

FMC



У ВЕЛИКАНА ЗДОРОВЫЙ АППЕТИТ!

На мировом рынке средств защиты растений появился великан, который поглотил сначала Cheminova, а потом и значительную часть бизнеса СЗР DuPont. Имя этого великана — FMC. Чтобы узнать планы компании на рос-

сийском рынке, перспективы развития и посмотреть на рынок СЗР глазами топ-менеджера FMC по России и СНГ, мы встретились с генеральным директором ООО «ЭфЭмСи» Павлом Зибаревым.

О СЕБЕ ...

— Павел Валентинович, расскажите, пожалуйста, о себе. Какой ВУЗ окончили? Как пришли в сферу продажи пестицидов?

— В 1994 году закончил ГАНГ им. Губкина, «Керосинку», сейчас называется Государственный Университет Нефти и Газа. Начинал карьеру в нефтянке. Первый раз столкнулся с сельским хозяйством в 2002 году, когда запускал в России проект для небольшой голландской частной компании, связанной с кормопроизводством.

— Как вы оказались в FMC?

— В 2011 году, когда я заканчивал обучение на программе Executive MBA Кингстонского университета, меня пригласили начать, так сказать, с «нуля» бизнес ЭфЭмСи в России и СНГ.

— Какие качества прежде всего цените в людях?

Инициативность и порядочность.

Об FMC ...

— Павел Валентинович, расскажите о компании FMC. Каково положение компании сегодня в мире и в России?

— Глобально мы на «гребне волны» в мире с 2012 года. ЭфЭмСи одной из первых начала движение от бизнес-модели конгломерата к более сфокусированной модели инновационной компании. Из-за сравнительно небольшого размера компания всегда была в информационной тени, что в целом благоприятно сказывалось на свободе маневра. В России за эти годы мы стали прежде всего местным производителем гербицидов, ну а внутри компании российское подразделение приобрело вес как растущий и динамично развивающийся бизнес. Это важно для корпоративной борьбы за ресурсы.

— Как компания работает на российском рынке? Какова система дистрибуции ваших препаратов?

— Мы, к сожалению, не имели объективной возможности стать лидерами в России до 2017 года, но

стремились активно конкурировать за свою долю рынка. Работаем через наших уважаемых дистрибьюторов, привлекая их не только качественными продуктами, но и прекрасным сервисом, и, что очень важно, давая им возможность более справедливого по сравнению с другими поставщиками разделения прибыли в цепочке от оригинального производителя СЗР до конечного потребителя.

— Скажите, компания ФМРус как-то связана с FMC?

— Эта компания никогда не была связана с нами, а лишь какое-то время до 2011 года являлась нашим обычным дистрибьютором, пока не возникли проблемы с ведением бизнеса с её стороны. Они не соответствуют нашему корпоративному Кодексу этики. Мы с такими не работаем.

— Павел Валентинович, назовите основные регионы России, которые ваша компания считает стратегическими для себя?

— В нашем новом делении присутствует 5 регионов. Конечно, по обороту и рентабельности бизнеса они разные. Но все без исключения стратегические. Сейчас у нас везде рост и привлекательная динамика.

— Какое количество представительств и дистрибьюторов на сегодняшний день в России имеет компания FMC?

— В России у ООО «ЭфЭмСи» сейчас 12 представительств и около 100 партнеров.

— Какие продукты СЗР производства FMC сегодня наиболее востребованы в России?

Самые популярные — это фунгициды группы Импакт: Импакт 250, Импакт Супер, Импакт Эксклюзив; инсектициды — Данадим Эксперт, Вантекс; инсектицидный протравитель семян Пикус; гербициды — Фокстрот и Кернел. Из недавно приобретенного пакета DuPont — инсектициды Авант и Кораген; гербициды — Хармони, Экспресс, Калибр, Карибу. Также в портфеле много продуктов, которые находятся только в начале своего развития, поэтому мы надеемся в 2019 году развить еще несколько интересных препаратов.



О СЛИЯНИЯХ ...

— Павел Валентинович, корпорация FMC завершила поглощение компании Кеминова и (недавно) сделку с Дюпон. Как прошла сделка?

— Сделка состоялась. Но самое интересное еще впереди. На нас смотрят все: дистрибьюторы, инвесторы, конкуренты. Ожидания большие. Это немного затрудняет принятие решений. Хочется достичь максимум возможного.

