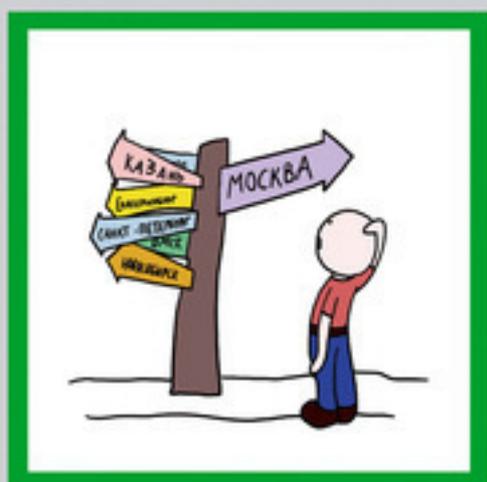


В. Н. Перминова

# АПТЕЧНЫЙ БИЗНЕС

РОССИЙСКИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ



ОГОНЬ, ВОДА И МЕДНЫЕ ТРУБЫ



Вера Перминова

**Аптечный бизнес. Российские  
предприниматели – огонь,  
вода и медные трубы**

«Питер»

2014

УДК 658.1  
ББК 65.290-21

**Перминова В. Н.**

Аптечный бизнес. Российские предприниматели – огонь, вода и медные трубы / В. Н. Перминова — «Питер», 2014

Данная книга – продолжение истории о том, как в 1990-е годы выстраивался бизнес одной из лучших на то время дистрибьюторских компаний России. Автор повествует о развитии фармацевтического рынка России, о первых шагах производителей лекарств, аптек и оптовых дистрибьюторов. События, изложенные в первой части, завершились драматически: в созданной компании произошел трагический конфликт акционеров, повлекший за собой продажу долей в бизнесе. Героям опять пришлось с нуля организовывать всю работу, да еще перед самым началом кризиса 1998 года. Но отважный коллектив был готов рискнуть, и вот что из этого получилось...

УДК 658.1  
ББК 65.290-21

© Перминова В. Н., 2014  
© Питер, 2014

## Содержание

Вместо предисловия	5
1. Начало работы. Холодно. Денег нет	6
2. Переход к нам шести филиалов	14
3. Наш новый отдел поставок	19
4. История российских заводов	26
5. История российских заводов	36
6. Виталий подписывает векселя	44
7. Как мы получали вторую часть выплаты товаром	49
8. Жизнь при кризисе	55
Конец ознакомительного фрагмента.	59

# **Перминова В. Н**

## **Аптечный бизнес**

### **Российские предприниматели**

#### **– огонь, вода и медные трубы**

##### **Вместо предисловия**

Эта книга – продолжение истории о том, как мы с моим мужем Сергеем с нуля начинали в 90-е годы бизнес ради хлеба насущного для своей семьи, и о том, как это занятие захватило нас и стало важнейшей частью нашей жизни. Тогда это происходило со многими и многими. О том, как на наших глазах сформировалась команда единомышленников, создавших «Фармапомощь» – одну из лучших дистрибьюторских компаний России в то время среди тех, что специализировались на поставке лекарств в аптеки. О том, как мы получали первый опыт в совершенно новой для нас области... О том, как развивался фармрынок России на самых первых порах – о первых шагах производителей лекарств, аптек и оптовых дистрибьюторов.

Первая часть моей истории завершилась в драматический момент. В созданной нами компании произошел трагический для всякого бизнеса конфликт акционеров, который, к сожалению, возникает очень часто. Многие российские предприниматели оказываются среди развалин дела всей своей жизни после таких историй. Порой и сами-то еле живы остаются. Предпринимательство в нашей стране – опасная профессия. К сожалению, и «Фармапомощи» пришлось пережить подобный удар, и мы с нашими двумя товарищами, Игорем и Лешей, продали свою долю в бизнесе двум другим компаньонам, которых мы иронично и чуть-чуть злобно называли «боссами». Теперь уже бывшими «боссами».

Это тогда означало, что нам и нашим единомышленникам придется начать все с нуля, снова шагнуть в неизвестность, да еще перед самым кризисом 1998 года... Но наш отважный коллектив был готов рискнуть вместе с нами. Вот что из этого получилось...

## 1. Начало работы. Холодно. Денег нет



Итак, наступил январь 1998 года. Мы официально объявили об уходе из «Фармапомощи» и основании новой компании, которую решили назвать «Аптечный бизнес». К этому времени новая компания располагала уже складом площадью 250 м<sup>2</sup> (то есть совсем маленьким, но зато у нас была лицензия на право фармдистрибуции), небольшим офисом в районе Таганки (на четвертом этаже старого здания без лифта), штатом сотрудников (около 20 человек), которым надо было два раза в месяц платить деньги (аванс и зарплату), и подписанными обязательствами «боссов» о выплате нам \$4 млн за проданные им 40 % наших акций компании «Фармапомощь». Пока по этим обязательствам в тот момент еще не поступило ни копейки.

Как только было объявлено о нашем уходе и мы перебрались в новый офис, в «Фармапомощи» пошла волна увольнений сотрудников. Кто-то мне говорил, что 11 января, в первый рабочий день после Нового года, в их отдел кадров поступило 120 заявлений об уходе по собственному желанию. Многие увольнялись даже без предварительной договоренности с нами, решив, что «если туда не возьмут, ну и черт с ним, все равно с ЭТИМИ работать невозможно, еще куда-нибудь устроюсь». Наши бывшие «боссы» Виталий и Валентин в это время были в отпуске за границей, и хотя им сразу же сообщили о сложившейся ситуации, не сочли нужным прервать отдых и вернуться в Москву. Борьбу с утечкой кадров возглавил новый начальник «Фармапомощи» Сергей из Самары, который, впрочем, за дело взялся довольно грамотно.

Он сразу же начал по одному вызывать к себе руководителей подразделений, расписывать им в красках блестящие перспективы «Фармапомощи», подчеркивать опасность перехода в фирму, которой несколько дней от роду, говорить, как ценит «Фармапомощь» достижения данного подразделения, и в заключение предлагать повышение зарплаты. Но, насколько мне известно, эти уговоры практически ни на кого не действовали. Во всяком случае, я не помню, чтобы кто-то из тех, кто с самого начала просился к нам, изменил бы свою точку зрения после

таких «собеседований». Отвечали они Сергею по-разному. Юра, наш транспортный начальник, на предложение денег в ответ мрачно буркнул: «Счастье не в деньгах, а в принципах!» – встал и вышел. Евгения Николаевна (занимавшаяся в «Фармапомощи» клиентским сервисом для аптек), очень деликатный человек, все старалась уклониться от прямого ответа, чтобы не огорчать Сергея, и наконец в отчаянии выскочила в коридор: «Да скажите же вы ему кто-нибудь, что я родная тетка Веры! Мне самой сказать неудобно, видеть не могу, как он мучается, меня уговаривает!» Директор по филиалам Елена Ивановна, человек по характеру жесткий, так и заявила бедолаге в лоб: «Новое руководство считаю некомпетентным, сотрудничать не буду». Короче говоря, с каждым днем все большая часть коллектива перебиралась в наш новый офис на четвертом этаже.

Это, конечно, льстило нашему самолюбию, но в то же время ставило в ужасное положение – платить-то зарплату всем надо было уже сейчас! А обещанных за наши акции денег надо было еще ждать и ждать.

\* \* \*

Хочу сделать небольшое отступление. Что заставляло всех этих людей оставлять насиженное место и бросаться очертя голову искать приключений вместе с нами?.. Впрочем, это отнюдь не редкое явление. Уход части коллектива вслед за уважаемым руководителем настолько распространен (во всяком случае, в России), что подобная ситуация вошла во все корпоративные учебники в разделы «Риски HR». Описывается она, например, так.

#### **«Смена руководства. Как удержать старых сотрудников?»**

Тематические разделы: "Подбор персонала".

Статьи: "Наем и удержание".

Автор: Наталья Сальникова.

Дата публикации: 02.05.2007.

В компании-дистрибьюторе, осуществляющей контрактные поставки импортной продукции (FMCG) из Европы и существующей более восьми лет, происходит разделение собственников. Компания имеет разветвленную дистрибьюторскую сеть по всей России, постоянных клиентов: оптовые фирмы и розничные сети. Продукция вполне конкурентоспособна, уже достаточно хорошо известна и востребована на российском рынке – компания активно занимается продвижением данных торговых марок. Количество сотрудников компании за годы ее деятельности выросло в несколько раз – это высокопрофессиональные и успешные специалисты. Бизнес достаточно стабилен, объем продаж неуклонно растет. И вот на этом этапе компания переживает кризис: два учредителя, стоявшие у истоков создания этого бизнеса, уходят из компании и создают конкурентную структуру. Один из них занимал должность исполнительного, а другой – коммерческого директора. Он создал коммерческую службу с нуля – участвовал в разработке бизнес-плана и стратегии развития компании, выбирал поставщиков, наработывал клиентскую базу, создавал команду менеджеров, планировал бюджет, разрабатывал стратегию вывода данной продукции на российский рынок, планировал мероприятия по ее продвижению. На нем завязаны основные деловые контакты с поставщиками и ключевыми клиентами, сотрудникам нравилось работать под его началом – это харизматичный лидер, для которого характерен демократический стиль управления. Уходя из компании, бывшие учредители приглашают в новую структуру свою команду: весь отдел продаж

во главе с руководителем и менеджера по маркетингу и рекламе. Они рассчитывают продолжить работу с теми же самыми поставщиками и клиентами. После их ухода в компанию был приглашен новый коммерческий директор – высокопрофессиональный и успешный менеджер, но человек достаточно жесткий. Коллектив начинает "лихорадить" – перед сотрудниками возникает дилемма: уходить или оставаться? С одной стороны, они опасаются изменений, происходящих в компании, с другой – боятся потерять стабильность, устойчивый уровень доходов, налаженные деловые контакты. В компании вполне конкурентоспособный соцпакет: дотации на питание, проезд, мобильную связь, медицинское страхование. Здесь сложился дружный высокопрофессиональный коллектив, проводятся тренинги, корпоративные праздники, многие сотрудники работают в компании со дня ее основания. Разумеется, все это им терять не хочется. Однако сработаются ли они с новым руководителем? Большинство понимают, что, уходя, они ничего не выигрывают. Будет ли новый бизнес успешным? Не придется ли уходить уже с нового места работы? С другой стороны, какова будет политика нового руководства? Не приведет ли уход двух учредителей к потере ряда стратегических клиентов, уменьшению доли компании на рынке, нестабильности и в конечном итоге к снижению уровня доходов сотрудников?..»

Прямо-таки наш случай, не так ли? Я могу назвать несколько таких же историй из собственного опыта, например уход части команды из компании «И.» после отставки их любимого директора (кстати, эта группа «приземлилась» в конце концов у нас). Можно вспомнить также уход половины персонала из «Х.», несколько случаев помню по прессе – уходили целыми командами и в торговле, и в строительном бизнесе, и в консалтинге. Почему же?

Все дело в том, что коллективу важно ощущать себя успешным, важно чувствовать гордость за свою работу, важно, чтобы руководитель воспринимался не только как «палка-понукалка», а как старший товарищ, готовый вникнуть в твои рабочие проблемы, помочь практическим советом, если нужно, взять на себя часть твоей ответственности. Это очень ценится. Это гораздо важнее, чем стабильность и деньги. Надо также, чтобы люди видели перспективу – «светлое будущее», которое они все вместе строят рука об руку. Коммунистическая идеология мастерски играла на этом – ради этого ощущения многие готовы довольно долго мириться с разного рода ущемлениями и неприятностями. В конечном итоге это стремление строить «светлое будущее» сводится к тому же – к желанию чувствовать гордость за свой труд, сейчас или потом. В стандартных учебниках по менеджменту это тоже описано, только довольно трудно добиться такого эффекта.

«В некоторых коллективах есть положительный климат и эффективное руководство, но не хватает результативности и инициативности. В итоге результаты оказываются низкими, несмотря на общую компетентность. Цель групповой работы – получить ощутимые результаты, отвечающие потребностям организации. Если даже в коллективе хороший моральный климат, но низкие результаты, то он не оправдывает своего существования.

Хороший коллектив ориентируется на высокие результаты, что заметно влияет на образ действий. Внутри коллектива достижения признаются и вознаграждаются. Вознаграждение не обязательно сводится к деньгам, ведь для многих признание их личного вклада столь же ценно. Люди получают гораздо большее удовлетворение от работы в коллективе, где результаты значительно выше средних. Соревнование – это значительный стимул.

Оно способствует росту личного профессионализма, вызывает гордость и позволяет человеку почувствовать свою ценность. Возможными причинами снижения результативности могут быть: неправильная организация рабочих мест; отсутствие нормирования управленческого труда; низкая техника личной работы сотрудников; нечеткая регламентация управления, требующая изменения положений и инструкций; перераспределение функций управления между членами группы; изменение ролей внутри коллектива, поиск новых неформальных лидеров.

Таким образом, программа создания коллектива состоит из определения требований к лидеру, четкого следования принципам формирования эффективного коллектива, понимания стадий его развития и наибольшего внимания к этапам результативности и эффективности, учета ограничений эффективной работы коллектива».

Суть этих казенных фраз применительно к нашему случаю соответствует следующему: коллектив старой «Фармапомощи» ориентировался на высокие достижения компании, очень уважал себя за это и связывал получение этих результатов в основном с личностью своего руководителя Сергея Максимовича (моего мужа, которого называли часто сокращенно СМ), который признавался безусловным лидером. В отличие от него, «боссы», которые тоже имели ежедневные контакты с коллективом, вели себя таким образом, что полностью дискредитировали себя и были признаны «жадными», «нечестными», «неэффективными» (возможно, не совсем справедливо, просто эффективность Виталия лежала в той плоскости, где она коллективу была не видна). И поэтому гордый коллектив пренебрег деньгами и прочими благами, которыми его пытались соблазнить, и отважно шагнул в неизвестность «строить светлое будущее» вместе с СМ.

