



# Polski Łącznik

Rozmowa z dr. Pawłem Żelewskim,  
szefem polskiego oddziału Novartis

## Co trzeba zrobić, aby zostać szefem polskiego oddziału tak dużej światowej firmy jak jest Novartis?

Trzeba mieć przede wszystkim duże doświadczenie w branży. Ja takie miałem. Przez 11 lat pracowałem w firmie Pfizer. Z Polski wyjechałem do pracy w europejskiej centrali firmy, a później byłem tęcznikiem – dla produktów kardiologicznych – pomiędzy Stanami Zjednoczonymi, centralą europejską i krajami Europy Środkowo-Wschodniej. Novartis uwiódł mnie nowatorską, nowoczesną koncepcją rozwoju w Polsce. Po kupieniu firmy Lek, która w Polsce kończy budowę olbrzymiej – za kilkadziesiąt milionów euro – fabryki w Strykowie, i razem z należąca do nas firmą Alma Gerber, jesteśmy jedną z największych firm farmaceutycznych na polskim rynku. Zaproponowałem, aby jeszcze rozwinąć inwestycje i działalność w Polsce i widocznie było to zbieżne z zamiarami firmy.

## Novartis na świecie osiąga 20 mld dolarów obrotu, 4,7 mld zysku netto, a 2,5 mld wydaje na badania naukowe i zatrudnia w 140 krajach 74 tys. osób. A jak duży jest polski Novartis?

Zatrudniamy ponad 1 500 osób. Nasz obrót wynosi ok. 100 mln dolarów, a więc stanowi jedną dwusetną obrotów całej firmy. Na razie nie jest to wiele, ale uważamy, że Polska jest bardzo ważnym rynkiem przyszłościowym.

## Skąd ten optymizm?

Na przykład stąd, że nasi pacjenci oczekują od służby zdrowia bardzo wiele. Również polscy lekarze są głodni sukcesu i chcieliby leczyć nowoczesnymi lekami, i nowymi technologiami. Nasz kraj bogaci się i jestem przekonany, że będzie jeszcze bardziej po wejściu do Unii Europejskiej. Mimo wszystkich skandali politycznych i problemów – jeżeli popatrzeć z zewnątrz na dokonania polskiej gospodarki, opartej w coraz większym stopniu na prywatnej inicjatywie – to są one imponujące. Rozwój byłby jeszcze szybszy, gdybyśmy byli bardziej przychylnie nastawieni do inwestycji zagranicznych, bowiem w tej dziedzinie konkurujemy ze Słowacją, Czechami, Węgrami. Pojawia się ostatnio zagrożenie, że możemy tę konkurencję przegrać, bo niektórych rzeczy nie robimy tak jak oni.

## Każdy kraj prowadzi własną politykę.

Oplacałoby się jednak zadbać o przyciągnięcie kapitału i technologii. Aby to było możliwe, potrzebne jest zainteresowanie naszym krajem największych koncernów międzynarodowych, od których zależy przyszłość rozwoju nauki. Sprzyjałaby temu transparentność podejmowania decyzji, np. o refundacji leków. Firmy oferujące najnowocześniejsze leki, zatrudniające wielu pracowników, nie mogą normalnie działać na nieprzejrzystym rynku. Albo podnoszona od pewnego czasu kwestia nieuczciwego określania cen leków w Polsce i jawne informowanie, że firmy farmaceutyczne w sposób nielegalny zafrasowały sobie kwotę półtora miliarda dolarów. Tym-

czasem wszystkie ceny były oficjalnie negocjowane z Ministerstwem Zdrowia, były znane wszystkim i wiadomo było, że jakie pieniądze leki w Polsce są sprzedawane. Dysponujemy opiniami (włącznie z opiniami urzędów skarbowych sprzed 3–4 lat) niezależnych audytorów, największych firm prawniczych, które jasno pokazują, że nasze postępowania były zgodne z prawem. Po co więc – jeśli nie ma argumentów – tworzyć niesprzyjającą atmosferę i zniechęcać poważny kapitał do inwestowania.

## Gdyby był sprzyjający klimat, gdyby nie było – jak Pan to przedstawia – czegoś w rodzaju nagonki, to czego moglibyśmy się spodziewać?

Firma Novartis kupiła niedawno firmę Lek i wówczas plany inwestycyjne fabryki w Strykowie zostały zwiększone o kolejnych 10 mln euro. Dzięki nam pojawiła się możliwość eksportu leków z tej fabryki do Ameryki. Jeżeli klimat dla kapitału będzie właściwy, na pewno Novartis będzie przenośli produkcję również do Polski. Nasza firma bowiem rozumie swoją obecność w różnych krajach na zasadach współpracy. Podobnie być może postąpią inni.