— Можете ли вы сегодня рассказать, как будет выглядеть новая компания FMC на мировом и российском рынке пестицидов?

— Мы планируем значительно изменить как отношение рынка к нам, так и самих себя. Стать инновационной компанией в области решений для СЗР и реализовать накопленный научный потенциал. Вот такими и будем.

— Какие продукты будут в портфеле новой компании?

Это препараты трех компаний — FMC, Cheminova и DuPont. Все они комплементарны и взаимно усиливают наш портфель. Дают возможность предлагать нашим партнерам программы защиты, различающиеся по стоимости и спектру активности. Их более 100, и они представляют все сегменты пестицидного портфеля — 10 протравителей семян, 30 гербицидов, 30 фунгицидов и 25 инсектицидов. В портфеле компании есть адъюванты и регуляторы роста.

— Расскажите о сотрудниках вашей новой компании. Каковы ваши основные требования к вновь прибывающим сотрудникам, в связи с объединением компаний?

— Новая ЭфЭмСи во многом будет отличаться от того, каким видели свои компании сотрудники как DuPont, так и FMC. В целом у нас были схожие корпоративные культуры и ценности. Однако, компания покажется кому-то более жесткой, динамичной, ориентированной на результат, а кто-то ее увидит уже более процесс-ориентированной, с большим количеством участников принятия решений. Требования к сотрудникам — умение предлагать готовые решения и брать на себя ответственность.

— У компании Дюпон много регистраций не только в России, но и на рынках стран СНГ. Скажите, станет ли FMC (автоматически) правопреемником торговых марок Дюпон, которые знают и широко применяют сельхозтоваропроизводители России и СНГ?

— Да. Мы всегда пишем в пресс-релизах, что мы купили значительную часть бизнеса компании Дюпон. Так и есть. У нас практически все, что у них было, включая науку и разработки. В этом и была суть сделки.

— Известно, что вместе с самой компанией Дюпон FMC приобретает и завод Дюпон Химпром. Таким образом, ваша компания становится российским производителем пестицидов. Как вы считаете, какие дополнительные преимущества перед другими (брендовыми иностранными) компаниями получает в связи с этим корпорация FMC?

— Сейчас российский рынок СЗР находится в центре внимания и государственных структур, и обычных людей. Успехи российского сельского хозяйства привлекли значительное внимание связанных министерств. Конкурентная динамика меняется. Быть российским производителем — пожалуй, единственно возможный путь для долгосрочной стратегии присутствия на российском рынке СЗР. В принципе, только сейчас рынок определяется с такими понятиями, как оригинатор д. в., производитель д. в., формулятор. Становится видна разница. Клиент определяется в своих предпочтениях. Становится принципиальным накопленный научный потенциал и ресурсная база.

— Имея в своем распоряжении такой огромный потенциал в виде завода, большого количества продуктов, специалистов, чувствуете ли вы уверенность в своих силах, что справитесь с такой «машиной»? Имеется ли у вас достаточный опыт управления такой большой компанией?

— Уверенность — это не совсем моя категория для принятия решений. Опыт накоплен. Расчет и команда — вот основа, а сил и энергии хватит.

— Как планируете развивать компанию после окончания сделки с Дюпон?

— Большая часть работы была сделана до сделки. Мы старались учесть опыт поглощения компании Кеминова. Постоянный оперативный штаб по интеграции бизнеса Дюпон начал работать за полгода до первого дня после сделки. В России у нас задача не просто развивать, а наложить два бизнеса без потерь. У нас нет взаимоисключающих продуктов. Региональная и складская сеть так же удачно скомбинирована без потерь.

— На пестицидном рынке в последние годы идет активная консолидация активов. Bayer и Monsanto, ChemChina и Syngenta, FMC с Cheminova и DuPont. На ваш взгляд, как изменится рынок СЗР в мире, и в России в частности, в результате этих глобальных слияний?

— Рынок, по сути, уже изменился в 2016 году. В 2017-2018 происходит формализация произошедших изменений. Кроме того, Вы забыли идущие в Европе и Китае изменения в требованиях законодательства к производству и использованию СЗР. То же самое произойдет и в России, только гораздо быстрее.



О РОССИЙСКОМ РЫНКЕ СЗР...