\* \* \*

Тем временем в нашем маленьком офисе на полу высилась гора новых столов и стульев и некоторое количество новеньких компьютеров (пока что купленных из расчета по одному на каждого трех сотрудников). Двое мрачных, не спавших последние двое суток хозяйственников заканчивали свинчивать столы. Худенький молодой человек из компьютерной службы подсоединял компьютеры к локальной сети, причем они пока стояли прямо на полу. В офисе почему-то был дикий холод. Две девочки-секретарши пытались накормить всех бутербродами и напоить чаем, одновременно разбирая откуда-то уже накопившиеся бумаги и отвечая на телефонные звонки. На подоконнике был развернут походный отдел кадров, и главный бухгалтер лично оформляла пришедших на работу. Отдел поставок в составе трех человек сидел над пачкой визиток поставщиков и списком из ста пятидесяти наименований медикаментов, в отчаянной попытке выполнить требование СМ: «Чтобы к вечеру был уже прайс-лист для покупателей». Елена Ивановна обсуждала что-то с представителем филиала из Чебоксар, который явился в Москву разведать обстановку. Около меня возвышался горой транспортник Юра и время от времени напоминал: «Вера Николаевна, денег надо, самое маленькое, \$15 тысяч, две машины купить и бензин!»

В такой ситуации деньги были нужны как воздух. Все семейные сбережения были пущены в ход, не осталось ни копейки ни у нас, ни у родителей. Зарплату сами себе установили по \$200 – только чтобы с голоду ноги не протянуть с нашими тремя детьми. Третий наш компаньон Леша срочно организовал взятие кредита в банке, где он работал, но такой новорожденной фирме много дать не могли, хотя нас прекрасно знали там по работе еще в «Фармапомощи». Поэтому дали, кажется, миллион рублей (\$160 тыс.), и это было чудом. Заложить

под кредит было особенно нечего. Подписанные Виталием бумаги (об обязательстве вскорости выплатить нам \$4 млн) руководитель банка внимательно прочитал, сказал, что вполне верит, что нам указанную сумму действительно выплатят, но вот пусть сначала хотя бы начнут платить, а так эти документы обеспечением кредита являться не могут – слишком велик риск. Впрочем, я и сама так думала, поэтому не удивилась ни капли. Я заставила четвертого нашего компаньона Игоря бегать по всем его знакомым и приятелям и собирать нам в долг деньги от частных лиц. Так и сказала: «Игорь, надо полмиллиона до момента, пока Виталий расплатится. Иди и найди где хочешь. Нам людям платить уже надо». Игорь вздохнул и пошел. Помню, что полмиллиона не набрал, но принес, кажется, \$200 тыс. от своей сестры, которая тоже вела какой-то торговый бизнес, а потом откуда-то еще \$150 тыс.

На склад поступали первые малюсенькие поставки. Менеджеры по московскому сбыту получили первый прайс-лист, состоявший из 38 позиций (в «Фармапомощи», для сравнения, в тот период было уже около 5000 позиций в продаже), и мрачно бубнили: «Ну что это такое? Разве что из жалости кто-нибудь что-нибудь купит...» Дима, наш генеральный, метался по всей Москве по знакомым аптекаршам, подписывал договоры о поставках и уговаривал «на счастье» сделать первый заказ.

Короче, если охарактеризовать тот период, то это холод, голод, начала начал, энтузиазм и чувство опасности.

Недавно Сережа попросил Наташу, одну из троих создателей тогдашнего отдела поставок, написать, что она помнит из тех времен. Вот ее письмо.

«Сергей Максимович, добрый день.

С памятью что-то случилось...

На ум пришло несколько достаточно ярких моментов, по крайней мере для меня (извините, что сбивчиво пишу, эмоции переполняют).

1. Время – первые дни создания "Аптечного бизнеса". Из поставщиков о нас никто не слышал и не знает. Задача была заключить договоры с поставщиками и получить низкие цены. Так вот, когда звонили поставщикам и представляли компанию, у них было недоумение, сначала они думали, что это какая-то аптека хочет купить такие приличные объемы товара, и отказывались работать с аптекой. Приходилось немало времени тратить на рассказ, что "Аптечный бизнес"-это новый дистрибьютор и т. д. И в итоге сделать закупки все-таки получалось. Я помню, что и в "Ш.", и в "П.", и в "И."я сама ездила за товаром в качестве экспедитора.

2. В то время меня как нового сотрудника сильно поразило, как происходила проверка со стороны руководства, правильно ли закупаются медикаменты. Вы с Димой приезжали в офис, где уже я сидела и работала, да и Наталья Ивановна уже там была. Вы приезжали, открывали справочник "Мобиле", в котором были указаны на каждый препарат цены разных поставщиков на рынке (как сейчас помню). Справочник открывали на любом препарате, на любой странице и спрашивали меня, у кого я этот продукт покупаю. Например, эссенциале – у кого покупаю и почему именно у этого поставщика (это могла быть не самая низкая цена, согласно "Мобиле"). Я должна была дать точный ответ, почему я не купила у тех поставщиков, у которых на тот момент была указана в справочнике самая низкая цена.

3. Очень тяжело было формировать первый прайс-лист и поддерживать товарный запас в начале создания "Аптечного бизнеса". Кое-как достигли 500 наименований в прайс-листе, а дальше каждые последующие 100 наименований давались с большим трудом.

Так вот, Елена Викторовна (руководитель отдела) за каждые новые 100 наименований в прайс-листе приносила бутылку шампанского. Это очень нас стимулировало!

4. Не знаю, это относится к делу или нет, но мне очень за помнилось, что в ближайший праздник 8 Марта нашей компании "Аптечный бизнес" исполнилось тогда около трех месяцев от роду. Вы, Сергей Максимович, уехали, как обычно, на Валдай, а Ваш водитель от Вас поздравил в каждом отделе женщин букетом очень красивых цветов, которые уже стояли в вазах, когда мы пришли на работу. Было очень приятно!»

\* \* \*

И здесь, в самом начале пути, который и так преодолевался с чрезвычайным трудом, нас неожиданно подстерегала опасность. Нам сообщили, что на наш маленький складик на севере Москвы направлена внеплановая проверка – убедиться, что у нас нет нарушений лицензионных норм по так называемому фармпорядку. Вообще-то у нас совсем недавно была комиссия, в декабре, когда нам выдавали лицензию, и все было признано соответствующим положенным нормам. И вдруг снова внеплановая проверка! Злые языки сразу же связали это с активизацией бывших «боссов» – будто бы это они сходили в фармкомитет, дали там взятку и попросили нас проверить и по возможности «пришить» какое-нибудь нарушение (и все в отместку за то, что большая часть коллектива к тому времени уже переметнулась к нам). Не знаю, насколько это правда, хотя коллектив совершенно был уверен в этом. Собственно, проверка нам была не особенно страшна, хоть плановая, хоть внеплановая, если бы не одно обстоятельство. По правилам, влажность в помещениях склада должна поддерживаться всегда строго определенной, для контроля на стенах висят гигрометры, и одна из обязанностей начальника склада – ежедневно измерять влажность и заносить данные в особый журнал. Влажность может колебаться, но не сильно – в пределах, допустим, 5 % от положенного значения. И надо же было так случиться, что за день до прихода комиссии (а это был февраль) началась сильнейшая оттепель, все дороги покрылись лужами, влажность значительно повысилась и, соответственно, зашкалила за положенные значения у нас на складе. Принять необходимые меры – установить дополнительные нагреватели, осушители и т. д. – мы не успели. И эта проверочная комиссия зафиксировала превышение влажности в акте и сообщила, что наше «дело» будет разбираться в фармкомитете Москвы и что там и решат, надо ли отнимать у нас лицензию за такое преступление. Я помню, что в офис примчался наш генеральный Дима (который до этого встречал комиссию на складе) и совершенно убитым голосом выложил все это в гробовой тишине.

В принципе, отзыв лицензии, даже если бы он случился, не такая уж страшная вещь. По закону ты должен исправить замеченные недостатки, снова подать документы, и тебе через некоторое время возвращают лицензию – пожалуйста, работай дальше. Но это «некоторое время» – обычно один-два месяца, в течение которых компания не имеет права работать, то есть торговать. А вот выплачивать зарплату надо, платить за аренду помещений – тоже. Поэтому на нашем начальном этапе, когда у нас и так денег жутко не хватало и все карманы уже были вывернуты, два месяца нести затраты и не получать доходов от продаж было просто смертельно опасно.

Заседание фармкомитета должно было пройти через несколько дней. Все это время мы продолжали работать как обычно (руководствуясь моей любимой поговоркой «Помирать собирайся, а поле сей»), но на сердце было страшно тяжело. Все ходили злые и мрачные, перестали шутить и только шипели, как змеи. Наконец настал решающий день. Дима как официальный представитель фирмы был вызван в фармкомитет, чтобы присутствовать при разборе полетов.

Заседание должна была вести Е. Тельнова, которую я уже упоминала в своей первой книге – она год назад написала несколько добрых слов в рекламный буклет «Фармапомощи», то есть она о нас знала. Но было совершенно неясно, как она отнесется к новой фирме «Аптечный бизнес», учитывая то, что весь рынок знал о нашем скандальном «разводе» с «боссами» и вполне можно было подозревать, что она в данной ситуации сочувствует «боссам», а не нам.

Вот как Дима потом рассказывал о развивавшихся событиях. Кроме нас, на заседание были вызваны еще какие-то представители компаний, по другим вопросам. Все уныло переминались с ноги на ногу в коридоре перед закрытой дверью кабинета, где шло заседание. Время от времени дверь открывалась и приглашали зайти следующего. Наконец вызвали Диму, и он зашел. За столом сидели несколько человек, Тельновой среди них не было. Какая-то тетка встала и начала зачитывать наш акт – такое-то требование соблюдено, такое-то тоже соблюдено, а вот требование по влажности – не соблюдено, отклонение столько-то процентов. «Ну и что теперь с ними делать?» – спросил кто-то за столом. «Не знаю, надо решать, отзывать ли лицензию... Давайте представителя послушаем, что у них там с влажностью вышло», – ответила тетка. Дима начал, волнуясь, объяснять про оттепель и про то, что мы уже заказали осушитель, его должны через два дня установить... «Ну да, но нарушение-то было... что же теперь делать-то?» – не унимался кто-то. В этот момент вошла Тельнова. Все встрепенулись – пришел начальник, способный принимать решения.

«Ну что там у вас? Компания "Аптечный бизнес", нарушение режима влажности? На сколько процентов отклонение-то было?» – спросила Тельнова. Ей ответили. Дима замер.

«Ну хорошо – вынесите им предписание устранить недостатки в трехдневный срок. За три дня успеете? Ну и ладно, заканчивайте с ними. Других вопросов много еще», – распорядилась начальница.

Все сразу расслабились, заулыбались и сказали Диме, что он может ехать к себе, а предписание ему пришлют по факсу. Дима признавался, что во время этой сцены его чуть кондрагий не хватил.

\* \* \*

Все закончилось благополучно. Недостатки мы устранили, приехали снова две тетки из фармкомитета, зафиксировали, что влажность в норме, и выписали документ, что претензий к нам нет. Конечно, быстрое и разумное решение Тельновой нас тогда прямо-таки спасло. В этом вся проблема с нашими нормативными актами, это как раз ярчайший пример. Правила на все случаи жизни установлены, а вот что делать при отклонении от этих правил – в значительной мере отдается на откуп чиновникам. И за одно и то же прегрешение могут вынести предписание, а могут отнять лицензию. Или могут вообще на фонарном столбе повесить, и все это будет вполне соответствовать какому-нибудь нормативному акту. Уж нарочно так сделано или случайно, я сказать не могу, но вся страна уверена, что нарочно. Утверждается, что это делалось совершенно сознательно со времен царя Гороха, потому что это самый лучший метод административного управления, который отлично развили в СССР, а потом достойно продолжили применять в постсоветской России. Все правила пишутся именно так, чтобы можно было любого активного человека (неважно – бизнесмена, советского руководителя или просто деятельного гражданина) всегда держать на коротком поводке. Потому что не ошибается тот, кто ничего не делает, а кто хоть какие-то действия совершает, что-нибудь да нарушит непременно. Иногда специально (якобы) пишутся два нормативных акта, противоречащих друг другу, и если ты следуешь буквально одному из них, то непременно нарушишь другой. Поэтому народ уверен, что эта система веками создавалась, чтобы можно было использовать на пользу существующей власти (кстати, она точно так же активно применяется для контроля высших чиновников над низшими, чтобы не забаловали). Используется она в разные периоды нашей исто-

рии по-разному. Например, при советской власти больше внимания уделялось организации политического единomyслия, при постсоветской – извлечению коррупционной ренты разными слоями чиновников.

Но, конечно, все очень сильно зависит от конкретного человека, во власти которого принимать решение в соответствии с вышеописанной системой. Тельнова в тот раз поступила как разумный и честный руководитель – не стала карать неуместно сурово, не стала просить взятку и т. д. Мы ей были и остаемся очень благодарны за эту небольшую помощь в тот момент, когда она была нам очень нужна. В тот раз мы отвезли ей большой букет цветов и потом в течение многих лет, хотя ее карьера делала самые замысловатые изгибы, всегда, поздравляя с праздниками, отвозили или шикарные цветы, или огромную мягкую игрушку, короче, старались выразить свою признательность.

Кстати, она сама про эту историю начисто забыла. Уже очень много лет спустя, когда Е. Тельнова занимала один из высших постов в общероссийской системе здравоохранения, а я была коммерческим директором одного из крупнейших дистрибьюторов страны, компании «Аптечный бизнес», мы случайно встретились на каком-то официальном мероприятии. Мы даже сидели рядом, так что имели возможность поговорить в частном порядке. Я ей тогда напомнила тот давний эпизод с нарушением режима влажности и как ее решение нас сильно выручило. Она честно сказала, что совершенно ничего такого не помнит, но ей очень приятно, что мы помним такие пустяки так долго.

Так и завершилась эта история о начинающей фирме и разумном государственном чиновнике.

