоохранительные органы в Техасе и Флориде.

В настоящее время SkyTerra разрабатывает интегральную сеть спутниково-эфирных коммуникаций на основе запатентованной ею технологии вспомогательного эфирного компонента. Компания рассчитывает, что ее сеть следующего поколения предоставит бесперебойный, прозрачный и повсеместный беспроводной охват всей территории США и Канады при использовании стандартных телефонов.

Александр Х. Гуд (Alexander H. Good), президент SkyTerra, сообщает, что «SkyTerra планирует запустить два самых мощных коммерческих спутника из всех, когда-либо построенных. Это позволит гибридной

сети поддерживать коммуникации в ряде рыночных сегментов, включая деятельность правоохранительных органов, органов государственной безопасности, авиацию, транспорт и развлечения.

Теперь перенесемся в Европу. В ноябре 2009 года компании Alcatel-Lucent, Solaris Mobile и towerCast создали первую инфраструктуру спутникового вещания для демонстрации услуг мобильного ТВ, цифровых радио и данных с использованием стандарта DVB-SH (цифровой спутниковой услуги видеовещания для мобильных устройств), которая была развернута в Париже и окружающих его пригородах. Наряду с эффективностью DVB-SH в S-диапазоне, это четырехмесячное испытание предлагало вниманию пользователей выгоды гибридной спутниково-эфирной системы даже в сельских районах. В местах, где спутниковый прием невозможен, особенно при домашнем приеме, эффективность услуги гарантируется использованием эфирных ретрансляторов. Эта эффективность недавно была подчеркнута в исследовании, представленном на конференции по проблемам мобильного ТВ (Mobile TV Forum).

В ходе проводимых испытаний компания Alcatel-Lucent представила сетевую интеграцию DVB-SH и эфирные ретрансляторы, которые устанавливались на четырех абонентских пунктах компании towerCast. Eutelsat предоставила платформу мультиплексирования каналов. Те же самые каналы были также непосредственно распределены спутником W2A на мобильные устройства. Это действительно гибридная сеть, поставляющая услугу мобильного ТВ быстрее, более эффективно и бесперебойно. При этом она полностью прозрачна для данного клиента.

Компания Solaris Mobile оборудовала транспортные средства для этой системы, используя промышленных игроков DVB-SH: антенны поставлены компанией Calero, приемники изготовлены компанией Quantum. Чип DVB-SH разработан компанией Dibcom.



## Michel de Rosen: «I bring experience of pharmaceutical industry»

Мы обратили внимание на это интервью, опубликованное в журнале Via Satellite, в силу ряда причин. Прежде всего, речь идет о компании Eutelsat Communications, третьего в мире оператора услуг спутниковой связи (FSS). На протяжении многих лет ее генеральным директором (CEO) был Джулиано Беретта (Giuliano Beretta). В ноябре прошлого года его пост унаследовал Мишель де Розан (Michel de Rosen).

Господин де Розан большую часть предыдущего десятилетия был президентом и генеральным директором американской фармацевтической компании ViroPharma, а с 2008 года — президентом SGD, компании по производству стеклотары во Франции. Теперь де Розан будет использовать свой опыт в бизнесе в качестве главы третьего крупнейшего в мире оператора FSS. «Я полагаю, что мой опыт руководства лидирующими международными компаниями может быть ценным вкладом в Eutelsat. Деятельность фармацевтической компании до некоторой степени подобна работе спутникового оператора. Главной чертой является то, что работа ведется на долгосрочную перспективу. Если вы сосредоточены только на ближайших месяцах или на следующем году, то вы мертвы», — полагает де Розан. Грядущие проблемы Eutelsat и свои планы он обсуждает с мистером Марком Холмсом (Mark Holmes), ассоциированным редактором журнала Via Satellite.

