

ЛЮДИ — ОСНОВНОЙ ИНСТРУМЕНТ КОНКУРЕНЦИИ

Интервью директора ФМС по России и СНГ Павла Зибарева

— Павел Валентинович, наша встреча проходит в преддверии больших перемен. Корпорация ФМС только завершила объединение с Кеминовой. Теперь вам предстоит сделка с Дюпон. Вы готовитесь?

— Сделка с Кеминовой научила нас многому. Кеминова — европейская компания, ФМС — американская. Разные культуры, подходы, бизнес-модели. Но мы успешно объединились для создания нового качества. Уже второй сезон мы работаем вместе. Теперь в компанию вливается крупное подразделение Дюпон — это, я бы сказал, интеллигенция бизнеса защиты растений.

В сделку с Дюпон мы входим другими. Первого ноября к нам придут новые сотрудники. Мы их очень ждем и готовимся, прописываем сценарии на каждый день. Поскольку люди, я считаю, в бизнесе средств защиты растений — это основной инструмент конкуренции. На уровне химии все более-менее понятно. Есть временные преимущества при выходе на рынок нового продукта. Однако эти циклы преимуществ сокращаются в последнее время. Можно быть лидером года три максимум. Потом на рынке появляется новый лидер или 5—6 клонов продукта. Поэтому единственный способ конкурировать — это профессионализм команды и быстрота реакции на постоянные изменения.

Каждый сезон сильно отличается от предыдущего. Нет ни одного одинакового года. И по погоде, и по обстановке на рынке, и вообще конкурентной среды, особенно в России. Законодательство меняется часто. Это тоже особенности страны.

Изменения стали условием нашей работы. Мы чувствуем, что некоторые дистрибьюторы слабеют, в то время как другие, наоборот, становятся сильнее. Перемены идут по всей цепочке распространения средств защиты растений. И мы вынуждены адаптироваться. Потому что нет системы, которая бы проработала больше, чем несколько лет.

— Расскажите о вашей команде. Как она изменилась в связи с объединением? Как отбираете сотрудников?

— Сейчас каждый сотрудник проходит тесты, которые определяют, какой он по характеру, по поведению в стрессе, в обычной ситуации, дома. Как он будет вести себя в разных ситуациях. Мы открыли новую позицию — HR-менеджер. Долго искали человека с высокими компетенциями в этой сфере. В итоге с октября с нами работает бизнес-партнер,

который занимается не просто оценкой сотрудников, подбором, но и растит таланты внутри компании.

Хороший сотрудник стоит дорого, поэтому дешевле и выгоднее его вырастить. Мы сейчас создаем систему, которая позволит обеспечить профессиональный и карьерный рост приходящих к нам людей. Чтобы они переходили от выполнения одной функции к другим: регистрация, техническая поддержка, продажи. Люди должны чувствовать перспективы роста.

Я считаю, что команда — это наше конкурентное преимущество по сравнению с другими производителями в сфере защиты растений. Дело не только в эффективности пестицидов, но в том, как работают люди. Насколько они надежные, ответственные, насколько верят в то, что делают.

Мы работаем над эффективностью каждого сотрудника и снижаем операционные затраты. У каждого региона внутри компании есть бюджет, и мы ввели понятие среди сотрудников, что эффективность каждого рубля влияет на конечный результат всей компании. Каждый сотрудник у нас имеет цели на год и систему оценки себя и подчиненных. Результаты регулярно обсуждаются.

— Помимо людей к ФМС переходит большая часть бизнеса средств защиты растений и наука компании Дюпон. Как вы оцениваете перспективы этой сделки?

— Мы покупаем большую часть гербицидного и инсектицидного пакета средств защиты Дюпон и основную часть подразделения R&D (исследование и развитие). Таковы требования Европейской комиссии относительно условий слияния компаний Дюпон и Дау, чтобы не концентрировать все научные разработки в руках одной компании.

Приобретаемая часть бизнеса Дюпон «Средства защиты растений» включает передовой портфель инсектицидов, активные ингредиенты которых находятся под полной патентной защитой. По нашим расчетам, эти продукты в 2018 г. обеспечат оборот в размере свыше 1 млрд долл. Они отлично дополняют существующий портфель инсектицидов ФМС.