## 2. Переход к нам шести филиалов



Надо сказать, что мы очень сомневались сначала, открывать ли в новой фирме региональные филиалы, как это было в «Фармапомощи». Во всяком случае, мы побаивались это делать в самом начале пути. В том, что это стратегически правильное направление развития для фармдистрибьютора, сомнений не было. Но были очень серьезные колебания, сумеем ли мы быстро заполнить эти филиалы товаром так, чтобы не только тратить деньги на зарплату людям, но и получать хоть какой-никакой финансовый поток от продаж этих филиалов. Короче говоря, открытие филиалов прямо на старте означало значительное увеличение стартовых инвестиций и убытков, и мы не были уверены, что сможем быстро подвезти много товара, чтобы превращать эти убытки хотя бы в самоокупаемость, я уж не говорю о прибыли. А денег серьезных, которые можно было бы направить на эти стартовые инвестиции, у нас на руках все еще не было.

Но вдруг к нам стали приезжать «ходоки» из наших старых филиалов и доказывать, что филиалы в новой компании совершенно необходимо открывать срочно. Они говорили, что коллектив «Фармапомощи» очень недоволен новым руководством, считает, что компания совершенно утратила перспективу и по-любому люди оттуда станут в ближайшее время увольняться. Если мы откроем к этому моменту филиал в этом же городе, они готовы перейти к нам, а если нет, они просто уйдут в «П.», «С.», короче, к конкурентам – куда возьмут. Хорошо обученные работники «Фармапомощи» (от директоров до складских сборщиц) ценились на кадровом рынке, их часто переманивали, так что у нас не было сомнений, что еще немного – и коллектив, над созданием которого мы работали несколько лет, весь рассыплется, как опрокинутая банка с крупой. Надо было что-то решать, и в конце концов мы пошли ва-банк – решили открыть хотя бы 5–6 филиалов (в «Фармапомощи» их было много больше, около 18–20), чтобы сохранить в целости хотя бы самые лучшие региональные команды.

Решение было принято, и мы начали звонить в те города, где собирались начинать бизнес. Люди действительно в большинстве своем с радостью воспринимали перспективу перебраться в новую компанию всем коллективом и не бродить по рынку в поисках работы. Но директора прекрасно понимали весь риск и всю сложность такого «прыжка в неизвестность», и надо отдать должное их мужеству – приняв решение, они бестрепетно готовы были расхлебывать все последствия вместе с нами. Вот рассказ одного из наших директоров, Ольги Михайловны, которая стала одним из первопроходцев.

«В январе 1998 года обстоятельства вынудили меня заняться поисками новой работы. Один коллега предложил обратиться за советом к СМ (мы работали под его руководством в предыдущей компании). Приехав в Москву, мы узнали, что Сергей Максимович создал новую компанию – "Аптечный бизнес". Шеф побеседовал со мной и предложил прийти еще раз на следующий день, пообещав созвониться с руководством конкурентов "С." и "И." на предмет моего трудоустройства. На следующий день Сергей Максимович и

Вера Николаевна мне объявили, что они получили кредит, к конкурентам трудоустраиваться не надо и я буду открывать филиал "Аптечного бизнеса" у нас в городе. Сказать, что у меня был шок, – ничего не сказать. Компании "Аптечный бизнес" в тот момент был один месяц от роду. Работает 10 сотрудников. Мне выдали прайс-лист, ассортимент уместился на одной странице, где-то 80 наименований. И как с этим "взлетать"? Но сомнения были недолгие, я верила руководству, и решение было принято. 2 апреля 1998 года была получена лицензия, и в середине месяца начал работу с клиентами первый региональный филиал компании "Аптечный бизнес"».

Этот филиал, которым руководила Ольга Михайловна, располагался в Рязани и долгое время был одним из лучших – быстро рос, давал отличные продажи и хорошую прибыль.

Может быть, именно здесь, сразу же после истории Ольги Михайловны о своих сомнениях и принятом решении, стоит привести рассказ очень уважаемого мной рязанского программиста Сергея – в нем как на ладони видна вся дальнейшая история филиала. Сергей по моей просьбе записал свои воспоминания, и они такие колоритные, что я воспроизвожу их полностью и без изменений, несмотря на несколько телеграфный стиль.

#### **«Воспоминания, отложившиеся в памяти, или Этапы большого пути глазами программиста**

- Кризис 1998 года, когда на его фоне возросли продажи, нехватка товара, дополнительные заказы и поставки из головной организации (ГО) в Москве. Машины с дополнительными поставками, как правило, приезжали уже ночью, но это не мешало всему штату филиала оставаться на работе и полным составом разгружать товар. Был энтузиазм.
- Выход филиала на первые места по объему продаж и приходу денежных средств.
- Регулярные приезды из ГО сотрудников для обучения (в том числе и новых программистов филиала), учебный класс в Рязани.
- Первый переезд филиала, размещение товара по адресам, прибытие по случаю переезда руководства ГО, торжественный ужин, большие неиспользуемые свободные площади на складе (которые спустя незначительное время оказались занятыми, потому как объемы продаж продолжали расти).
  - Первый маркетолог и свободное ценообразование в филиале.
  - Первый компьютер на складе (поначалу были вопросы, а зачем вообще компьютеры на складе нужны).
  - Первая программа для филиалов была единой с ГО ("1С: Предприятие 7.5"), бухгалтерия велась в "1С: Бухгалтерия 6.0".
  - Через два года работы перешли на "1С: Предприятие 7.7", затем последовал переход на работу с распределенными базами, что позволило взаимодействовать с ГО посредством обменов новыми данными (до этого пересылали всю базу данных целиком, что иногда занимало целую ночь, так как скорости Интернета тогда были еще низкими).
    - Начало работы стендерами.
    - Первое собрание программистов филиалов в ГО, обсуждения, большие планы, знакомство с новым разработчиком программ Игорем.
    - Второй переезд филиала. Закупка новой оргтехники (принтеры, ксероксы, сканеры), новые возможности и оптимизация работы склада.

- Новая программа, написанная Игорем для филиалов, сложности ее внедрения. Доработка программы продолжалась более полугода и закончилась попыткой внедрения.
- Внедрение продолжалось неделю и закончилось неудачей, пришлось оперативно откатываться на предыдущую версию 1С.
- Вторая попытка перехода на новую конфигурацию для филиала была выполнена через полтора года и прошла успешно. Новая конфигурация 1С для филиалов объединила оперативный и бухгалтерский учет, что сократило число проблем во взаимодействии с бухгалтерией.
- Кроме того, новая конфигурация позволила перейти на использование SOL версии 1С вместо DBF, появился попартийный учет.
- Второе собрание программистов филиалов в ГО с выездом в пансионат, обсуждения, споры.
- ДЛО (*дополнительное лекарственное обеспечение – разновидность методики по выдаче населению некоторых лекарств за счет государства. – В. П.*). Разработка отдельной конфигурации 1С (Ф3) для работы с ДЛО, внедрение конфигурации в Ставрополе, Кургане и Брянске.
- Разработка и внедрение конфигурации в Архангельске (Ф4) для работы с крупными оптовыми клиентами.
- Автоматизация складов филиала, внедрение кластерной, конвейерной, районной сборки товара на складах филиалов. Внедрение сканеров штрихкодов, массовое использование штрихкодов для автоматизации и повышение производительности склада».

Вот уж действительно – этапы большого пути. Как подумаешь – сколько труда, риска, изобретательности, упорства, неудач и веры в победу стоит за каждой этой строчкой! Покажите мне того, кто скажет, что русский народ ленив, туп и безынициативен, – и я плюну ему в лицо! Это лучший народ в мире, надо только верить в него и уметь с ним работать.

Первыми открывали филиалы в Челябинске, Рязани, Красноярске, Ростове, Владимире, Чебоксарах. С Чебоксарами связана смешная история. Директор этого филиала Сергей Михалыч был главным фанатом коллективного перехода в «Аптечный бизнес», в основном он нас и уговорил пойти на этот риск. Он получил уже для нового филиала лицензию (на имя «Аптечного бизнеса»), проинформировал новое московское руководство «Фармапомощи», что практически весь коллектив написал заявления по собственному желанию, и готовился начать оформление сотрудников на работу в новорожденный филиал «Аптечного бизнеса». В день получения новенькой лицензии он отправился со своим заместителем (бывшим – в «Фармапомощи» и будущим – в новой фирме) в ресторан – скромно отметить первый успех. Они взяли по паре пива, заказали ужин и, тихо радуясь, сидели в уголке. А рядом довольно шумно гуляла какая-то компания, то и дело подзывала официанта, заказывала шампанское, дорогое вино, водку, звучали тосты – короче, активно что-то праздновали. Они так здорово расшумелись, что Сергей Михалыч в конце концов заинтересовался и, подозревая, официанта, спросил, что это за народ так весело гуляет. К его изумлению, официант ответил: «Это оптовые фармацевты. У них крупный конкурент закрылся – филиал какой-то московской фирмы, который им сильно мешал. Вот они и празднуют». Надо заметить, что в то время на российском рынке функционировало более 2000 (!) мелких фармацевтических оптовиков. Их и теперь еще около 200, то есть довольно много, но их число сильно сократилось за счет гибели или репрофилирования маленьких (они обычно репрофилируются в аптеки) и за счет укрупнения «монстров дистрибуции». Этот процесс называется консолидацией рынка, он идет во всех странах и в так называемых развитых экономиках завершается лет через пятьдесят тем, что остается 5–6 крупных игроков и 5–6 игроков поменьше. Об этом процессе я планирую рассказать подробнее

дальше, а сейчас вернемся к описываемой истории. В тот момент в одних только Чебоксарах было около десятка маленьких оптовиков, да еще, кажется, филиал «И.», вот они и праздновали гибель хотя бы одного конкурента. Сергей Михалыч со своим замом посмеялись тихонько – знали бы эти ребята, что конкурент, которого они уже отпели, завтра возродится в другом облике, как птица Феникс из пепла! В завершение этого эпизода скажу, что филиал в Чебоксарах всегда работал стабильно и неплохо, занимая на своем рынке очень приличную долю – в последние годы до 20 % рынка! Конечно, Чебоксары – не Москва и даже не Красноярск и нельзя ожидать от довольно небольшого регионального рынка каких-то огромных продаж, но всюду живут люди, таблетки всем нужны, значит, аптеки надо обслуживать. А если оценивать успешность регионального филиала не по валовым продажам, а по прибыльности и охвату клиентской базы, то Чебоксары у нас, пожалуй, даже выходили в первые ряды. Сам Сергей Михалыч проработал у нас еще лет пять, пока здоровье позволяло.

Случилась в этот момент нашего развития и трагическая история. В Челябинском филиале директором был уже немолодой человек, бывший производственник по имени Владимир Семенович. Будучи уже в возрасте и проработав почти всю жизнь на советском производственном предприятии, то есть в рамках совершенно других правил игры, он очень старался освоиться в новом «коммерческом мире», посещал еще в «Фармапомощи» все тренинги и больше всего боялся «не понять стратегию руководства». Он тоже перешел практически со всем коллективом в наш новый филиал, очень активно начал его поднимать, и мы на него сильно рассчитывали. И вдруг в один ужасный день мы получаем сообщение, что бедный Владимир Семенович скончался – пришел после работы домой, прилег на диван и умер. Выяснилось, что он на ногах, никому не говоря, перенес множество микроинфарктов и погиб от очередного сердечного приступа, так никому и не пожаловавшись ни разу. Мы все очень горевали. СМ и Елена Ивановна ездили на похороны. На душе было очень тяжело – мы думали тогда, что не надо было ему переходить в новый бизнес, если бы остался он досиживать в «Фармапомощи», может, пожил бы подольше... А впрочем, кто знает. Обстановка в «Фармапомощи» в течение следующего года, как говорят, становилась все более ядовитой и разлагающей, а для нормального созидającego человека, который хочет работать на благо людей, а не дурака валять и строить козни, нет ничего хуже такой атмосферы. Поэтому коллективы филиалов и сбежали в свое время из «Фармапомощи» – для конструктивного человека жить в тине разлагающейся компании – стресс гораздо более сильный, чем рискнуть и уйти из нее. Но, конечно, жена Владимира Семеновича считала, что в его гибели виноваты мы и персонально Елена Ивановна (директор по филиалам), которая его «уработала», как она выразилась. На похоронах она все это выложила ей в лицо, и Елена Ивановна ничего не могла несчастной женщине возразить. Я помню, что, когда она вернулась в Москву с похорон, на ней лица не было.

Так или иначе, вскоре были открыты шесть филиалов, а с течением времени их число увеличилось до 20. Бывали и неудачи, например, мы открыли филиал в Хабаровске и еще некоторые, а потом посчитали, что сделали это напрасно, – и закрыли. Об этом я расскажу дальше, там происходило немало любопытного. Очень интересно, с моей точки зрения, устроена внутренняя жизнь филиала, он на своем пути проходит известные этапы роста и микрокризисы, которые надо уметь преодолевать. Но я думаю, что об этом уместнее поговорить позже. А сейчас я хочу закончить выдержкой из книги СМ «Дистрибьютор». Мне кажется, она подведет итог моим рассуждениям о том, почему так много людей не побоялись шагнуть за нами в риск и неизвестность и почему коллективный труд этих людей принес компании успех.

#### **«Заметка о единстве коллектива»**

Коллектив как результат организаторской деятельности директора является одним из краеугольных камней, на которых стоит филиал.

Как бы хорошо ни работали склад, операторы и бухгалтерия по отдельности, если нет понимания единой цели, возникает противостояние

интересов. Как следствие – проблемы в технологической цепочке, а в результате добросовестный труд превращается в сизифов.

Но надо понимать, что как бы директор ни организовывал деятельность служб, возникает масса сложностей на их стыках, которые, если не решаются на "горизонтальном" уровне, приносят массу проблем.