**Вопрос:** Каково ваше видение Eutelsat?

**Ответ:** Я полагаю, что Eutelsat под руководством Джулиано создала себе достаточно сильный образ на перспективу. Мы находимся в самом сердце цифровой революции и обладаем многочисленными средствами для роста. Нашим инструментом номер один является видео, которое, как мы полагаем, продолжит свое развитие, стимулируемое технологиями HD, 3D, VoD и так далее. Мы также убеждены в том, что генератором роста доходов являются широкополосные услуги. Географически мы находимся в самом центре мира, который включает в себя Европу, Ближний Восток и Африку. Каждый из этих регионов обладает существенным потенциалом роста. Подход Eutelsat заключался в том, чтобы максимизировать доходы на каждый транспондер и создавать новые источники роста при движении в частотные диапазоны за пределы Ku, что иллюстрируют инициативы Ka-Sat и Solaris Mobile.

**Вопрос:** Является ли ваша работа более трудной потому, что вы унаследовали свой пост во время сложного экономического периода?

**Ответ:** Естественно, здесь имеются проблемы. И некоторые клиенты сталкиваются с трудностями, которые мы не можем игнорировать. Однако основы нашего бизнеса остаются прочными. 90% наших доходов получаются от вещательных и широкополосных услуг, которые являются наиболее быстрорастущими приложениями в секторе FSS.

Тот факт, что число HD-каналов, транслируемых через наш флот, в ноябре прошлого года превысило сотню, подчеркивает реальную приверженность вещателей генерированию нового премиального контента. Даже в течение экономического спада это является явным свидетельством восстановления экономики, которое принесет выгоду

спутниковому сектору. Нас радует то обстоятельство, что руководители компаний Dream Works, Sony, BSkyB и Intel оценивают потенциал технологии 3D для кинематографов, гостиниц и домашнего просмотра. Спутники, естественно, сыграют свою роль в обеспечении безопасного и рентабельного вещания контента.

Все это также служит мотивом для передовых компаний, подобных Eutelsat, более пристально взглянуть на европейские железнодорожные компании, инвестирующие в новые широкополосные услуги для пассажиров. При этом используются спутники для обеспечения повсеместного охвата.

**Вопрос:** Будете ли вы налаживать мосты между компаниями Eutelsat, SES и Intelsat?

**Ответ:** За те шесть месяцев, что я работаю в Eutelsat, у меня не сложилось убеждение, что компания должна стать глобальным игроком. В индустрии программного обеспечения или фармацевтической индустрии это может быть необходимо для того, чтобы продавать свои продукты по всему миру и возмещать огромные затраты на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы. Размер компании не является нашим пунктом, в долговременном плане нас, скорее, привлекает повышение эксплуатационных характеристик, удовлетворение клиента и создание ценностей для держателей акций. Иными словами, нашей мантрой является качество, а не количество; превосходство, а не размер.

Я полагаю, что Eutelsat на протяжении следующих лет будет расти. И этот рост может быть дополнен как приобретениями предприятий малого и среднего размера, так и созданием совместных предприятий. История с компанией ProtoStar была хорошим примером исследования такой возможности, но также и демонстрацией нашей приверженности финансовой дисциплине.

**Вопрос:** Действительно ли вы прилагали огромные усилия для приобретения активов ProtoStar?

**Ответ:** Мы сделали заявку на покупку спутника ProtoStar 1. Это хорошее свидетельство того, что мы смотрим на возможности органичного роста. Процесс торгов был крайне жесткий, и мы выступили с ценой, которую хотели бы заплатить. Когда аукцион превысил предлагаемый нами ценовой уровень, мы решили остановиться. Я полагаю, что это хороший признак финансовой дисциплины компании. Это было частью культуры компании в предшествующие годы. И я привержен тому, чтобы так и осталось в дальнейшем.

**Вопрос:** Что будет стимулировать доходы компании в будущем?

**Ответ:** Если говорить о не очень далеком будущем, то клиенты хотят больше телевидения. Они готовы к тому, чтобы платить за премиальные услуги, включая HD. И нам кажется, что операторы платного ТВ уверены в дальнейшем росте среднего дохода на единицу абонентского оборудования (ARPU) за счет технологии 3D TV, которая начнет



запускаться в 2010 году. В более отдаленном времени в центре цифровой революции окажутся приложения, требующие все более широкой полосы. Эта революция изменяет как телевизионные, так и широкополосные сети.

