Андрей Потапов: «НАМ ПРЕДСТОИТ СЕРЬЕЗНАЯ РАБОТА ПО РАЗВИТИЮ БРЭНДА TAKEDA И ВЫВЕДЕНИЮ ПРОДУКТОВ КОРПОРАЦИИ НА РЫНОК»

Слияния-поглощения, позволяющие компаниям одновременно решить несколько бизнес-задач, — один из основных трендов развития фармацевтического рынка. Среди последних резонансных сделок — успешное слияние японского фармацевтического холдинга Takeda Pharmaceutical Company Limited и компании Nycomed. Каковы были нюансы объединения двух ведущих компаний? Можно ли считать завершенным этот процесс и насколько значимы для его участников достигнутые результаты, мы решили узнать у Андрея ПОТАПОВА, генерального директора компании «Такеда Россия».

— Андрей Юрьевич, компания Nycomed не новичок на рынке слияний-поглощений, она и раньше приобретала и продавала какие-то части бизнеса. А в данном случае вы вливаетесь в состав Takeda, что это означало для компании?

— Действительно, наша компания имеет опыт в сфере M&A, но эта сделка для нас особенная, поскольку Nycomed впервые был полностью поглощен другим участником рынка. Как правило, компании идут на такой шаг ради оптимизации расходов. Но в нашем случае в сделке между Takeda и Nycomed это не было главенствующим фактором. Прежде всего, здесь стоит говорить об очень удачном взаимном дополнении двух компаний, и, как результат, усилении позиций объединенной компании на мировом фармрынке. Если же мы смотрим на преимущества для Nycomed, то наши продукты получили доступ на рынки Японии и США, где особенно сильны позиции Takeda, а Nycomed фактически не присутствовал либо работал через партнеров. Во-вторых, у Nycomed были весьма лимитированные возможности в научно-исследовательской сфере, и слияние с Takeda открывает новые перспективы для развития в этой области.

— А в чем заключался главный интерес компании Takeda — в расширении портфеля, облегчении доступа на новые рынки?

— Корпорация Takeda к моменту сделки обладала достаточно большим и сильным портфелем, и его расширение не могло быть первопричиной приобретения. Nycomed представлял для нее интерес, потому что имел сильные позиции там, где присутствие Takeda было весьма ограниченным — в странах ЕС и, что самое главное, на быстрорастущих развивающихся рынках. После приобретения Nycomed маркетинговые возможности Takeda значительно увеличились. Получив выход на новые рынки, корпорация стала по-настоящему глобальной. Хочу особо подчеркнуть, что слияние с компанией Nycomed было не сиюминутным решением, а выверенной стратегией Takeda, о чем не раз говорил ее президент и главный исполнительный директор Ясучика Хасегава. «Японский рынок растет довольно медленно, и мы начали отставать, — отмечал он. — Поэтому у нас не было другого выбора, кроме глобализации». Именно Хасегава ускорил процесс принятия решений по крупным приобретениям зарубежных компаний, а также начал приглашать на руководящие должности в японское подразделение специалистов из-за рубежа.

— Первое время после заключения сделки Nycomed работал под брэндом «Никомед в составе Такеда», а с начала 2013 г. позиционирует себя на рынке как «Такеда». Означает ли это, что процесс слияния завершен?

— Этот процесс пока не завершен. Прежде всего, в стадии изменения находится юридическое название компании. Коснутся перемены и упаковки наших препаратов: логотипа, наименования производителя и т.д. Но это произойдет не в один момент. Пока дизайн упаковки, как и названия препаратов, мы оставляем прежним, все-таки за 20-летнее присутствие компании Nycomed в России потребители к нему привыкли. Единственное, что поменяется на упаковке, это имя производителя. А в ряде случаев, таких как наш известный брэнд Кальций-Д3 Никомед, оно сохранится в названии препарата. Со дня появления этого препарата на рынке люди ассоциируют его не с кальцием, не с витамином Д3, а именно с компанией Nycomed. В этом случае мы сохраним брэнд и после завершения всех процессов, связанных с изменением названия компании. При этом мы живем уже с новым именем. Мы понимаем, что нам еще многое предстоит сделать. Поменять название проще всего, главное, чтобы в головах людей утвердилось, что сегодняшняя Takeda в России — это старый друг, который сохраняет все положительное, что было создано Nycomed, но обретает новые более широкие возможности, становясь частью глобальной корпорации Takeda. Важно, чтобы люди воспринимали это позитивно, как логическое продолжение развития компании, а не что-то совершенно новое, появившееся неизвестно откуда. Мы надеемся, что наши клиенты, партнеры и пациенты будут рассматривать нас именно с этой точки зрения.