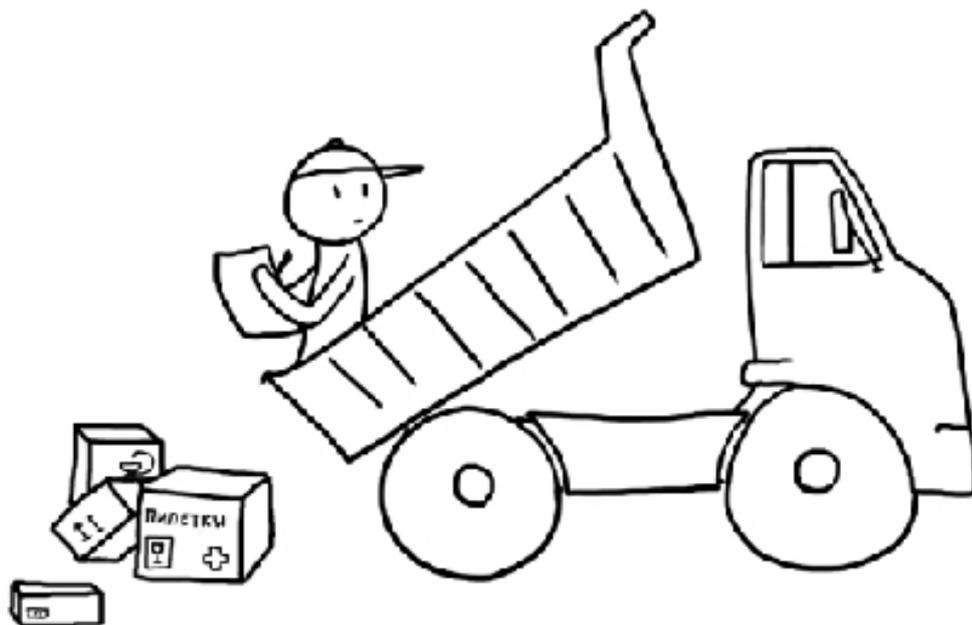
Директор должен учить руководителей служб и весь персонал решать проблемы на "горизонтальном" уровне и максимально помогать друг другу, вникая (несмотря на загруженность) в проблемы других подразделений.

Причем это касается не только "внутрифилиальной" технологии (так называемых бизнес-процессов), но и взаимоотношений коллектива с менеджерами по сбыту (в ответ за максимальную помощь менеджеру коллектив вправе потребовать от него максимальной эффективности).

Рекомендуется, чтобы директора раз в неделю собирали руководителей служб, ключевых менеджеров по сбыту и "лидеров" коллектива для обсуждения результатов и проблем. Такое собрание не должно быть формальным, иначе будет неэффективным. Каждый должен высказаться об "узких" местах в целом, вместе следует обсуждать причины и возможные действия. Причем если люди дело говорят, то надо вносить поправки в бизнес-процессы, если же предложения нереализуемы до надо подробно объяснить почему – иначе люди не будут в следующий раз принимать (реально, а не формально) участия в обсуждении.

Если нам не удастся приобщить ключевые фигуры (включая менеджеров) к совместному решению задач, мы погрязнем в мелких проблемах или дыры в технологии станут настолько велики, что дестабилизируют работу филиала "Аптечного бизнеса". Зато если мы с этим справимся – нас ждет успех в преодолении любой кризисной ситуации».

### 3. Наш новый отдел поставок



Я хочу вернуться к тому моменту когда мы в новой компании организовали отдел закупок медикаментов (у нас он почему-то традиционно назывался отделом поставок). В «Фармапомощи» поставками мы не занимались, это была сфера деятельности «боссов», к которой они нас никогда не подпускали, и мы сильно подозревали, что неспроста (видимо, были там всякие злоупотребления). В результате в новой компании нам пришлось именно эту часть осваивать с нуля. Наиболее опытным человеком в общении с поставщиками была моя мама Елена Викторовна. Как я рассказывала в своей первой книге, она в «Фармапомощи» возглавляла Аналитический центр, который вел некоторые маркетинговые исследования для производителей медикаментов. Соответственно, она знала довольно многих поставщиков по этой своей работе в Аналитическом центре. Вот мы ее и назначили директором по поставкам.

На самом деле положение было довольно серьезное. Мы более или менее знали, конечно, по опыту работы в «Фармапомощи», какие медикаменты пользуются спросом и какая компания их производит. Это вообще нетрудно узнать – на каждой коробочке с лекарством обязательно указан производитель. Но с большинством из них у нас не было никаких контактов, мы даже не знали их телефонов и есть ли у международных компаний представительство в России. Интернет еще не был так хорошо развит, как сейчас, когда почти всю подобную информацию можно получить после двух-трех запросов в «Яндексе». Зато тогда были справочники «Мобиле», которые уже упоминались, и другие. Мы звонили по указанным в справочнике телефонам, сообщали о своем существовании и пытались заключить контракт. Кое-кто знал о нашем уходе из «Фармапомощи», и это немного помогало, однако с каждой компанией Елена Викторовна и ее коллеги проводили длительные переговоры, прежде чем мы добивались до подписания вожеленного контракта. Очень важно было сразу указать, что мы уже крупная фирма с шестью региональными филиалами, рассказать историю нашего создания, поведать о своих грандиозных амбициях. Это производило нужное впечатление, но очень часто производители начинали требовать предоплату, мотивируя это тем, что «вы же все-таки новая компания». Было очень важно сразу же твердо отказаться и заявить, что от других «новых» компаний, возможно, действительно следует требовать предоплату, но мы – исключение, нам

предоплату делать не положено. Нам все отпускают товар в кредит, так как у нас уже есть положительная репутация. Иногда все-таки приходилось в конце концов соглашаться на предоплату в 30 %.

Очень важно было также вовремя оплачивать счета за товар, который мы взяли в кредит, – здесь любая, даже незначительная просрочка таила в себе угрозу. Стоило по рынку поползти слухам, что мы задерживаем платежи, и все – кредит сразу же закрылся бы и с нами было бы покончено. А денег отчаянно не хватало – аптеки тоже требовали от нас длинных отсрочек, надо было платить зарплату людям, которые еще не успели раскрутить наши продажи так, чтобы выручка покрывала издержки, надо было покупать транспорт, ремонтировать склады для получения лицензий в регионах... Ужас, ужас... Из регионов звонили: шлите еще товар, продали вчера весь склад за один день. По столичному офису бродили мрачные московские менеджеры по продажам, тыкая всем под нос прайс-лист со 100 наименованиями и бормоча: «Ну что это такое... У нас, конечно, покупают, но в основном из жалости... С таким ассортиментом как работать? У нас нет того и этого... Вот хотя бы препарат ААА закупили бы...» Елена Викторовна в пятнадцатый раз переделывала заказы поставщикам, выкраивая две тысячи долларов на заказ 200 упаковок препарата ААА, а когда его наконец привозили, то менеджеры начинали хвататься за голову и стонать: «Ну зачем нам ААА? Он у всех есть! Надо было брать ВВВ!»

Дошло до того, что СМ запретил менеджерам в течение рабочего дня заходить в отдел поставок, потому что там все уже были на грани нервного срыва. По вечерам сам СМ устраивал разбор полетов – что именно заказали за день, почему именно это, кому заплатили, а кому пока нет, и т. д.

Но глаза боятся, а руки делают. Постепенно основные контракты были заключены, товар сначала подвозили на «каблучках» (это такая маленькая машинка советского производства), потом на ЗИЛе (это уже довольно большой грузовик), а потом нет-нет да стала подъезжать большая фура. Площади нашего первого склада стало не хватать, и в июне 1998 года мы переехали на новый большой склад в Анненском проезде, площадь которого составляла целых три с половиной тысячи квадратных метров! Когда мы перевезли туда имевшиеся складские запасы и разложили на стеллажах, то они просто были не видны в таком огромном (как нам тогда казалось) помещении.

Мы с Еленой Викторовной ежедневно с утра заходили на склад посмотреть, удастся ли отделу поставок хоть немного заполнить огромные пустующие стеллажи, или за вчерашний день уже опять все продали. Это было непрерывное соревнование между «продажниками», уже довольно хорошо раскрутившими сбыт, и «поставщиками», целью которых было обеспечить более или менее устойчивый товарный запас. Моя задача была добывать откуда хочешь оборотный капитал для поддержания этого товарного запаса. Откуда хочешь – потому что в получении денег с Виталия, мы, разумеется, столкнулись с большими трудностями. Но бизнес не мог работать без оборотных средств, как автомобиль без горючего, и мы с Игорем носились, высунув языки, по банкам, по знакомым, искали другие возможные источники, чтобы раздобыть денег. «Хоть роди», как говорил Игорь.

Блестящей оказалась идея обратиться за помощью к нашим крупным прямым конкурентам. Мысль эта пришла в голову СМ. Он рассуждал так: и Вадим, владелец «П.», и Игорь, владелец «С», и другой Вадим, владелец «И.», сами управляют своими компаниями как менеджеры, сами знают, почему фунт лиха и как тяжело на начальном этапе. Они наших «боссов» никогда шибко не любили, не особо уважали за склонность к транжирству и за то, что они предпочитали заниматься только «чистой» частью работы (переговорами с поставщиками), а во все остальное даже не вникали. Поэтому, может быть, если мы попросим помочь нам как начинающим товарным кредитом, они, наверное, из солидарности помогут – как менеджер менеджеру и коллеге. И вот мы созвонились с конкурентами и поехали к ним со своей прось-

бой. Надо сказать, что нас очень хорошо приняли. Во всех трех компаниях выслушали наш рассказ и охотно согласились помочь товаром, хотя мы попросили беспрецедентно большой товарный кредит – по \$200 тыс. от каждой компании, товар по нашему выбору. Вадим из «П.» и Игорь из «С.» повели нас показать свои новенькие склады. Мы искренне ахали, вникая в детали того, как что у них устроено. У Сережи ведь тоже был уже опыт проектирования большого склада, он подмечал всякие мелочи, о чем-то даже заспорил. Игорь, я помню, сказал: «Приятно показывать склад людям, которые в этом действительно соображают, – а то все смотрят, а в глазах полное непонимание! А у меня здесь видите, как хитро сделано – полы ПОД стеллажами залиты в два слоя, а в ПРОХОДАХ, где основная нагрузка, – в три, для прочности! Знаете, я на этом сколько сэкономил? Столько-то тысяч долларов на один ряд стеллажей!» Было видно, что человек искренне любит свой бизнес и детально во все вникает сам, не то что некоторые! Он, кстати, дал нам еще очень дельный совет: сразу же, сказал, переводите московский склад на трехсменную работу. Основные заказы от аптек поступают вечером, с пяти до шести часов. Сейчас вы, говорит, еще успеваете собирать заказы до ночи, чтобы утром отвезти. Но это ненадолго. Оборот будет расти, и вы застопоритесь. Пока есть возможность – в спокойной обстановке обкатайте технологию ночной сборки, приучите сборщиков к ночной смене. Тогда осенью, когда произойдет сезонное увеличение спроса, вы будете на коне.

Этот совет нам очень пригодился – как только мы добрались до офиса, СМ принялся разрабатывать переход склада на трехсменный график работы.

Я уже писала, что компания «С.» организовала свой склад из переделанного ангара, в котором когда-то, при советской власти, собирали российский космический шаттл «Буран». Их было собрано, как известно, три штуки, и один из них совершил пару полетов, а потом наступила перестройка и советская космическая программа была свернута. Так вот, последний из этих «Буранов» лежал в ангаре у «С». Правда, не в основном помещении склада, а в какой-то боковой части, которую они не использовали сами, а сдавали под склад фирме, торговавшей макаронами. И мы этот «Буран» видели своими глазами. Он лежал себе позади штабелей макарон, покрытый пылью и частично заваленный какими-то пустыми коробками, – Игорь специально повел нас посмотреть. Все-таки он по образованию был инженер-авиационщик и успел довольно долго поработать до перестройки в этом самом НИИ, где теперь устроил склады. «Жалко, правда?» – спросил он, выйдя на миг из образа несентиментального бизнесмена. И нам было ужасно жалко, просто убить хотелось тех уродов, которые так бесславно загубили эту программу, имея на руках уже сделанный и летающий аппарат. Я всегда очень жалею, когда пропадает впустую человеческий труд, да еще такой квалифицированный. Я вообще очень жалею о деградации (надеюсь, временной) российской космической программы. Ну, положим, автомашины и бытовую технику наша страна никогда не умела как следует делать, но космос – другое дело. Всего две страны умели в свое время летать в космос – СССР и Штаты, и так бездарно профукать такую позицию в отрасли... Действительно очень жалко.

Возвращаясь к отделу поставок, я хочу привести еще несколько выдержек из воспоминаний Евгении Николаевны, которая занималась в «Аптечном бизнесе» вовсе не клиентским сервисом, как раньше, а «российскими поставками», то есть продукцией отечественных заводов.

«Руководство отдела поставок (закупок) периодически обсуждало ассортименте руководством отдела сбыта. Это были серьезные разборки, так как оба подразделения считали себя главными. Ревнивое отношение друг к другу иногда приводило и к курьезам. Помню, обсуждалась закупка "перевязки". Уж бинты всякой длины и шприцы имелись, перекись, зеленка, йод в двух видах: флакончиках и капельницах. Вдруг сбыт заявляет, что йода нет.

– Как нет? В двух видах поставлен!

– А вот вы не заказали йод во флаконах с лопаточкой. Это серьезно – ведь покупатель привередлив.

Выяснилось, что привередливый покупатель предпочитает термометры в картонных футлярах розового цвета, а не голубого (горизонтальные связи в фирме – это серьезно!)

Склад находился в пределах видимости из офиса. Крупные машины, в основном семитонники, подъезжали на разгрузку к пандусу, и их кабины (из окна можно было увидеть только их) радовали наш взор. Трагические минуты наступали, когда директор по поставкам и маркетингу ЕВ укоризненно сообщала: "Девочки, что-то не вижу носов больших машин!" Оправдывались как могли».

Евгения Николаевна, кстати, очень быстро приобрела навыки переговоров с поставщиками, хотя до этого в жизни этим не занималась. Методы у нее были весьма нетрадиционные – ходили легенды, что некоторым поставщикам, которые не могут найти с ней общего языка, она заявляет: «Я вижу, что как бизнесмен вы не состоялись» – и это сражает их наповал. Так или иначе, результаты у нее были отличные, и российские производители ее очень любили и многие даже считали своим личным другом. Она, кстати, единственная из «старшего поколения» так и не освоила компьютер. Хотя мы неоднократно и просили, и заставляли, и даже водрузили компьютер ей на стол, но она каким-то образом ловко уклонялась от его использования. Непонятно почему – человек она очень неглупый и с техническим образованием. В результате Евгения Николаевна организовала работу так, что все компьютерные отчеты, списки товаров, официальные письма и прочее за нее делал кто-нибудь из девочек ее отдела, а она предпочитала просидеть ночь без сна, но написать черновик от руки, и так все 15 лет, пока работала в компании. Интересно, что даже сейчас, когда я попросила ее прислать мне свои «воспоминания», она прислала мне их в рукописном виде, хотя свободно прочитала мое письмо, посланное по электронной почте.