За голосовой революцией 90-х годов прошлого века с ее мобильными телефонами последовала информационная революция первого десятилетия этого века, стимулированная Интернетом. В настоящее время она трансформируется в революцию в области видео, которая представляет огромный потенциал. Она раскрывает огромные возможности для нашей индустрии, которая способна соединить главные артерии и гарантировать, что мы строим комплексную цифровую среду с непосредственным обслуживанием пользователей, расположенных за пределами области распространения эфирных сетей.

**Вопрос:** Каково состояние спутникового широкополосного обслуживания?

**Ответ:** Хорошо известно мнение Eutelsat о том, что для создания достаточно жизнеспособной модели спутникового широкополосного обслуживания нуждается в фундаментальном пересмотре своей модели. В долговременном плане с существующей емкостью Ku-диапазона невозможно осуществление жизнеспособного решения, предоставляющего широкий охват. Это просто напрасная трата ресурсов, приспособленных для нужд вещания. В настоящий момент мы находимся на первой стадии развертывания широкополосного обслуживания. Мы используем спутники Hot Bird 6 и Eurobird 3 для того, чтобы строить рынок, начать разрабатывать сети распространения, поднимать информированность. Мы убеждаем правительства в необходимости интегрировать спутник в национальные широкополосные схемы и создавать для этого меры экономического стимулирования. В конце этого года мы перейдем ко второй фазе с запуском спутника Ka-Sat, который поступит в коммерческую эксплуатацию в первой половине 2011 года.

**Вопрос:** Ожидаете ли вы сотрудничества с другим оператором для расширения в Ka-диапазон?

**Ответ:** Мы могли бы потерять определенные возможности, если бы, например, решили, что обязательно должны владеть каким-то спутником на 100%. Мы должны использовать как полное, так и частичное владение. Когда я смотрю на уровень заинтересованности со стороны потенциальных партнеров и клиентов в Ka-диапазоне, то полагаю, что, по всей вероятности, в предстоящие годы у нас будет некоторое количество спутников, которые мы захотим использовать совместно с партнерами, и не только в Ku-, но также и в Ka-диапазоне.

**Вопрос:** Испытываете ли вы, как и ваш предшественник, энтузиазм в отношении совместного предприятия Solaris?

**Ответ:** Прежде всего, Solaris является хорошим предприятием. Мы счастливы

сотрудничать с SES. Диалог между руководством компаний SES, Eutelsat и Solaris является профессиональным. Даже несколько удивительно реально наблюдать, что люди вместе работают хорошо. Известно, что у нас были некоторые шероховатости. Но они были профессионально разрешены. Нас, безусловно, огорчило то, что случилось с этим спутником. В 2009 году мы подали заявление о выплате страхового возмещения, что было очень важным.

Этой полезной нагрузке все еще имеется годная к употреблению емкость. Вопрос заключается в том, чтобы использовать ее наилучшим образом. В краткосрочном плане мы планируем осуществить в пяти областях Европы демонстрацию развлекательных систем, расположенных на заднем сидении автомобилей, с ретрансляцией на другие портативные устройства посредством Wi-Fi. Мы плодотворно используем время, производя переоценку того, что действительно хотят клиенты. В первой половине 2010 года мы должны получить результаты первых демонстраций и выработать новый план действий.