— Павел Валентинович, как корпорация FMC оценивает рынок СЗР в России? Какими источниками информации вы пользуетесь? Проводите ли какие-либо специальные маркетинговые исследования?

— Российский рынок ХСЗР — это, в первую очередь, динамично растущий рынок, прирастающий в последние годы на 4-7% ежегодно. Для оценки рынка мы проводим как собственный анализ, так и используем исследования, выполненные такими известными компаниями, как Kleffmann Group и Kynetec UK Ltd.

— Можете ли вы обозначить определенную специфику, трудности работы в России в плане делового общения, культуры бизнеса и требований к бизнесу со стороны государства?

— Основная специфика ведения бизнеса СЗР в России в особенностях получения разрешительных документов на импорт СЗР, отсутствие возможности передавать регистрации на продукты новому собственнику, а также требование зарегистрировать продукт в России, даже если он производится в России исключительно для применения на рынке другого государства. Логика здесь нет. Ограничиваются все, и импортеры, и российские производители. Царство бюрократии, одним словом. Стоимость, процедура и время регистрации СЗР в России — отдельный вопрос.

— Как Вы оцениваете прошедший сельскохозяйственный сезон? Каким он был для АПК России и для компании FMC? Как вы преодолеваете трудности в продажах, связанные с ослаблением курса рубля и общей ситуацией на рынке?

— Сезон был обычным. Трудным. Климат, стоимость конечной продукции — всё, как обычно, неопределенно. Мне кажется, это вообще часть нашей обычной работы. Мы всегда это ожидаем. В этом и ключ на-





шего успеха. Т. е. год был трудным, но снова удачным для нас, если упорный труд можно назвать удачей.

— В России по-прежнему продается огромное количество препаратов-дженериков, произведенных в Китае. Как вы думаете, может ли российская компания, производящая «свои» препараты в Китае, считаться российским производителем СЗР?

— Думаю, что нет! Т. к. в этом случае теряется сам смысл понятия «российский производитель...» Какой же он российский, если его продукцию производят в Китае?

— Что вы лично посоветовали бы сельхозтоваропроизводителям, которые выбирают между препаратом-оригиналом и дженериком?

— Я не буду говорить, что дженерики — это плохо! Там есть как хорошие, надежные препараты, так и откровенные подделки... Выбирайте препараты, которые показали свою надежность в течение многолетней практики применения, у надежных производителей, обеспечивающих комплексное сопровождение, которые гарантируют качество поставляемой продукции и ее эффективное и безопасное применение.

— В России большая часть АПК представлена агрохолдингами. Некоторые эксперты утверждают, что они более эффективны, а другие, наоборот, убеждены, что крупные компании делают больше ошибок и подвержены серьезным рискам. А как считаете Вы?

— Здесь можно долго сравнивать. По мне, так это философский вопрос. Конечно, экономику никто не отменял и по математике агрохолдинги «побеждают». У них и доступ к ресурсам проще, и география шире, и степень переработки глубже, а значит, и добавленная стоимость выше, т. е. реальный размер валовой прибыли. Но вот в плане реальной эффективности — это еще вопрос. Среднего размера хозяйства за свой рубль выручают гораздо больше продукции. Основной вопрос в её сбыте.

— Как вы относитесь к ситуации вокруг регистрации ГМ-растений в России?

— Я лично отношусь к той «большой половине», которая не против.

О КОНКУРЕНЦИИ...

— По данным Минсельхоза, в 2016 году российские компании увеличили производство СЗР и нарастили объемы поставок на внутренний рынок. Как вы считаете, какая доля рынка должна принадлежать российским производителям СЗР, а какая — иностранным?

— Вы говорите, что российские производители увеличили производство СЗР по данным МСХ, а вот российские производители жалуются. Обратились в Евразийскую Комиссию с требованием установить антидемпинговую пошлину почти в 34% на гербициды из ЕС. Кому верить? Мы смотрим на данную ситуацию и как импортер, и как местный производитель гербицидов. С нашей точки зрения, любые ограничения не идут на пользу сельхозпроизводителю. Нет формулы баланса доли производителей на рынке. Рынок — это динамическая система, которая сама устанавливает баланс.

— В начале 2017 года ЕЭК начала антидемпинговое расследование в отношении гербицидов, которые поставляются из стран Евросоюза. Сообщается, что за последние 2 года доля демпингового импорта в общем объеме поставок составила в среднем 50%. Как вы считаете, не являются ли подобного рода расследования давлением государства на рынок СЗР?