Вот еще одна выдержка, как раз посвященная эпизоду с поставщиком, который «не состоялся как бизнесмен».

#### **«К вопросу о "левых" поставках**

Сентябрь. Мы уже обжили офис и склад в Анненском проезде. Составлен список первоочередных закупок лекарств от простуд, ОРЗ и гриппа. Нужен интерферон. Основные производители ставят нас в конец длинной очереди. И вдруг объявляется посредник, предлагающий нам интерферон. Телефонные переговоры прошли весьма успешно. Нужно количество препарата, естественно с предоплатой, гарантировано. И поставщик готов привезти своим транспортом. Договорились о встрече, чтобы заключить договор. На следующий день приезжает, по-видимому, менеджер (представляется Поповым), обсуждаем объем и срок поставки. Задаю вопрос о сопроводительной документации, особенно о сертификатах. В ответ слышу, что все будет. Поясняю, что серии выпусков интерферона короткие, по требованию Хабриева (*чиновника из тогдашнего Минздрава. – В. П.*) сертификаты должны быть с печатями производителя. Попов отвечает, что нет проблем, все печати будут стоять. Интересуюсь именем производителя. В ответ – от какого хотите, от того и привезем. Да, но нам необходимо, чтобы были не копии, а сертификаты, заверенные оригинальной печатью производителя. И все же пытаюсь выяснить, какой завод является производителем – «Микроген» или какой-то иной? На что наш гость из

кармана куртки выудил две пригоршни печатей и, улыбаясь, предложил: «Выбирайте». Я ответила, что подумаю до завтрашнего утра.

Наутро от этой фирмы раздался звонок, и некто строгим голосом представился директором и спросил насчет сделки по интерферону. Я ответила: "С чувством юмора у вас, молодой человек, по-видимому, все в порядке, но как бизнесмен Вы не состоялись. Сделка отменяется"».

Ну вот, опять прежде всего вспоминаются всякие забавные истории. А между тем взаимодействие с поставщиками – важнейшая часть работы дистрибьютора. Надо всегда помнить, что поставщики – это на самом деле тоже твои клиенты (а не только аптеки). Они нуждаются в том, чтобы дистрибьютор как мог помогал им в их бизнесе, и за это они будут давать хорошие скидки и условия поставок. А имея хорошие условия поставок, дистрибьютор, в свою очередь, сможет лучше обслуживать свои аптеки – предлагать привлекательные цены, хороший ассортимент и т. п. То есть это рынок, на котором дистрибьютор и производитель должны усиленно помогать друг другу. Об этом следующий рассказ СМ.

«Пока мы 18 лет работали на фармрынке, мотивация клиента (аптеки) все время менялась – сначала им нужно было гарантировать только наличие товара в Москве на складе, под конец они начали требовать очень сложные вещи, вплоть до обучения управлению и помощи в экономике их собственного аптечного бизнеса.

С отставанием шло изменение мотиваций поставщика и – что еще более важно – понимание наших людей о потребности производителя.

Ведь первые годы от производителя был нужен товар, а ему от нас – оплата. Был в общем дефицит товара на рынке. Но вот рынок стал насыщаться. Началась реальная конкуренция, в том числе разные лекарства (продукты, как любят выражаться производители) конкурируют между собой – какое предпочтет потребитель. В такой ситуации производитель лекарств хочет от дистрибьютора уже больше, чем примитивное "бери больше – кидай дальше".

Разные люди долго доказывали мне, что у производителя и дистрибьютора не может быть общих интересов.

Но с течением времени ситуация стала меняться. Понимание, что поставщик – тоже клиент, приходило к нам постепенно. Стало ясно, что с каждым производителем мы должны найти такие точки пересечения которые дополнительно помогут в развитии и ему и нам, потому как только win+win-стратегия дает успех на любых рынках.

### **Перечень дополнительных услуг компаниям-производителям, собирающимся выходить на рынок (по моему опыту)**

- Предоставление информации о товарах на рынках – ценах, объемах продаж.
- Предоставление нам известной стратегической информации об основных конкурентах – доли, методы работы с товаром, цены. Регулярное предоставление экспресс-информации о методах продвижения товаров наиболее успешных фирм производителей, действующих в близких сегментах.
- Таможенное оформление, хранение товара и рекламной продукции, выдача по указанию производителя, отправка нашим транспортом, помимо товара, также рекламных материалов в наши филиалы.
- Обеспечение товарного запаса в филиалах по конкретным, указанным производителем, препаратам (на примере фармацевтического рынка: в России зарегистрировано 25 тыс. лекарственных форм, в аптеке же продается обычно не более 3–5 тыс. препаратов. Именно эти самые популярные товары дистрибьютор обязательно привезет в свой филиал. А остальные не обязательно, но он может сделать это в качестве дополнительной услуги производителю. Разумеется,

производитель должен за эту услугу заплатить – либо деньгами, либо предоставив льготные условия на закупку более ходового товара).

- Экспресс-анализ рекламных акций производителя в регионах, рекламных агентств и качества набираемого производителем персонала. В редких случаях – помощь в наборе сотрудников. Внимание: разработка методов продвижения не входит в сферу наших компетенций, но оценить их результативность мы обычно можем – нам хорошо известно, растут или не растут продажи таблеток данного производителя.

- Предоставление помещения для начального размещения офиса.

- При покупке производства помощь в экспресс-анализе его организации, сбыта, персонала (кроме юридического и финансового due diligence<sup>1</sup>).

- В редких случаях набор представителей производителей в свой штат и контроль их работы (от тренингов до организационного контроля).

- Помощь в регистрации препаратов возможна только на уровне технического взаимодействия с фирмами-посредниками, занимающимися регистрацией препаратов.

- На начальном этапе организации сбыта – экспресс-информация о потенциальных покупателях (дистрибьюторах) по критериям – что известно о них на рынке.

### **Перечень услуг компаниям-производителям, давно работающим на рынке (по моему опыту)**

- Внедрение у себя согласованной с производителем системы рассылки и наличия товарного запаса (внимание: наличие продаваемых товаров – это внутренняя проблема дистрибьютора, однако 75 % ассортимента для дистрибьютора – это, как говорят, фоновый ассортимент, то есть необязательный, а для производителя именно этот товар обычно очень важен. Простейший пример – какое-нибудь совершенно новое и, допустим, очень мощное и перспективное лекарство, но только никто еще о нем не знает, врачи боятся его выписывать, а аптеки – закупать. Здесь как раз важно помочь).

- Помощь в планировании производства, опираясь на статистику продаж, составление планов поквартально по году, попрепаратно.

- Телемаркетинг – предложение специально обученными людьми новых товаров аптекам по телефону.

- Директ-маркетинг – наши менеджеры по сбыту помогают производителю продать определенные лекарства, лично обходя аптеки и больницы и разъясняя им свойства данного товара.

- Маркетинговые программы. В нашем случае это:

1. СПП в Москве и филиалах (СПП – совместное планирование продаж: совместный план филиалу и производителю ежемесячно, попрепаратно, подкрепленный списком совместных действий, обязательных для обеих сторон);

2. совместные конкурсы и акции в Москве и филиалах, рассчитанные на персонал аптек;

3. проведение круглых столов для аптек – семинаров, рассчитанных на 20–30 клиентов, которых мы собираем вместе и даем возможность производителю перед ними выступить. Программы круглых столов обычно разнообразны и сформированы так, чтобы было интересно участникам. Наша услуга производителю заключается в том, чтобы убедить выслушать в том числе информацию, которую он (производитель) стремится донести.

---

<sup>1</sup> Due diligence (с англ. «должная добросовестность») – процедура формирования объективного представления об объекте инвестирования, включающая в себя инвестиционные риски, независимую оценку объекта инвестирования, всестороннее исследование деятельности компании, комплексную проверку ее финансового состояния и положения на рынке. Проводится обычно перед началом покупки бизнеса, осуществлением сделки по слиянию (присоединению), подписанием контракта или сотрудничеством с этой компанией (источник – «Википедия»).

- Отчеты по продажам и товарному запасу в филиалах, в том числе и детализированные по товарам и клиентам (чтобы было видно, например, кто начал закупать новый препарат, а с кем нужно еще поработать), допуск к информации on-line.

- Обучение наших собственных сотрудников по важным для производителя товарам (как ни странно, это тоже может считаться услугой, оказанной производителю, ведь сотрудники, прошедшие обучение, сразу же начинают уделять повышенное внимание этому самому товару!).

- Работа с независимыми аптеками, мелкими и средними сетями от имени производителя, включая трансляцию скидок по цепочке "производитель – дистрибьютор – конкретная аптека", доставку целевых заказов, все типы презентаций, конкурсов.

- Помощь в sells-in и sells-out<sup>2</sup> в аптеках.

Это неполный список, но я не хочу превращать свой рассказ в переписывание должностных инструкций.

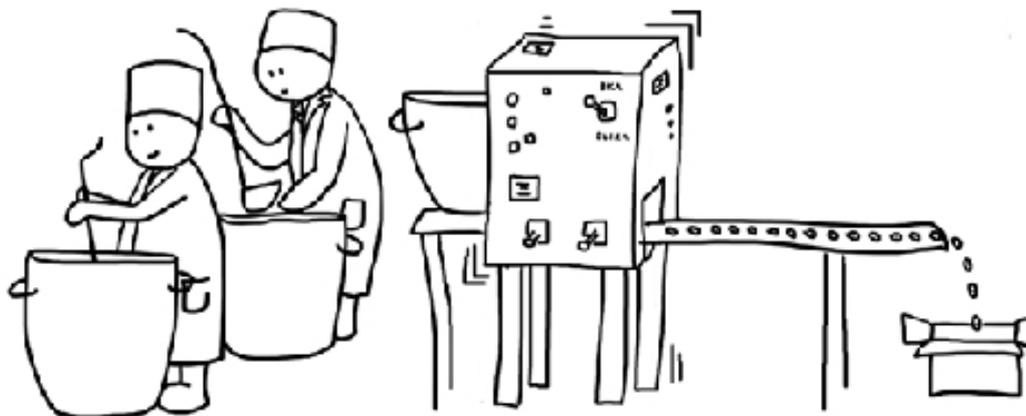
К 2012 году работа под лозунгом "Поставщик тоже клиент" была доведена до совершенства.

Конкуренция съела доходность дистрибьюторов при продажах в аптеки практически начисто. Теперь (в 2010–2011 годах) вся экономика дистрибьютора стала зависеть от услуг, предоставляемых поставщикам, и от дополнительных бонусов, которые поставщики за это платят дистрибьюторам. Соответственно, основные усилия по предоставлению сервиса дистрибьютор теперь направляет на поставщика».

---

<sup>2</sup> Sells-in – процесс закупки аптеками товара у дистрибьютора. Sells-out – процесс продажи товара в аптеке покупателям. Для производителя лекарств очень плохо, если первый процесс идет, а второй почему-то застопорился, – это приведет к тому что препараты скопятся в аптеках и испортятся в конце концов. Надо разбираться, в чем дело, и решать эту проблему. И так в каждой отдельной аптеке из десятков тысяч имеющихся в стране. Это весьма хлопотный и трудоемкий процесс, и производитель в такой ситуации нуждается в помощи прежде всего дистрибьютора, имеющего по стране множество филиалов.

## 4. История российских заводов Часть 1



Я уже описывала в своем рассказе, как в период начала российского фармрынка здесь работали международные компании, и обещала рассказать об огромном качественном скачке, который смогли с того момента совершить российские производители медикаментов. Я действительно уверена в том, что это огромный положительный сдвиг во всей индустрии, и мало того – позитивное развитие продолжается и сейчас. Конечно, по многим параметрам российская фармпромышленность по-прежнему далека от идеала.

Многие люди, долго работающие на рынке, только фыркают, когда слышат слова о «быстром развитии» и т. п. Например, все еще не внедрен в России стандарт GMP<sup>3</sup>, даже при производстве дженериков<sup>4</sup>, и перспективы этого весьма туманны, по части новейших разработок лекарств мы вообще отстали. Возможно, для того, чтобы оценить грандиозность произошедших изменений, надо просто сравнить, что было на заре времен и что мы видим сейчас. Разница весьма впечатляющая. Я хочу прежде всего рассказать о собственных впечатлениях за прошедшие 20 лет, но для полноты картины и большей точности воспользуюсь также материалами любопытной книги «Новейшая история российского фармацевтического рынка. Обобщенный аналитический опыт компании "Фармэксперт"», изданной в 2010 году, в которой собрана масса полезной фактологической информации.

---

<sup>3</sup> GMP (Good Manufacturing Practice – «практика хорошего производства») – стандарты организации фармпроизводства, принятые в западных странах, в которые входит множество конкретных обязательных указаний, как должна поддерживаться чистота в производственных помещениях, как должна быть организована схема переодевания рабочих в производственную одежду, схема циркуляции воздуха, схема контроля различных производственных деталей и т. д. вплоть до таких мелочей, что в помещениях все внутренние углы комнат должны делаться закругленными, чтобы их легче было мыть и в них не скапливалась грязь. Современные фармзаводы сразу проектируют и строят с учетом GMP, вот переоборудовать под GMP старый завод очень трудно и даже невозможно. В России есть собственные аналогичные стандарты для фармпредприятий, но, к сожалению, «западники» считают, что они недотягивают до нужного уровня по качеству, и это очень плохо, поскольку из-за этого российская фармпродукция, даже самая хорошая, не может продаваться на международном рынке. Там разрешается реализовывать только то, что произведено строго по GMP.

<sup>4</sup> Дженерик – препарат, срок патентной защиты которого истек (то есть уже не самый новый). Фармпроизводители всего мира непрерывно ведут исследовательские работы, чтобы изобрести новые, более эффективные препараты. И если это удастся, то регистрируют их на имя своей компании и защищают патентом на длительный период (10 лет и более). Пока этот срок не истек, никто, кроме них самих, производить новое лекарство не имеет права. А потом может кто угодно, потому что оно считается уже как бы чуть-чуть устаревшим. И такое лекарство называется дженериком (его начинают производить очень многие, под разными названиями, и оно сразу становится значительно дешевле).