**Вопрос:** Как вы надеетесь позиционировать Eutelsat за пределами Западной Европы?

**Ответ:** Мы рассматриваем себя как крупнейшего в мире регионального оператора. Мы находимся в центре региона, простирающегося от Западной Европы до России и от Африки до Индии. Заглядывая вперед, наш приоритет номер один заключается в том, чтобы продолжить рост бизнеса во всех этих регионах, где мы уже сильны. Но особое внимание мы уделяем тем регионам, где у нас есть перспектива значительного роста. Возьмем, например, Восточную Европу, где проникновение спутникового ТВ составляет только 16% по сравнению с 31% в Западной Европе. Как вы знаете, наш спутник W7 специально спроектирован как для Восточной Европы, так и для Африки. Это крупнейший район для предоставления видеослужб после того района, который обслуживает Hot Bird.

В число наших ведущих арендаторов с долговременными контрактами на этой позиции входят «Интерспутник» для «Газпрома» и MultiChoice Africa. Это дает нам присутствие в России и Африке, являющихся ключевыми регионами со значительным потенциалом роста. Наш приоритет заключается в том, чтобы продолжать инвестирование и углублять наше присутствие в районах, где мы уже добились прочного успеха, и стимулировать новые возможности на возникающих рынках в зоне нашего охвата.

**Вопрос:** Каковы ваши планы в отношении Азиатско-Тихоокеанского региона?

**Ответ:** Недавно мы установили взаимодействие с компанией ABS. Это показывает нашу заинтересованность в азиатских связях, и поисках возможностей роста в этом регионе посредством заключения партнерских отношений. Мы полагаем, что в нашем секторе Азия является континентом с наиболее

интригующими и волнующими возможностями. Мы не чародеи, но вполне очевидно, что здесь наблюдается наибольший экономический рост. Поэтому использование спутников могло бы чрезвычайно вырасти как для услуг вещания, так и для широкополосных услуг. Если мы сможем увеличить наше присутствие в Азии с такими партнерами, как ABS, то это хорошо. И мы исследуем ряд методов для достижения этой цели.

**Вопрос:** Как должен предпринять Eutelsat, чтобы помочь компании Sea Launch и привлечь больше конкурентов в пусковой сектор?

**Ответ:** Мы всегда гарантировали Sea Launch нашу поддержку. Нашим вкладом в будущее компании является то, что мы хотим заказывать у нее услуги, чтобы она могла оставаться игроком на конкурентном ландшафте пусковой индустрии.

**Вопрос:** Изменила ли современная динамика развития пускового сектора ваше представление о том, как Eutelsat будет обеспечивать для себя пусковые услуги?

**Ответ:** Наша базовая исходная позиция заключается в том, что мы хотим использовать высококачественные носители. Мы хотим работать с индустрией, обладающей достаточной внутренней конкуренцией. Это наша стратегия. Метод, которым мы осуществляем эту стратегию и делаем наш бизнес с пусковыми компаниями, является расчетливым и гибким. Это не какая-то религиозная догма. Если мы видим, что можем получать лучшие соглашения при покупке многочисленных запусков в противоположность только одному, то мы обдумываем эту возможность.

**Вопрос:** Что бы вы хотели сообщить спутниковому сектору?

**Ответ:** Прежде всего, мы все еще относительно небольшая индустрия. Поэтому, чтобы наш голос был услышан, мы должны объединяться. Мы также должны объединять наши усилия, чтобы другие могли осознать, какой вклад спутники могут внести в этот мир. Следовательно, правительства и специалисты, принимающие решения, станут внимательными при подходе к технологиям.

Во-вторых, главным является качество обслуживания. И мы желаем нашим клиентам быть требовательными. Таким образом, мы сможем и далее улучшать нашу эффективность. Говоря словами Била Гейтса: «Ваши самые трудные клиенты являются вашим важнейшим источником знания».

Я полагаю, что за следующие двадцать лет мы сможем вывести эту компанию на следующий уровень, если продолжим работать со страстью, строгостью и сохраняя открытость к новым идеям, которые могут стать в будущем источниками дохода. Мы должны сочетать энергию, скромность и амбиции. Тогда, возможно, мы останемся лучшей спутниковой компанией мира.

В заключении вспомним русскую пословицу: «Новый конь глубже пашет». Будущее покажет, как выиграла, а как проиграла компания Eutelsat от смены руководителя.