К ФМС также переходит глобальный ассортимент гербицидов для борьбы с широколиственными сорняками в посевах зерновых культур, состоящий из 9 действующих веществ и многочисленных готовых формуляций. Это узнаваемые бренды с высокой репутацией на

рынке. Они обеспечат диверсификацию ассортимента ФМС и позволят оптимизировать портфель гербицидов на многих культурах.

К компании ФМС переходят права на интеллектуальную собственность, на все приобретаемые продукты, включая торговые марки и патенты, регистрационные сертификаты и пакеты данных. Компания также получит глобальную производственную и логистическую сеть, обеспечивающую полную поддержку этих продуктов, включая 4 производства действующих веществ и 10 заводов препаративных форм по всему миру.

Сделка охватывает и первоклассную научно-исследовательскую организацию Дюпон, включая головной центр исследований в штате Делавер, 14 региональных лабораторий и научный персонал, участвующий в процессе регистрации и развития препаратов. Подразделение R&D переходит к нам хорошим заделом, в разработке находится 15 новых действующих веществ, включающих инсектициды, гербициды и фунгициды. Подразделение располагает обширной библиотекой из 1,8 млн потенциально интересных молекул. Весь персонал этих исследовательских подразделений Дюпон в результате сделки переходит в состав ФМС.

Это означает, что компания ФМС усиливает позиции в клубе оригинаторов новых молекул, в который входят Сингента, Байер, БАСФ, и Дау-Дюпон. Это большая ответственность. ФМС становится пятой в мире среди компаний — производителей средств защиты растений с прогнозируемым ежегодным оборотом около 3,8 млрд долл. Мы превращаемся в солидного игрока в научном плане. А в России благодаря приобретению завода Дюпон Химпром мы становимся российским производителем пестицидов.

— Как планируете развивать компанию после объединения?

— Мы планируем три основных фактора роста. Первый — это завод Дюпон Химпром, который производит гербициды в России. Мы интегрируем его в международную систему.

Второй — портфель продуктов Дюпон. У компании очень много регистраций не только в России, но и на рынках стран СНГ — Казахстане, Беларуси, Армении, целого ряда других стран. Фактически мы уже сейчас работаем как центр для этого региона.

И третье — это комбинации. У нас очень много продуктов, комплиментар-

ных с препаратами Дюпон. В планах — продвижение разных миксов, а также продуктов в бинарных упаковках. Направление бинарной упаковки успешно работает в Дюпон, помогая продвигать препараты в удобных комбинациях на массовый рынок.

У компании Дюпон мы надеемся позаимствовать хорошие маркетинговые традиции и компетенции. У нас их раньше не было. Надо признать, что ФМС работал без маркетинга. Мы просто производили качественный продукт, продавали его и оказывали техническую поддержку. Сейчас мы будем меняться и эффективно работать именно в плане формирования спроса и рынка.

— В мире продажи пестицидов ФМС превысили 2,3 млрд долл. Каковы объемы продаж в России? Как они изменились по сравнению с прошлым годом?

— На российском рынке ФМС пока не очень большой игрок. Наш оборот — около 20 млн долл. и растет примерно на 10% в год.

Мы могли бы расти больше. И я считаю, что размер нашего бизнеса в России должен быть на уровне 50 млн долл.

Российский рынок для ФМС — это точка роста. Мы знаем, что нужно делать, чтобы вырасти. Но и риски здесь выше, поэтому нужен баланс.

— Как восприняли российские сельхозпроизводители возвращение оригинальных продуктов ФМС?

— Нельзя сказать, что нас ждали. Наоборот, приходится ездить, показывать, что вот это оригинальный продукт. ФМС как бренд отсутствовал на российском рынке более 5 лет. Сейчас мы продвигаем его снова: качественно работаем, обеспечиваем сервис, быстроту реагирования, подвоз продуктов за 24 часа, даем технологические и технические советы, проводим экспертизу.

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

— Во-первых, в России нет механизма передачи прав на зарегистрированные продукты при слиянии компаний. Подразумевается, что необходимо делать новые регистрации. Это огромная проблема.

Во-вторых, после сделки с Дюпон у нас появляется завод в России. И если мы захотим производить препараты исключительно на экспорт, их все равно необходимо регистрировать в РФ.

В плане регистрационного законодательства можно обратить внимание на соседей — Беларусь, Казахстан. Там новые препараты регистрируются быстрее и проще.

И еще один момент — это невозможность проводить испытания новых моле-

кул или их комбинаций до регистрации. В защите растений столько нюансов, поэтому очень важно проверять новые продукты в конкретных условиях каждого региона, а затем их регистрировать. Но в России это невозможно, так как нарушается законодательство РФ.