Итак, что представлял собой рынок российских производителей в 90-х годах? На самом деле жуткое зрелище. Книга, на которую я ссылаюсь, начинает свое описание с 1996 года. То есть период с 1992 по 1996 год я могу описать только по своим воспоминаниям. Очень многие предприятия просто стояли, отправив персонал в отпуск за свой счет. Склады заводов были забиты продукцией, которую они не только не знали, как превратить в деньги, но даже с трудом понимали, что этим вообще можно и нужно заниматься. В своей первой книге я привела рассказ, как Игорь из «С.» начинал свой бизнес, перевозя на своем «Жигуленке» лекарства с заводского склада в ближайшую аптеку. А заводское начальство в это же время ума не могло приложить, как распродать свою продукцию. У многих заводов были огромные долги за электричество, воду, сырье. Они не могли расплатиться, им отключали и воду, и свет. Потом начали появляться «давальческие схемы» – мы вам сырье, пузырьки для ваших лекарств и три рубля, чтобы заплатить за свет, а вы нам – всю продукцию, которую сможете произвести на этих условиях, и тогда мы вам еще на зарплату добавим. Как раз в это время шла приватизация многих предприятий, а они едва дышали. В цехах, которые, по идее, должны быть чистыми, ходили, как говорят, иногда только в сапогах – иначе не пройти было по такой грязи. Я сама как-то раз в те годы побывала в цехах одного весьма уважаемого ныне завода и хорошо помню, как это выглядело. Сапоги, правда, были там необязательны, но уличной обуви никто не снимал. Белые халаты у персонала были, но не стиранные минимум месяц. И вообще все напоминало довольно грязную коммунальную кухню – в помещениях, облицованных отлетающей и потрескавшейся керамической плиткой, на больших металлических столах стояли обычные алюминиевые баки с ручками, в которых в рабочих столовых обычно варят компот. Две-три неопрятно одетые тетки в передниках размешивали в этих баках что-то тестообразное большими половниками. Это готовили будущее лекарство, которое останется только поделить на таблетки (процесс называется таблетированием). Время от времени тетка с уханьем и кряхтением вдвоем поднимали этот бак за ручки и вываливали из него содержимое в какой-то подозрительно черноватый агрегат (машину для таблетирования). Потом подходил дядька в халате и с лязгом двигал какой-то рычаг, и весь этот агрегат начинал сотрясаться и грохотать, и из трубки в другом углу начинали в подставленную емкость сыпаться отштампованные пилюльки в форме шариков. Потом их пересыпали еще в один агрегат, который расфасовывал пилюльки по упаковкам, тоже грохоча, как трактор. Неутешительное зрелище. И это был еще преуспевающий завод – он умел кое-как продавать свои лекарства, у него были оплачены свет, тепло и сырье и людям хватало на зарплату. Руководство завода даже, как можно заключить, имело некоторое представление о маркетинге – пыталось дружить с дистрибьюторами, презентовать им свою продукцию и демонстрировать свои производственные возможности с прицелом на будущее. Видите, даже нас (дистрибьюторов) к себе на завод приглашали. Я рада закончить этот эпизод сообщением, что с заводом этим теперь все в порядке – он сильно поднялся, в цехах стоят отличные современные производственные линии, продукция хорошо известна стране и пользуется спросом, завод ее активно продвигает, руководство имеет довольно разумную стратегию на будущее. Да, GMP пока нет. Но нет и того прошлого ужаса – просто небо и земля.

Тем не менее в 1996 году даже не был известен объем совокупного производства российской Фарминдустрии – в статистических таблицах стоит «Нет данных». Это значит, что дела обстояли так плохо, что было даже неясно, кто работает, а кто – нет и кто чего и сколько производит. Какие-то точные цифры появляются только с 1997 года – в стране производится лекарств на общую сумму \$1,35 млрд. Половина производства в 1996 году приходилась на 30–40 ведущих заводов, главной проблемой которых тогда было «отсутствие маркетинговых подходов, отсутствие стратегии развития и низкая квалификация персонала» (цитата из книги «Новейшая история...»). На русском языке это означает – не умели ни делать свои лекарства как следует, ни назначать на них правильную цену (так, чтобы не продешевить, но и не отпугнуть покупателя дороговизной) и вообще не умели продавать. Не знали своих конкурентов и

почем те продают свои «таблетки», хотя эта информация была доступна. Не понимали фразы «система скидок». Не умели планировать ни закупок, ни продаж. Я помню, что многие российские заводы, с которыми мы пытались торговать, работая в «Фармапомощи», требовали от нас «гарантированной годовой и квартальной заявки» – и только тогда соглашались приступить к производству. Это был какой-то рудимент советской госплановской системы, когда им спустили сверху гарантированный план производства и они по нему работали. Сами совсем планировать не могли. А дистрибьюторы, разумеется, не могли дать им никаких «годовых гарантий» по выкупу их продукции. Максимум, на что мы были готовы, – это сделать более или менее обоснованный прогноз закупок, но, конечно, это был только прогноз. Никто не хотел вешать на себя профессиональный риск завода и заранее подписываться под тем, что мы выкупим именно столько-то продукции. А вдруг спрос изменится? «Результат – широко распространенная недогрузка мощностей, затоваривание, чрезмерные запасы сырья, низкие финансовые показатели» (цитата из той же книги).

В 1997 году было приватизировано более половины российских фармпредприятий, и с этого момента началось хоть какое-то наведение порядка. Именно в этой отрасли российский частный бизнес в итоге показал себя как разумный и рачительный хозяин. Но все по порядку.

Во-первых, сразу после приватизации начало расти производство – на 33 %, согласно цитируемой книге (правда, «в штуках», а росло ли оно «в деньгах», неизвестно). Производство субстанций (упрощенно говоря, полуфабрикатов, хотя это не совсем точно) при этом сократилось – все осознали, что лучше выпускать готовые лекарства и как-то пытаться их продать. Все это происходило в очень непростой обстановке – производственные мощности изношены на 50–70 % (помните дребезжащие агрегаты на том заводе, куда я ездила?), оборотных денег нет (их ни у кого тогда не было), государство ни в какую модернизацию ничего не инвестирует.

1998 год – начало кризиса. Все в тот год сильно пострадали. Что происходило с нашей собственной компанией, «Аптечным бизнесом», – я расскажу отдельно, это была целая история (к счастью, с хорошим концом). Что касается российских фармацевтических производств – то они пострадали по-разному. В целом за год производство упало в денежном выражении вдвое – с \$1,3 млрд до \$0,67 млрд. Впрочем, и импорт лекарств упал примерно так же. Я же говорю, что все пострадали. Но, например, производство иммунобиологических препаратов упало всего на 2 %. Все зависело от выпускаемого ассортимента, потому что на самом деле потребление лекарств даже в кризис сокращается в целом несильно. Лечиться люди не перестают. Если у населения нет денег, оно скорее хлеба купит поменьше, но необходимые лекарства все-таки приобретет – это называется неэластичностью рынка. Продажи на фармрынке в тот год упали всего, кажется, на 15 % (точных цифр не нашла, воспроизвожу по памяти), а ведь многие другие рынки – автомобильный, мебельный, дорогих пищевых продуктов – сократились на 60–80 %. Что происходит в кризис с лекарствами? Меньше покупают витаминов. Вместо дорогих западных (допустим, даже очень эффективных) лекарств берут более дешевые, несколько устаревшие аналоги (так называемые дженерики). Это, в принципе, даже на руку было некоторым отечественным заводам – они-то как раз эти дженерики и выпускали. Так что здесь все дело в том, чтобы у тебя был правильный ассортиментный портфель. Мне кажется, именно тогда руководство многих заводов в первый раз начало задумываться об изменении своего портфеля и именно тогда возникла совершенно новая и «дикая» идея: слишком низкая цена не есть благо. В обстановке всеобщих стонов о том, что ах, у населения нет денег, продажи упали, не хватает ни на что, одни убытки, погибаем и т. д., – один из заводов, а именно «Нижфарм», взял да и поднял (довольно заметно) цены на свою продукцию, переупаковав ее одновременно посовременней. Так сказать, из стиля упаковок «военный коммунизм» перешел к стилю «эх, была не была!». И что вы думаете, продажи не упали, а выросли! Кажется, это было именно в том году. Помню, как все удивлялись и обсуждали это странное явление – «Фарм-

вестник» печатал статьи о том, как это замечательно и что это нам всем урок. А у завода мигом появились деньги на решение текущих проблем.

«Новейшая история...» отмечает в 1999 году общую тенденцию к улучшению ассортимента заводов и лидером в этом отношении называет завод «Акрихин». Действительно, я помню, что в этот период «Акрихин» рассматривался нами как один из самых серьезных и передовых российских фармпроизводителей. Прямо скажу, что не помню, сильно ли у него в тот момент изменился ассортимент, потому что не я сама занималась переговорами с ними. Но запомнилось общее впечатление от контактов с этим предприятием – как от ровно гудящего самолета, идущего на взлет. Заказы «Акрихину» всегда были самыми большими (платежи, соответственно, тоже). Менеджеры на «том конце провода» были разумными и деятельными, а не сонными тетерями, не помнящими сегодня, о чем договаривались вчера (как это, увы, часто бывало с другими). Высшие менеджеры на переговорах честно бились за интересы своего предприятия, а не пытались ловчить и выгадывать три копейки в свой личный карман, что тоже иногда встречалось у других. Они, кстати, уже вполне осознавали прямую связь роста продаж с усилиями, которые производитель должен прилагать для пропаганды своих продуктов на рынке. По сравнению, скажем, с «иностранцами», у «Акрихина» сильно хромало качество упаковки, в поставках было больше брака, иной раз случалась неразбериха с документами, но было видно, что завод старается навести у себя порядок.

Тогда на рынке российских производителей медикаментов фигурировало еще одно предприятие – производитель, демонстрировавший необычное поведение. Вернее, это был целый конгломерат заводов-производителей под названием ICN Pharmaceuticals. На самом деле это была американская компания, принадлежавшая этническому сербу Милану Паничу который переселился в США, создал там фармбизнес и, в частности, скупил пять крупнейших российских старых фармпроизводств – «Марбиофарм» (Йошкар-Ола), «Лексредства» (Курск), «Полифарм» (Челябинск), «Томскхимфарм» (Томск), «Октябрь» (Санкт-Петербург). Сам этот Милан Панич – довольно известный в политике и бизнесе человек, но для тех, кто не очень внимательно следит за событиями в этих сферах, я кратко скажу, чем он знаменит. Он в своем роде персонаж не менее колоритный и удивительный, чем Брынцалов, о котором я уже писала в первой книге, но покрупнее масштабом.

Начнем с того, что он родился в 1929 году, рос в Сербии сиротой, в войну партизанил в отрядах Тито, в 1950-х годах был членом олимпийской сборной Сербии по велоспорту, попросил политического убежища в Германии, приехав туда как раз в составе сборной, потом переехал в Штаты и занялся там бизнесом. По образованию он химик (окончил Белградский университет) и бизнес, как говорят, начинал с \$200 в кармане и со старой стиральной машиной, которую использовал как центрифугу в своих «химических занятиях». Ему удалось достичь успеха как в бизнесе, так и в попытке переделать себя в настоящего американца. Известно его высказывание: «Я переделал себя и стал большим антикоммунистом, чем те, кто всегда жил на Западе. Я перестал говорить по-сербски, есть сербскую еду и слушать сербскую музыку. Я прекратил все отношения с сербами! Ведь они хотели оставаться сербами в Америке, а я хотел стать настоящим американцем. И я им стал!»

Дальше выдержка из журнала «Коммерсантъ-Деньги» от 15 августа 2001 года.

«В 1959 году Милан Панич ушел из Университета Южной Калифорнии, где работал на химическом факультете, и основал International Chemical and Nuclear Corp. Через год она превратилась в ICN Pharmaceuticals – компанию, выпускавшую (на той самой стиральной машине) один-единственный противовирусный препарат из спермы лососевых рыб и змеиного яда. Так что сначала ICN попала в нишу маленьких производителей необычных лекарств. Но потом Панич решил, что компании нужен массовый продукт, который был бы ее лицом и обеспечил бы ей солидную долю рынка. Биохимик Роберт

Смит, с которым они вместе работали в университете и создавали ICN и который отвечал за разработку препаратов, в 1964 году пришел к выводу, что лучшие коммерческие перспективы имеет борьба с раком и вирусными заболеваниями. Для создания новых лекарств ICN пригласила крупного специалиста по молекулярной медицине, но финансировать исследования маленькой компании было не под силу и Панич велел сосредоточиться на каком-нибудь одном препарате. Так в 1972 году родился рибавирин.

Испытания показывали, что этот препарат способен бороться с широким спектром вирусов и при этом менее токсичен, чем его аналоги. Оставалось только подобрать болезни, против которых новое средство было бы наиболее эффективно. Для начала Панич решил запатентовать рибавирин как лекарство от герпеса и гриппа. Но Управление по контролю за продуктами питания и лекарственными средствами (Food and Drug Administration, FDA), одобрение которого необходимо для производства и продажи лекарства в США, было иного мнения. Там решили, что герпес и грипп здесь ни при чем, и предложили поработать над аэрозолем для лечения болезней дыхательных путей. Паничу это не понравилось, но спорить было бесполезно. Решив, что победное шествие рибавирина должно начаться с государств, где требования к медикаментам менее строги, он отправился в Мексику и там без особого труда зарегистрировал препарат как средство от гриппа и герпеса. В 1975 году лекарство появилось в мексиканских аптеках под именем "вилона"».

Рибавирин так и остался одним из самых известных препаратов компании, хотя с ним связано несколько скандалов, в суть которых мы сейчас не будем вдаваться. Панич активно занимался также политикой и даже сумел побыть некоторое время (1992–1993 годы) премьер-министром Югославии (это было еще до ее распада), причем очень конфликтовал с президентом Слободаном Милошевичем.