— Это не давление государства. Государство здесь ни при чем. В масштабе государства рынок СЗР в абсолютных цифрах не является интересным. А вот что касается интересов конкретных собственников российских компаний-производителей и чиновников, то вопросы есть. Беларусь и Казахстан дистанцировались от России в данном вопросе. Посмотрим, чем закончится расследование. Вопрос очень серьезный. Мы, как российский производитель и импортер, выигрываем в любом случае.

— На сегодняшний день ваша корпорация продает в мире пестицидов на сумму более 2 млрд. долларов США. В России, по вашим словам, ваши продажи составляют 20 млн. долларов США. Скажите, с учетом слияния трёх компаний, какой объём продаж пестицидов вас бы устроил как руководителя, в ближайшей перспективе?

— В ближайшей перспективе в России это 100 млн. долларов.

О ПЕРСПЕКТИВАХ...

— В мире компания FMC — один из лидеров в разработке инновационных продуктов. Какие продукты в области СЗР будут предложены вашей компанией в ближайшие годы?

— Это линейка новых инсектицидных препаратов на основе циазипира, а также новые смешанные препараты на основе хлорантранилипрола. Гербицидная линейка пополнится препаратами для подсолнечника и сои. В планах компании вывод на рынок нескольких биопрепаратов для садов и овощных культур.

— Какие новые действующие вещества FMC планирует вывести на российский рынок? Расскажите о них подробнее.

— В 2018-2019 годах наша компания планирует выпустить на российский рынок препараты на основе инновационной инсектицидной молекулы — циантранилипрол. К выпуску планируется два препарата — Веримарк, который будет применяться через системы капельного орошения, и Беневиа, который предназначен для фолиарного внесения.

Основными преимуществами препаратов на основе циантранилипрола является широкий спектр инсектицидной активности (препараты отлично справляются как с грызущими, так и с сосущими вредителями); отличные токсикологические характеристики — препарат малоопасен для человека и полезных насекомых, что позволяет сократить период ожидания, и этим обуславливается регистрация к применению на овощных культурах как открытого, так и защищенного грунта. Применение этих препаратов позволит перейти на абсолютно новый уровень производства экологичной продукции в овощеводстве. Данное действующее вещество завоевало множество международных премий в области средств защиты растений и, несомненно, будет высоко оценено российскими сельхозтоваропроизводителями.

— С какими трудностями вы сталкиваетесь при регистрации препаратов в России? Как видите оптимизацию этого процесса?

— Первая трудность — это несовершенство российского законодательства, а именно отсутствие четко прописанных регламентов по переводу регистраций от одного собственника к другому в



случае объединения или покупки компании или регистрационных прав.

По-прежнему не удастся согласовать правила так называемых пред-регистрационных испытаний пестицидов. Каждая регистрация — это большой бюджет, это большие риски, и фирмы хотели бы удостовериться в эффективности своего препарата, в правильности выбора соотношения компонентов и норм применения — до начала регистрационных работ. Выполнить все работы в камере искусственного климата не представляется возможным...

Часто вопросы оптимизации регистрационного процесса лежат на поверхности. Очень показательный пример: количество регистрантов и регистрационный документооборот увеличились в последнее время в разы, а численность экспертной группы в МСХ — по-прежнему всего несколько человек. Им трудно справиться с таким объемом документов. Решение просто очевидно, но его не видят наши чиновники.

— Мы знаем, что ФМС развивает такое направление, как биологическая защита растений.

Планируется ли поставка на российский рынок препаратов этой группы?

— У нас это направление выделено в отдельную бизнес-платформу.

— Расскажите о ваших планах на 2018 год. Какие цели ставите? Какой, на Ваш взгляд, ключевой момент работы ФМС в России будет в этом году?

— Планы предельно просты. Завершить интеграцию, просто пройти год без сюрпризов и сбоев в процессах и гарантировать надежные поставки и достойную маржинальность нашим дистрибьюторам.

— Каким видите рынок СЗР России в 2025 году? Какой вы видите ситуацию и роль вашей компании на нем?

— Россия сравнивается с Францией по размеру рынка СЗР. Это будет порядка 2.2 млрд. долларов к 2025 г. Мы рассчитываем на 10% этого рынка.

Интервью подготовил Евгений Филиппов