## Jeżeli osiągniecie w Polsce jedną dwusetną obrotu całego Novartisu, to jak można oczekiwać wielkich inwestycji na tutejszym rynku?

Sprzedaż leków naszej firmy rośnie co roku mniej więcej o 12 proc., co stanowi na pewno więcej niż cała sprzedaż w Polsce. Przy tej skali wzrostu inwestycje na pewno będą. Pytanie tylko: gdzie? Czy nie warto postarać się, aby znalazły się u nas?

## A czy są rozpatrywane jakieś konkretne plany?

Bardzo duży potencjał ma fabryka w Strykowie. Mówiłem już o jej rozbudowie, związanej z możliwością sprzedaży produkowanych u nas leków na nowych rynkach zbytu. Warto pamiętać, że teren, który został zakupiony jest bardzo duży, a więc możliwości rozbudowy fabryki – nieograniczone. Proszę jednak pamiętać, że firmy farmaceutyczne nie tylko tworzą miejsca pracy, ale – co jest bezcenne – stwarzają polskim naukowcom możliwość dostępu do największych laboratoriów na świecie. Tylko w zeszłym roku wydaliśmy na badania kliniczne w Polsce – 5–6 mln złotych. A badania te bardzo często włączają naszych naukowców do grup międzynarodowych i dają im możliwość kontaktu z całym światem. Proszę pamiętać, że 99 proc. nowych leków powstaje w laboratoriach firm farmaceutycznych. To od nas zależy, czym ludzie będą się w przyszłości leczyć.

## Czy zatrudnicie polskich naukowców?

Z 2,5–3 mld dolarów, które Novartis wydaje na badania naukowe, ok. 60 proc. jest wydawanych w naszych własnych centrach. W Bazylei znajduje się całe nowe miasto naukowców, podobne miasteczko buduje się w Stanach Zjednoczonych, mamy laboratoria w Anglii czy w Austrii. Aż 40 proc. środków wydawanych jest na





Fot. Piotr Wanior

programy badawcze prowadzone poza Novartisem, w największych uniwersytetach w Europie.

Gdyby zrobić mapę połączeń centralnych laboratoriów Novartis z niezależnymi instytucjami badawczymi w Europie, okazałoby się, że – wszystko jest świetnie – ale do granicy na Odrze. Dalej jest *biała plama*, nie ma solidnych, naturalnych połączeń pomiędzy wielkimi programami badawczymi i tym, co się dzieje w polskich laboratoriach.

#### Może dlatego, że polska nauka jest na niskim poziomie?

Osoby, które wyjeżdżają z Polski i pracują za granicą – radzą sobie wspaniale. A więc to nie jest kwestia ludzi, a raczej dostępu do laboratoriów i najlepszych programów badawczych. Niedługo chcemy wysłać kilka osób z Polski – wyłonionych w konkursie – do Bazylei na 9-miesięczne staże. Naszym celem nie jest *drenowanie polskiej nauki*, a wręcz przeciwnie – stworzenie polskim naukowcom szans na rozwój naukowy.

#### Czy konkurs, o którym Pan mówi, nie jest również przedsięwzięciem polskiej Polpharmy?

Robimy go we współpracy z firmą Polpharma. Z jednej strony konkurujemy na rynku, a z drugiej współpracujemy. Polpharma funduje granty w Polsce, a Novartis robi zupełnie niezależny program, w którym kilka osób wysy-

łamy za granicę. Natomiast rekrutacja tych osób jest prowadzona przez wspólne rady naukowe, działające przy obydwu firmach. Chcemy być postrzegani jako firma, która ma olbrzymie zaplecze, a koszt naszych leków nie zależy od produkcji, ale od badań naukowych i opracowywania nowych substancji.

#### Jaki jest Pański prywatny sposób na zreformowanie służby zdrowia. Powinny być dopłaty, czy nie?

Przede wszystkim powinniśmy zdać sobie sprawę z *miejscu w szeregu*. Jeśli na służbę zdrowia wydajemy 4 proc. dochodu narodowego, a np. w Czechach wydają 6 proc., to jak może u nas być lepiej niż w Czechach? A jeśli przyjrzymy się innym, znacznie bogatszym krajom, to różnica między oczekiwaniami a możliwościami okaże się przepastna. W tej sytuacji powinniśmy uświadomić sobie, że nie poprawimy oferty i jakości polskiej medycyny bez stworzenia możliwości dodatkowych ubezpieczeń. W polskiej służbie zdrowia musi też dojść do konkurencji rynkowej, bo nie ma innego sposobu na wymuszenie efektywności.

Rozmawiał  
Janusz Michalak