«...Случай представился в 1992 году, после того как в апреле Сербия и Черногория объявили, что создают новую федеративную республику – ее президент Добрица Косич предложил Милану Паничу возглавить правительство. Так он стал премьер-министром Югославии – вопреки предостережениям госсекретаря Джеймса Бейкера, который считал, что Панича "съедят заживо", несмотря на болезнь второй его жены Салли (у нее был рак) и с согласия президента Сербии Слободана Милошевича. 14 июля 1992 года Милан Панич принял присягу, прочитав ее текст на сербском с сильным акцентом, а в конце добавил по-английски: "И да поможет мне Бог"... Западные политики были уверены, что Панич – человек Милошевича и будет его прикрывать, добиваясь признания Югославии в качестве уважаемого переговорщика. Югославские патриоты опасались, что Панич станет проводить политику, выгодную Западу. Тем более что он по особому разрешению Госдепа США остался американским гражданином, хотя Конституция США запрещает американцам занимать государственные посты в других странах.

Панич же сразу после назначения предложил Милошевичу уехать в Калифорнию, получить там должность в банке, солидный годовой доход и гарантии безопасности, но тот в последний момент отказался. Тогда новоиспеченный премьер отправился в турне по Европе, где уверял всех, что он "человек мира". И в общем вполне в этом преуспел. В конце концов его начали воспринимать всерьез, хотя поначалу прямота и агрессивный подход,

принесшие ему успех в бизнесе, казались неуместными. Терпение и готовность к компромиссам не были свойственны Паничу. Например, его спрашивали: как он собирается добиваться мира, имея под боком такого "поджигателя войны", как Милошевич? Панич, явно мечтая в глубине души об американском президентстве, отвечал так: "Если я президент всей страны, то Милошевич – всего лишь губернатор штата". Использовались и более грозные аналогии: "Я еще не построил ринг, не определил место проведения матча и правила боя. Но в одном я уверен: у него перчатки президента Сербии, а у меня они гораздо больше!" В августе 1992 года в Лондоне на конференции по Югославии Панич во время выступления Милошевича на глазах у всех показал ему лист бумаги, на котором было крупно написано: "Заткнись!" А осенью называл его убийцей и позором Югославии».

Что касается его компании ICN, то «Коммерсантъ-Деньги» дает ей такую характеристику.

«Компанию ICN Pharmaceuticals (Коста-Меса, Калифорния) в мировой фармацевтической промышленности относят к разряду средних. Однако для эмигранта, начавшего бизнес с \$200 и старой стиральной машины, используемой в качестве центрифуги, это несомненный успех... Беспокойство Паничу доставляют акционеры и комиссия по ценным бумагам и биржам (Security and Exchange Commission, SEC), которая следит за тем, чтобы участники рынка играли по правилам. Суть их претензий сводится к тому, что он никуда не годный менеджер. Акционеры много раз пытались свергнуть Панича. Аргументы веские. Он слишком много получает, причем независимо от финансового положения компании. Он слишком много тратит на свои виллы, яхты и самолеты, продавая для этого на бирже принадлежащие ему акции и снижая тем самым их курс. Он деспот, автократ, который никого не желает слушать и отказывается уступить другим хотя бы часть своих полномочий. Он вложил огромные деньги в фармацевтические предприятия Восточной Европы (в одной только России были куплены пять заводов), и эти вложения не оправдали себя из-за дефолта в России и потери завода в Югославии (в 1998 году Милошевич отомстил Паничу – национализировал югославский завод ICN Galenika). И вообще, он морочит голову акционерам, приукрашивает действительность и все время попадает из-за этого в неприятные истории... Журнал Fortune однажды включил ICN в шестерку самых отвратительно управляемых компаний. А в ее штаб-квартире в Коста-Месе посетителей встречает лозунг: "У кого есть здоровье, у того есть надежда. У кого есть надежда, у того есть все"».

Действительно, в 1998–1999 годах, на которых я остановилась в своем рассказе, деятельность ICN Pharmaceuticals в России была в самом разгаре, и мы имели возможность убедиться в том, что, может быть, Панич и был отличным предпринимателем (как иначе он ухитрился стать мультимиллионером?), но управиться со своими российскими заводами он никак не мог. Проблема была в следующем – заводы ему и его штаб-квартире фактически не подчинялись, хотя внешне демонстрировали лояльность. Он не мог заставить их слушаться, не мог ничем им помочь в их проблемах, не мог создать никакой единой стратегии для них, хотя тратил огромные деньги на административный аппарат, перенес штаб-квартиру своей компании в Москву (12-этажное здание недалеко от «Лужников», набитое кучей чиновников и дорогим оборудованием) и активно пиарился. Вот, например, выдержка из его собственной статьи «Одна ком-

пания – одна семья» в каком-то российском издании (на нее есть ссылка в «Википедии», но почему-то я не нашла названия источника).

«Я не раз упоминал, что в России не чувствую себя иностранцем. Это может показаться странным, учитывая, что большую часть жизни я прожил в Америке. Тем не менее это правда по двум причинам.

Во-первых, в России, как и во многих других странах в разных концах мира, не только в Америке, ICN обосновалась как дома. Все фабрики, которые к своему первоначальному названию добавили имя ICN, стали равноправными членами нашей большой семьи. Но и ICN благодаря этим предприятиям стала естественной частью бизнеса многих стран.

Во-вторых, хотя моя карьера делового человека состоялась в США, я очень привязан к своей первой родине Югославии. Мое сербское происхождение прочно связывает меня с Россией, так как наши народы испокон веков были близки.

...Хочу заверить каждого сотрудника нашего крупного коллектива, каждого члена нашей большой семьи: все мы, петербургский "Октябрь", челябинский "Полифарм", курские "Лексредства", "Марбиофарм" из Йошкар-Олы и "Томский химико-фармацевтический завод", теперь представляем собой единый могучий организм. Теперь мы принадлежим не только "своей" фабрике, но и всей компании и друг другу. Стоит только представить себе, какой крупный шаг вперед мы сделали, создав семью ICN в России: каждая из ваших фабрик и раньше хорошо работала, пользовалась завидной репутацией в области фармацевтической промышленности. Теперь же, в рамках системы ICN, все эти качества многократно возрастают, помноженные на научно-исследовательский потенциал Корпорации, ее лабораторий, возможности модернизации и капиталовложений, опыт сотрудников европейского центра ICN в Москве».

Вот продолжение статьи, опубликованное от имени А. Джерни, президента компании ICN Pharmaceuticals.

#### **«На основе совместных планов**

Первое, что я хотел бы отметить, – это прогресс, которого мы добились в ходе московского совещания в рассмотрении наших целей и возможностей их реализации во всех областях: производстве и финансах, консолидации маркетинга на российском рынке в целом.

Что касается планов и ожиданий, были, конечно, некоторые изменения и дополнения, но все прошло на высоком уровне и все решения согласованы.

На совещании российское руководство компании и руководители некоторых филиалов внесли ряд предложений, касающихся годового плана и бюджета. Большинство этих предложений было одобрено и принято, а после обсуждения они стали общеплановыми задачами.

Компания рассчитывает достичь в Восточной Европе, и в особенности в России, рекордных результатов. Мы ожидаем, что российские филиалы внесут основной вклад в осуществление плана на 1998 год... Значительную роль в реализации стратегии ICN в России играет московский офис ICN, который был открыт в апреле 1997 года. Одной из главных его задач, поставленных перед сотрудниками, является координация взаимодействия между основным офисом в Калифорнии и пятью российскими фармацевтическими заводами, входящими в состав ICN. Сегодня можно с уверенностью сказать, что

между представительством в Москве и всеми пятью российскими заводами ICN сложились хорошие отношения. Они отличаются профессионализмом и строятся на партнерских принципах. Главными задачами, решаемыми ежедневно, являются маркетинг и дистрибуция. За прошедшие полгода мы приобрели такой крупный центр дистрибуции, как "Фармснабсбыт", открыли в России восемь региональных центров, имеем своих представителей во многих крупных городах».

На практике все это выглядело совсем по-другому. На заводы был спущен приказ: самостоятельно ни с кем не торговать, а свозить весь товар на центральный склад в Москве, и торговать им будет московская штаб-квартира. Однако на этом центральном складе никогда не было ходового товара, и менеджеры даже не в состоянии были сказать, когда он появится. Чувствовалось, что они совершенно не владеют ситуацией – это именно про них можно было сказать, что сидят в офисе сонные тетери, не владеющие решительно ни одним вопросом и не способные ничего решить. Тем временем заводы, которым надо же было как-то получать деньги на сырье и текущие расходы (деньги обещали присылать из штаб-квартиры, но, как я понимаю, их не очень-то присылали), тайно звонили дистрибьюторам и каким-то способом все-таки обходили запреты, ухитряясь торговать напрямую, хотя и с большими трудностями. У них, как обычно, не было то сырья, то упаковки, то еще чего-то и товар шел не стабильным равномерным потоком, а какими-то скачками. То по два месяца не принимают ни одного заказа ни на центральный склад, ни к себе на завод, то звонят:

– Срочно примите две фуры такого-то суперходового продукта, пока он есть, а то потом его полгода не будет...

– Да это же запас как раз на полгода, куда нам столько сразу? Мы же не сможем в срок заплатить, потому что не продается это все быстро!

– Да ладно, берите, пока дают... разберемся с платежами как-нибудь!

И сразу же приглашают на совещание в штаб-квартиру, где в течение двух часов вешают на уши всякую лапшу про то, что вот, мол, самая великая компания работает все лучше и лучше и у нее грандиозные планы...

Причем сотрудники самой штаб-квартиры тоже весьма и весьма были склонны к разного рода жуликоватым поступкам. Например, однажды к нам явилась очень представительная делегация из штаб-квартиры и предложила купить у них какой-то совершенно огромный запас малоходового товара с приличной скидкой – чуть ли не на два года вперед. Мы говорим:

– Не надо нам этого счастья, у нас по контракту с вашим ICN отсрочка платежа всего два месяца. Откуда мы деньги возьмем вам платить, если через два месяца все это добро совершенно точно будет лежать еще не проданным?

– Э-э... Это особый случай. За этот товар нам не надо вообще платить целый год, а если не продадите, то и еще год можете не платить. А если совсем не продадите, то мы остатки товара через два года вообще назад возьмем.

– Ну ладно, – отвечают наши переговорщики, – тогда мы подумаем. За два года, по нашей статистике продаж, действительно большая часть товара должна уйти. Это называется «взять товар на реализацию с оплатой по мере продажи», так и запишем.

– Нет, нет, ни в коем случае, – говорят айсиэновцы, – так писать не надо! Надо написать: купили, мол, и все. А все эти особые условия мы в отдельном допсоглашении пропишем, и, пожалуйста, никому о нем не говорите.

Что за черт? Наши не соглашаются, пристали к ним с расспросами. Наконец они признались: нам, говорят, надо показать о-о-чень большие продажи в конце года, тогда в Америке акции у нас поднимутся в цене, а нам за это будет похвала и премия. Потом выяснилось, что точно такое же предложение они сделали и всем остальным дистрибьюторам – и два года все они сидели, по уши засыпанные этой айсиэновской продукцией.

Собственно, в принципе, так часто бывает – производитель просит в конце года закупить у него дополнительный объем товара, чтобы заводчане могли продемонстрировать начальству выполнение годового плана. Но всегда эти дополнительные объемы сравнительно небольшие, скажем, двухнедельный запас или в крайнем случае трехмесячный. Но чтобы просили сделать закупки на два года вперед – это, честное слово, большая редкость. Самое смешное, что из этого их жульничества ничего не вышло. Когда приехали американские аудиторы их проверять, они обнаружили эти необычные сделки и отказались признать их настоящими продажами. Сказали, как и мы, что это скорее разновидность передачи товара на реализацию, а такой подход может быть сочтен «продажами» только после того, как их продукция уйдет уже с наших складов в аптеки, то есть будет действительно кем-то куплена.

Кроме всего прочего, все эти пять заводов выпускали очень схожий ассортимент, то есть поневоле портили рынок друг другу. Это был тот самый случай, когда надо было срочно заняться ассортиментным портфелем – как-то его поделить, изменить, чтобы исключить внутреннюю конкуренцию. А это дело сложное и склочное, потому что каждый хочет оставить выгодную продукцию себе и спихнуть другим невыгодную – значит, неизбежны конфликты. У нас как у дистрибьютора бывали похожие ситуации – когда надо было поделить заново, например, между менеджерами клиентов, которых они обслуживают. Ух, что в таких случаях начинается – просто туши свет! Для того чтобы довести такое мероприятие до конца, руководителю нужны твердая решимость и хорошее, детальное знание ситуации на рынке и людей, и то семь потов с тебя сойдет.

Вот что официально писал один из заводских руководителей в той же статье «Одна компания – одна семья».

«Конкретных задач, которые сейчас решаются, две. Прежде всего речь идет о выработке стратегического решения, связанного с выпуском одинаковой продукции. Найдено компромиссное решение по разделению одинаковых видов, которые производятся, потому что перед каждым заводом стоит задача быстрого наращивания объемов выпуска и объемов продаж соответственно. Вторая очень важная задача связана с быстрым выходом заводов на уровень международных стандартов GMP.

Определена программа продаж производства, gross-маржа (показатель прибыли в процентах к объему реализованной продукции или капиталу) на 1998 год. По продажам проблем нет – эти планы выполнимы. Проблема по gross-марже, потому что задание установлено очень высокое. Как его выполнять, пока неясно, нужен тщательный анализ. Определены два направления: увеличение объема продаж и отказ от банковских кредитов».

Картина складывается следующая – производство на заводах пытались развивать без должного анализа, распоряжения давались или действительно невыполнимые или руководители заводов не могли понять, как их можно выполнить. Быстрое внедрение GMP требовало значительных усилий и огромного финансирования, которое так и не поступило в полном объеме, и GMP внедрено не было. Компанию раздирали внутренние скандалы, половину времени люди были заняты «поиском компромисса».

Вдобавок время от времени Панич анонсировал еще более сногсшибательные затеи вроде одновременного создания колоссальной аптечной сети на 1,5 тысячи аптек (до сих пор ни одна такая не создана, хотя больше 10 лет прошло).