— Насколько серьезными были изменения в структуре бывшей компании Nycomed и, возможно, кадровые перестановки? Были ли сокращения среди сотрудников?

— Рынков, где организационные структуры компаний Nycomed и Takeda функционально дублируют друг друга, не так много — буквально несколько стран Европы (Германия, Италия и т.д.). Поэтому перестановки, увольнения и сокращения после объединения компаний были минимальными. Оптимизация персонала произошла только в этих странах, затронув в основном административный персонал. Российский офис, а у нас была сформирована очень хорошая команда, сокращения не затронули. Мало того, некоторые наши менеджеры уехали работать в другие подразделения корпорации, получив повышение. В частности, в высшем руководстве глобальной компании Takeda сегодня работает наш бывший директор Йостейн Дэвидсен, который отвечает за все развивающиеся рынки (Россия-СНГ, Латинская Америка, Ближний Восток, Турция, Африка и Южная Азия).

— Увеличилось ли количество сотрудников в российском офисе после объединения с Takeda?

— Увеличилось, но это не было связано с объединением. Мы планировали этот рост до того, как нас купила Takeda. Штаб-квартира поддержала наши планы по увеличению численности сотрудников.

— В какой степени сделка активизировала бизнес-процессы в компании? Увеличились ли масштабы реализуемых проектов?

— Nycomed всегда проявлял высокую активность, занимаясь в т.ч. и крупными проектами. Так, например, еще до приобретения нас корпорацией Takeda мы собирались менять бизнес-модель, действующую в России. Головная организация, ознакомившись с нашим предложением, полностью нас поддержала, причем уже на самом первом этапе реализации проекта. В этом году мы фактически завершили этот процесс.

— Takeda не вмешивалась и никак не корректировала переход на новую бизнес-модель в России?

— Нет. Нас никто не останавливал и не вмешивался в нашу работу. Никто не говорил — подождите, дайте разобраться. Штаб-квартира демонстрирует полное доверие к тому, что мы делаем и каким видим развитие бизнеса в России.

— На выпуске каких продуктов специализируется Takeda?

— Портфель компании достаточно широк, он включает как Rx, так и OTC-препараты. Среди выпускаемых продуктов — оригинальные лекарства, брэндированные и небрэндированные дженерики. Но основная цель компании — это выведение на рынок инновационной продукции. Takeda всегда фокусировалась на исследованиях, на расширении портфеля за счет продуктов, разработанных внутри компании. Сегодня корпорация продолжает делать серьезные инвестиции в создание новых препаратов и разработку инновационных технологий.

— Какие направления исследований являются приоритетными для Takeda?

— Компания концентрирует свои усилия на создании инновационных препаратов для лечения онкологических, сердечно-сосудистых заболеваний и диабета. Есть еще ряд направлений, которые она рассматривает как стратегические, но об этом говорить пока рано.

— Российский офис будет продвигать инновационные препараты в России?

— Безусловно, да, после завершения всех необходимых процедур, связанных с выводом препаратов на рынок, — клинических исследований и регистрации. Более того, мы планируем полностью представить портфель Takeda на российском рынке.

— Акценты компании как-то сместятся в рамках существующих терапевтических областей?

— Нет, этого не произойдет. В данном случае мы говорим только о расширении терапевтических областей, поскольку ожидаем появления новых препаратов Takeda.

— Значительной частью портфеля «Никомед Россия» были препараты компаний-партнеров. Будет ли продолжаться эта деятельность?

— Nycomed всегда придавал огромное значение развитию партнерских отношений с другими фармацевтическими компаниями. Эти приоритеты не меняются. Мы продолжим сотрудничество с нашими давними партнерами, представляя их препараты в России. Среди них — компания Merck, один из старейших и

крупнейших партнеров, сотрудничество с которым мы очень ценим. Все эти годы мы развивали наши отношения и надеемся, что совместная деятельность будет успешно продолжена. У нас есть также большой проект с компанией General Electrics, с которой мы создали совместное предприятие по продвижению рентгеноконтрастных препаратов. Мы также активно и плодотворно сотрудничаем с компаниями Feffer, Vifor, Biogen Idec и т.д. Кроме того, мы рассчитываем привлечь новых партнеров для совместной работы с Takeda. Мы всегда подчеркивали, что партнерство — важная составляющая часть нашего бизнеса, причем не только с точки зрения совместной работы с производителями препаратов, но и в глобальном смысле. Кстати, таких же принципов придерживается и наша головная компания. Takeda активно сотрудничает с другими компаниями в области продвижения своих препаратов либо оказывает партнерам такие же услуги «на своей территории».

— Недавно Takeda завершила строительство фармацевтического завода в Ярославле, начатое еще компанией Nycomed, планировавшей локализовать производство в России. На каком этапе сейчас находится процесс подготовки к запуску производства?

