

Polski Holding Farmaceutyczny – jak Polski Cukier

Ministerstwo Gospodarki i Ministerstwo Skarbu Państwa stworzyły dokument zatytułowany *Strategia dla przemysłu farmaceutycznego do roku 2005* i przekazały go do rozpatrzenia przez KERM. Dokument zawiera 45 stron, cały zamysł strategii ogranicza się do opisu celów, założeń i efektów stworzenia Polskiego Holdingu Farmaceutycznego.

Pierwsze 27 stron opracowania zawiera opis sytuacji obecnej, którego, mimo istniejących nieścisłości, nie będę komentował. Od punktu 7. rozpoczyna się opis celów i założeń restrukturyzacji i prywatyzacji sektora farmaceutycznego.

Cele programu nie są osiągalne za pomocą narzędzi proponowanych przez program. I tak:

1. Nie zostanie zapewniona **powszechna dostępność tanich leków** . Proponowany model utworzenia holdingu z definicji przez swoje założenia (utworzenie nowego podmiotu kontrolującego, utrzymanie zatrudnienia, zachowanie odrębności prawnej podmiotów etc.) spowoduje znaczne podwyższenie kosztów działalności i tym samym wzrost cen leków, lub straty na działalności holdingu.
2. Przyjęcie zasady **utrzymania miejsc pracy** przeczy możliwości uzyskania ekonomicznej synergii kosztowej – w poszczególnych przedsiębiorstwach panuje przerost zatrudnienia o ok. 25 proc., po połączeniu, wykorzystując synergię koszty pracy mogłyby spaść o ca 33 proc.
3. Nie zostanie stworzona **przeciwwaga dla podmiotów zagranicznych** , albowiem do uzyskania tego efektu potrzeba czynników, o których nic nie mówi się w programie, lub im się wręcz przeczy: ekonomizacji kosztów (redukcja zatrudnienia), uproszczenia (a nie komplikacji przez dodawanie kolejnych ciał decyzyjno-kontrolnych) organizacji i procesu decyzyjnego, wprowadzenia odpowiedniej kultury firmowej, know-how marketingowego i sprzedażnego, nowych technologii, akwizycji i licencji, zmiany kadry na doświadczoną w nowoczesnym zarządzaniu, marketingu i sprzedaży etc., etc.
4. **Oszczędności państwa** są rzeczywiście **związane z prowadzeniem racjonalnej polityki refundacji leków** . Umiejętność prowadzenia racjonalnej polityki refundacji leków nie jest w żadnym stopniu związana z powołaniem nowego holdingu farmaceutycznego, który – patrz pkt 1. – nie dostarczy tanich leków.
5. Dlaczego stworzenie holdingu miałyby automatycznie pomóc w **zmniejszeniu salda na rachunku obrotów bieżących** (zmniejszyć import, a zwiększyć eksport) – to jest zagadka ekonomiczna.
6. Samo stworzenie holdingu (bez branżowego, międzynarodowego inwestora gwarantującego m.in. aport, jak w punkcie 3.) nie **przygotowuje sektora farmaceutycznego do sprostania konkurencji w związku z wejściem Polski do UE** .
7. To samo dotyczy **nowych rynków zbytu** . Uzyskanie nowego rynku zbytu przez koncern stworzony w tej konfiguracji jest równie trudne, jak uzyskanie go przez każde z przedsiębiorstw z osobna. Dla importera i dla rynku eksportowego połączenie nie powoduje powstania żadnej wartości dodanej.

Oczekiwania co do efektów prezentowanego powiązania kapitałowego również nie mają podstaw.

1. Nie wiadomo, dlaczego mówi się o **nowoczesnej strukturze i przejrzystości działania** , skoro konstrukcją holdingu mają być te same, posiadające swoją odrębność prawną podmioty, powiększone o czapkę, przypominającą dawne zjednoczenie?
2. Dlaczego dopiero powstanie holdingu stworzy **szerokie możliwości ustalania strategii działania** ? Czyżby pojedyncze przedsiębiorstwa do tej pory jej nie miały?
3. Jak powyżej nie widać podstaw do **ochrony konsumenta poprzez obniżenie cen leków, wzmocnienie eksportu etc.**

Prawidłowa koncepcja dla polskiego rynku farmaceutycznego jest zupełnie inna. Należy zaznaczyć, że łączenie przedsiębiorstw o przeroście zatrudnienia, niskim poziomie nowoczesnego wykształcenia kadry sprzedażnej i marketingowej, wątpliwym (Tarchomin) standingu finansowym, nieuregulowanych stosunkach własnościowych gruntów, z problemami ekologicznymi, bez prawdziwego zaplecza badawczego, bez sprawnie działających organizacji na rynkach zagranicznych, bez dobrego programu restrukturyzacyjnego nie ma po prostu sensu. Powoływanie się na postępującą konsolidację przemysłu farmaceutycznego na świecie ma rację bytu, gdy proponuje się konsolidację, w której:

1. Choć jeden z uczestników jest renomowaną, nowatorską firmą farmaceutyczną.
2. Gdy dochodzi do prywatyzacji z udziałem międzynarodowego, branżowego inwestora strategicznego.

Dlatego też podstawową drogą dla sektora farmaceutycznego powinna być racjonalna prywatyzacja o modelu jak wyżej. W przypadku braku takiego inwestora i chęci stworzenia polskiego holdingu należy:

1. Stworzyć z trzech przedsiębiorstw jedno, zarządzane przez jeden zarząd i zorganizowane na modelu tzw. *business units*.
2. Wykorzystać element synergii zasobów i radykalnie zmniejszyć wielkość zatrudnienia, pozbyć się nieefektywnego majątku (produkcyjnego i nieprodukcyjnego).
3. Zastosować w jak najszerszym zakresie tzw. outsourcing – czyli zewnętrzne źródła jak największej liczby usług – ochrona, transport, sprzątanie, remonty etc.
4. Raczej postawić na koncentrację na kilku klasach terapeutycznych, niż starać się ogarnąć całość problematyki leczenia.
5. Zatrudnić (po uchyleniu ustawy kominowej) wybitnych, wykształconych i doświadczonych specjalistów w dziedzinie zarządzania, a także w dziedzinie marketingu i sprzedaży. Celem tego w polskim koncernie jest zapewnienie podejmowania prawidłowych decyzji o nowych wprowadzeniach, zakupach technologii i licencji, a także najefektywniejszego sposobu naukowej informacji lekarzy.
6. Wprowadzić nowoczesne metody zarządzania, procedury i kulturę firmową nowoczesnego przedsiębiorstwa.
7. W przypadku braku inwestora strategicznego zapewnić odpowiednie źródło finansowania do realizacji inwestycji. Ten punkt wydaje się być wyjątkowo trudny do realizacji, albowiem poważne środki potrzebne są na inwestycje w środki trwałe, know-how, licencje i technologie, ale także marketing i sprzedaż, jako że koncern mimo preferencji rządowych nie będzie działał w próżni i musi stawić czoła konkurencji. To samo dotyczy działalności eksportowej.

O tych wszystkich i jeszcze wielu innych sprawach projekt nie wspomina, co stawia go w rządzie dość radosnej twórczości życzeniowej i rokuje podobny sukces co holdingowi Polski Cukier.

Mariusz Gajowniczek
prezes ICN Polfa Rzeszów SA