— Многие крупные иностранные производители пестицидов, работающие в России, говорят о росте контрафакта на рынке. А компания ФМС сталкивается с этой проблемой? Расскажите, как вы защищаете интеллектуальную собственность?

— В России вообще нет защиты интеллектуальной собственности. Невозможно поймать компанию и привлечь к ответственности. Мы консультировались с юристами. Борьба с подделками можно только репутационным способом.

— Как развивается направление биологической защиты растений в компании? Как вы оцениваете перспективы распространения биорешений в России? Планируете ли вы поставлять на российский рынок препараты этой группы?

— Направление биозащиты в компании сформировалось как самостоятельный бизнес. Мы выбрали порядка 6 биологических продуктов, которые в перспективе выйдут на российский рынок. Чтобы развивать это направление, зарегистрировать препараты и начать их продвижение, мы берем отдельного сотрудника.

— Как развивается ваша региональная сеть?

— Прошел почти год, как мы вернулись на рынок Сибири. Это очень перспективный регион в плане применения портфеля препаратов Кеминовы на зерновых. Теперь планируем идти дальше на восток и в Казахстан. Мы обновили регистрации препаратов семейства Фокстрот в этой стране и в следующем году начнем их продавать.

Планируется также плотнее работать в Центральной России и в Поволжье. И в дальнейшем — развивать по 3—6 регионов в год.

— Практикует ли компания прямые продажи в агрохолдинги? Какова их доля в общем объеме продаж, планируется ли ее увеличивать?

— В основном мы работаем через дистрибьюторов. Они участвуют в тендерах, проводимых агрохолдингами. С некоторыми ключевыми компаниями работаем напрямую. Мы наблюдаем, как растет их профессиональный уровень. И даже планируем ввести институт Key Account Manager — закрепить за каждым крупным хозяйством сотрудника, который будет курировать все возникающие вопросы: от поставок до технологической и технической поддержки. По нашему опыту, агрохолдинги — очень требовательные клиенты. Поэтому мы стараемся ба-

лансировать — иметь много небольших и средних партнеров и 4—5 крупных.

— В прошлом году в интервью «Защите растений» вы рассуждали про инновации в формуляциях. Какие-то из них уже дошли до России?

— Нет, год — это очень мало. Объективные причины — это сроки регистрации в России. Кроме того, компании живут по закону, когда наиболее перспективные рынки получают новые продукты первыми. В Россию же они приходят спустя некоторое время, когда уже нет вау-эффекта, но известно, что препараты четко работают и дают результат.

— Как, на ваш взгляд, изменилось сельское хозяйство в последние годы?

— Я много езжу по стране и вижу, что в хозяйствах сейчас работают молодые агрономы. Они получили современное образование. Они грамотные и заинтересованы в развитии. Они хотят работать в успешном бизнесе, добиваться результатов, они реально делают карьеру. Перенимают опыт, экспериментируют, учатся. На таких специалистов можно опираться. Они занимаются сельским хозяйством профессионально, а не только потому, что родители были агрономами.

Произошел качественный скачок в кадровом обеспечении аграрного сектора. Это серьезный прорыв, который говорит о серьезных перспективах отрасли.

— Ваши планы на 2018 г. Какие цели ставите перед компанией? Каких показателей хотели бы добиться?

— Мы планируем 50%-й рост в следующем году. За счет расширения регистрации препаратов, увеличения регионального присутствия. И конечно, сделки с Дюпон.

— Как вы видите будущее пестицидного рынка в России через 10 лет?

— Оборот ФМС в России будет в размере как минимум 70 млн долл. И рынок, конечно, вырастет. В целях планирования мы всегда берем консервативные цифры по объему рынка. В последние 3—4 года это 1,1 млрд долл. Но в этом году я понимаю, что пора менять общепринятую цифру и ставить уже 1,3—1,4 млрд долл. для России. Думаю, рынок продолжит расти на 10—15% в год.

Надеюсь, что наша страна выберет инновационную модель развития. Тогда потребность в эффективных препаратах будет расти и они будут все более современными и экологически безопасными. Физические же объемы пестицидов, которые вносятся на поля, будут уменьшаться.

Полный текст интервью читайте на портале AgroXXI.ru/zrast

Беседа вела Диана Насонова