— О своем намерении инвестировать в строительство завода в России мы объявили в 2009 г., невзирая на кризис. Завод был построен с опережением сроков, чему способствовали поддержка местных властей, заинтересованность партнеров и энтузиазм наших сотрудников. На сегодняшний день предприятие успешно прошло государственную инспекционную проверку Минпромторга России и получило лицензию на право осуществления производственной деятельности. Мы гордимся тем, как был осуществлен этот проект. Я был на многих заводах компании, но уровень Ярославского завода, оснащенность его производственных помещений оборудованием, не говоря уже о лабораториях, очень высоки. Не каждая страна ЕС может сегодня похвастаться таким заводом. Замечу, Takeda была в числе первых крупных международных компаний, которые начали строить в России собственное производство с нуля, и, по имеющейся у меня информации, единственной, кто готов сейчас организовать полный цикл стерильного производства жидких лекарств.

— Компания Nycomed всегда уделяла много внимания социальным и благотворительным проектам. Сохраняется ли сегодня эта традиция? Как к этому относится Takeda?

— Takeda относится к этой сфере, пожалуй, с еще большим вниманием, чем Nycomed, поддержав все сделанные нами начинания. Так, например, нами была разработана и реализовывалась программа «Nycomed — Золотые кадры медицины», направленная на поддержку талантливых и заинтересованных в учебе студентов. После переименования компании эта программа будет называться «Takeda — Золотые кадры медицины», но ее суть не изменится. В 2012 г. на Давосском экономическом форуме (CEO Takeda является его сопредседателем) этот проект был включен в корпоративную видеопрезентацию и признан успешным проектом компании Takeda в глобальном масштабе. Между тем Takeda привносит и свой опыт в нашу социальную деятельность, прежде всего в части волонтерства. Россия еще только начинает проекты в этом направлении, получившем широкое развитие во всем мире, и в том числе в Японии. В рамках данного проекта сотрудники компании на добровольных началах оказывают посильную социальную поддержку обществу: помогают ухаживать за тяжелобольными людьми, помогают в социальной адаптации детей из детских домов и т. д. К слову сказать, для нашей компании это направление не было такой уж новинкой: сотрудники Nycomed в С.-Петербурге, Ярославле и других российских городах выходили с собственной инициативой и участвовали в подобных мероприятиях. Я уверен, что роль волонтерства в России со временем будет только возрастать.

— Какие перемены произошли в Вашей жизни после объединения компаний?

— Во-первых, я стал руководителем компании в России. Во-вторых, сегодня мне приходится прилагать определенные усилия, чтобы помочь руководству Takeda понять специфику ведения бизнеса в России, интересы игроков на этом рынке и перспективы на нем корпорации, фактически открывающей для себя новую огромную страну. Сегодня Россия — третий рынок по величине после Японии и США в компании Takeda. Поэтому так велики к нему внимание и связанные с ним ожидания, а также требования, которые штаб-квартира предъявляет к российскому офису. Нам предстоит серьезная работа по выведению продуктов Takeda на рынок и развитию самого брэнда в России.

— По итогам ежегодного исследования международной консалтинговой компании Aon Hewitt компания «Такеда» была признана одним из лучших работодателей России в 2012 г. Чем Вы объясняете столь высокие результаты?

— Начну с того, что само наше участие в рейтинге было большим риском, поскольку год был экстремальным и тяжелым: с одной стороны, менялся рынок, а с другой — к нам пришло много новых сотрудников, в т.ч. на управленческие позиции. Поэтому, когда наш директор по работе с персоналом предложила принять участие в конкурсе, у меня были некоторые опасения, что результаты окажутся не такими хорошими, как хотелось бы. Но в то же время участие в конкурсе позволяло нам лучше понять, что реально происходит в компании, на что стоит обратить внимание. Поэтому мы решили рискнуть и не прогадали. Оказалось, что мы «убили одновременно двух зайцев»: оценили ситуацию внутри компании, увидев, как реагируют люди на перемену ее названия, на изменения в менеджменте и в бизнесе как таковом, а также получили результаты, которыми теперь гордимся. По итогам конкурса «Такеда» — первая компания в фарминдустрии. Мы также заняли 4-ю строчку в рейтинге «Лучший работодатель, Россия-2012» и стали 7-ми в рейтинге «Лучший работодатель» на территории стран СНГ и Восточной Европы. Кстати, еще в 2007 г. показатель вовлеченности (количество вовлеченных и удовлетворенных работой сотрудников компании) был порядка 76%. Сейчас он составляет 79%. Это говорит о том, что почти 1 200 сотрудников нашей компании довольны своей работой и понимают, что объединение с Takeda открывает для них новые карьерные возможности.