Кончилось все это, разумеется, плохо (для Панича).

**Газета «Коммерсантъ» (№ 106/П(2475), от 24 июня 2002 года):** «В пятницу агентство Reuters сообщило, что Совет директоров фармацевтической компании ICN Pharmaceuticals отправил в отставку своего

председателя, одного из основателей компании Милана Панича. По мнению западных аналитиков, причиной тому послужила инвестиционная политика, которую господин Панич проводил на развивающихся рынках, главные из которых – Россия и Югославия. Можно предположить, что теперь объем инвестиций ICN на российский рынок будет резко сокращен.

По данным иностранных СМИ, шесть из девяти членов Совета директоров проголосовали против переизбрания Милана Панича на должность председателя и исполнительного директора компании. Как полагают аналитики, директора ICN недовольны огромными инвестициями в развивающиеся рынки, которые далеко не всегда оказывались прибыльными. Причем критиковать за это Милана Панича начали еще в 1998 году, но ICN продолжала проводить свою инвестиционную политику – глава компании любил повторять, что рискованные рынки привлекательны в долгосрочной перспективе. Самые крупные вложения были сделаны в бизнес ICN в России (здесь компания контролирует 20 % фармацевтического рынка) и Югославии. Только в развитие производства и создание собственной розничной сети в России за восемь лет ICN инвестировала больше \$200 млн. В результате здесь был создан самый большой в корпорации производственный комплекс, состоящий из пяти фабрик... Однако ни одно из этих производств не соответствует международному стандарту качества GMP, и их модернизация потребует дополнительных инвестиций. В марте этого года Милан Панич пообещал, что в ближайшие три года в развитие производства в России будет вложено еще \$200 млн. А во время своего недавнего визита в Москву заявил о желании открыть в России 1,5 тыс. аптек и вложить в этот проект еще \$150 млн ("Ъ" писал об этом 05.06.2002).

Отставка господина Панича, по мнению западных экспертов, приведет к изменению инвестиционной политики ICN в странах Восточной Европы. Можно ожидать, что в первую очередь будут пересмотрены инвестиционные планы в отношении России. В российском представительстве ICN, впрочем, комментариев пока не дают – здесь ждут официального сообщения из штаб-квартиры компании».

Забегая вперед, скажу, что наши заводы не пропали и даже, может быть, выиграли в результате всей этой истории. Через некоторое время их снова выкупил российский бизнес, и на их базе был создан нынешний лидер рынка – предприятие «Фармстандарт», очень влиятельное и процветающее. Именно «Фармстандарт» выпускает такие популярные в нашей стране бренды, как арбидол и пенталгин. Так что, если смотреть объективно, деятельность Панича все-таки принесла некую пользу русскому фармпроизводству – он собрал воедино эти пять заводов, начал хотя бы обдумывать какую-то разумную стратегию их работы, а потом уже волею судеб совсем другие люди довели это дело до каких-то видимых результатов. Но это уже совсем другая история – и случилась она заметно позже.

## 5. История российских заводов Часть 2



В кризис 1998 года и сразу же после него у российских заводов был шанс оттеснить западных производителей с рынка, прежде всего потому что цены были заметно ниже, и потому что заводы начали наконец-то работать над своим ассортиментным портфелем: осознанно стараться заместить своей продукцией импорт (так называемая политика импортозамещения), понимать, что свою продукцию надо активно продавать, заниматься маркетингом и т. п. Продажи у российских заводов действительно выросли, и, казалось, час победы близок, но кризис кончился, уровень жизни начал расти и население стало возвращаться к более современным западным лекарствам, так что окончательной победы не получилось. Не могу удержаться и не привести здесь очень красивую диаграмму, иллюстрирующую этот процесс (рис. 1).

Соотношение российских и импортных лекарственных средств на фармацевтическом рынке России: 1 — производство; 2 — импорт; 3 — изменение спроса относительно уровня 1997 г.

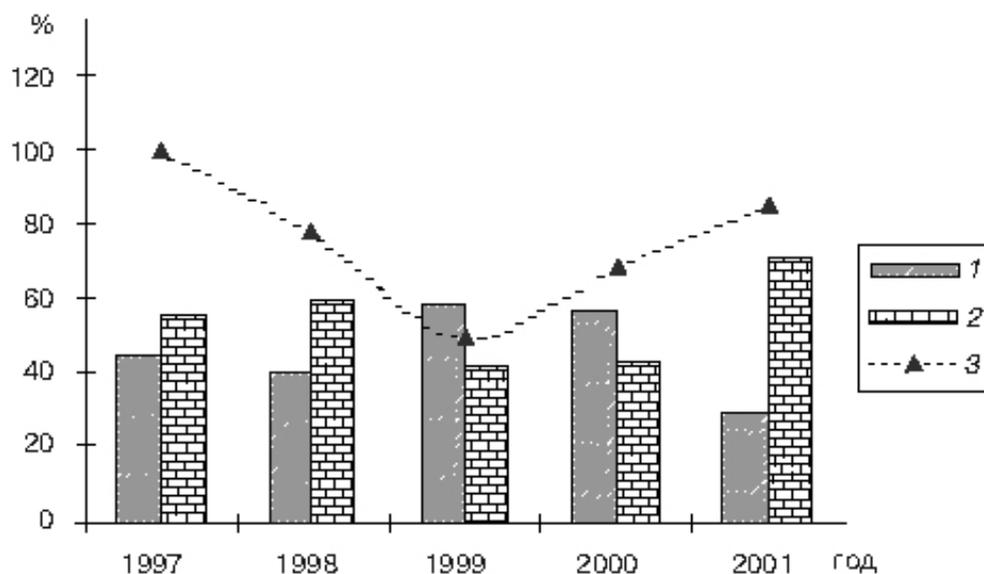


Рис. 1

Источник: ЦМИ «ФАРМАЭКСПЕРТ», Госкомстат России

Однако я считаю, что именно с 1999–2000 годов российская фармпромышленность начала приходить в нормальное состояние. Стали переоснащаться «под GMP» или «почти под GMP» участки на старых заводах, начали строиться совсем новые заводы «под GMP». Например, «Макиз-Фарма» (2002 год), «Скопинфарм» (он еще раньше был запущен, кажется, в 1999 году), «Канонфарма» (кажется, 2004 год), «Сотекс» (с 1999 года: сначала была только упаковка, но потом перешли на полноценное производство) – это все новые предприятия, еще есть ряд других.

По данным «Новейшей истории...», объем производства на российских заводах с 1999 по 2000 год вырос на 49 % в денежном выражении. Правда, этот рост складывался из двух факторов – почти на 30 % увеличились цены на продукцию и на 20 % вырос сам объем производимой продукции. С точки зрения бизнеса это и есть самая сложная операция – раз удалось поднять цены, но спрос на продукцию не упал, а вырос – значит, ты молодец, сумел не просто устроить подорожание всего на свете, а как-то изменил свою продукцию таким образом, что население захотело ее покупать еще сильнее.

Конечно, это удалось не всем, 11 % компаний продолжали падать все ниже и ниже, но, видимо, это те, кому уже ничто не поможет.

Отмечались и какие-то странные, с моей точки зрения, явления на рынке отечественных производителей. Например, в 2000 году была создана «Группа ФармТэк», в которую входили три завода – «Синтез» (Курган), «Биосинтез» (Пенза), «Биохимик» (Саранск). Объединил их под своей «крышей» РАО «Газпром», и сделал это, как я понимаю, в обмен на долги этих предприятий за газ и электроэнергию. Предполагалось (по слухам, достоверного упоминания об этом я нигде не нашла), что предприятия эти будут поставлять свою продукцию в счет долгов некоему специально созданному генеральному дистрибьютору, тот распродаст все это хозяйство и погасит долги заводов вырученными деньгами. В деятельности этого специализированного дистрибьютора, как говорят, активную роль играл наш «старый друг» Виталий, поскольку к тому времени наша бывшая компания «Фармапомощь» уже обанкротилась, и, видимо, дистрибьютор «ФармТэка» стал для него новым проектом. По-моему, из этого проекта ничего путного не вышло, потому что заводы просто сбросили на склады дистрибьютора весь свой запас низколиквидной продукции, а эффективно распродать ее было очень сложно – она же была низколиквидная. Подробностей я не знаю, но в 2000–2001 годах «Группа ФармТэк» еще

фигурировала в Интернете, в обзорах типа «Новейшей истории...» как холдинг, на долю которого приходится 18 % российского производства лекарств, а после этого начисто исчезла со страниц СМИ. Куда делась, честно говоря, не знаю. Ходили какие-то смутные слухи о каком-то уголовном деле... но точно тоже никто ничего не знал. Короче – был холдинг, а потом не стало. Заводы, вроде бы, каким-то образом оказались поодиночке. Потом «Синтез» прикупил один из наших дистрибьюторов-конкурентов «С», «Биосинтез» каким-то образом «причалил» к другому конкуренту, «Б.» (на сайте завода не написано, что «Б.» его владелец, сказано – партнер), и тем вся эта история и закончилась.

Я хочу подробнее рассказать об этих новых заводах, которые упомянула выше. Например, «Макиз-Фарма». Это редкий случай, когда руководители начали заботиться об ассортиментном портфеле чуть ли не раньше, чем решили строить завод, и, в принципе, такой подход – самый правильный. К сожалению, по-прежнему часто предприниматель рассуждает примерно так: вот у меня есть (или мне государство дало) столько-то миллионов или миллиардов рублей. Займусь-ка я фармпроизводством! Построю отличную новую производственную площадку по всем международным нормам, а ближе к делу уже решу, что именно там производить. Как результат – сейчас, в противоположность 90-м годам, в стране образовался даже некоторый избыток неплохих производственных площадок, а что именно на них выпускать – владельцы продумали плохо, и в итоге опять ассортиментный портфель не проработан и предприятия несут убытки.

На «Макизе» портфель начали формировать с самого начала, с прицелом на то, какие именно препараты государство будет включать в свои льготные программы и закупать по тендерам. Они не промахнулись и сейчас чуть ли не чемпионы по количеству продуктов, попадающих в разного рода государственные тендеры, где и маржа повыше, и сбыт гарантирован. В общем, поступили очень разумно. Этот завод довольно скоро купил наш конкурент «С.» (кажется, в 2004 году), а потом присоединил к нему «Скопинфарм» (еще одну новенькую производственную площадку) – и перепродал их крупному немецкому производителю Stada (надеюсь, с выгодой для себя). Stada купил и завод «Нижфарм», о котором я также несколько раз упоминала.

Вот как об этой сделке в свое время писала пресса.

**«Коммерсантъ-Daily» (от 6 августа 2007 года), Ирина Парфентьева:** «Холдинг покупает компанию "Макиз-Фарма" за €135 млн. Немецкий фармацевтический холдинг Stada расширяет присутствие в России. Вслед за покупкой "Нижфарма" компания договорилась о приобретении другого крупного производителя – "Макиз-Фармы". Сделка станет крупнейшей в истории российского фармрынка – ее сумма составит до €135 млн... Покупка "Макиз-Фармы" уже второе приобретение Stada на российском рынке. В 2005 году компания приобрела 7,5 % акций крупного фармацевтического производителя ОАО "Нижфарм" за €80,5 млн. "На момент сделки "Нижфарм" занимал 5 % российского фармрынка, но с тех пор его доля снизилась до 1,7 % из-за низкой представленности продукции предприятия в программе ДЛО" – говорит гендиректор DSM Group Александр Кузин. По его оценке, после сделки доля Stada на российском фармрынке составит 1,85 %, по оценке ЦМИ "Фармэксперт" – 2,1 %. "Западные инвесторы все активнее приходят на российский фармрынок из-за его бурного роста", – говорит директор департамента Минздравсоцразвития по фармацевтической деятельности, региональной и информационной политике Юрий Крестинский. Поданным DSM Group, к концу 2007 года российский рынок лекарственных средств вырастет на 10–11 %-до \$11 млрд».

Другой наш крупный конкурент, «П.», начал заниматься собственным производством с 1999 года, создав компанию «Сотекс». Сначала они просто закупали уже готовые таблетки на Западе и здесь их только упаковывали, но довольно быстро перешли к полноценному лицензионному производству популярных западных лекарств по контрактам с известными производителями. Сейчас это уже очень мощное производство с отличной линейкой продуктов, выпускающее и таблетки, и ампулы, и даже шприцы.

Все дистрибьюторы крупного уровня в нашей стране активно участвуют не только в торговле лекарствами, но также и в их производстве. К сожалению, наша новая компания «Аптечный бизнес», которая фактически была вынуждена второй раз начинать все заново, не смогла продолжить на новом месте производственный задел, наработанный в «Фармапомощи», – так что у нас по объективным обстоятельствам эта тема не получила развития.

Возвращаясь к истории отечественного фармпроизводства, стоит отметить 2003–2005 годы, когда в результате чудовищных усилий заводов их производство и продажи начали все быстрее и быстрее расти. Впрочем, импорт зарубежных лекарств рос еще быстрее и в целом выигрывал долю рынка у отечественной продукции. Но мое патриотическое сердце радуется тому, что это уже далеко не та картина полной разрухи и катастрофического отставания от мирового уровня, которую мы видели после краха советской власти. В ассортименте российских компаний стали появляться даже свежие инновационные разработки, что уже совсем хорошо. Дорогу осилит идущий, глаза боятся, а руки делают.

Что касается сегодняшних тенденций, то государство громко заявляет о поддержке этой отрасли как стратегической. Правда, у них довольно часто слова расходятся с делом, так что это мы посмотрим, будет ли какая поддержка. По опыту целой отрасли могу сказать, что на государство особенно рассчитывать не стоит. Индустрия должна уметь развиваться самостоятельно – это самый верный путь. Сейчас международные компании волнуются, что им придется волей-неволей, как они говорят, «локализовывать производство», то есть открывать производство своих брендов на российских производственных площадках. Они беспокоятся, что рано или поздно власти прикажут для государственных нужд по тендерам закупать только российскую продукцию, а возможность продавать свой товар государству (с его большим объемом закупок) для любой компании очень важна. И к тому моменту они хотят открыть производство в России – и тем самым тоже стать «российским производителем». С моей точки зрения, это полезно для страны – поднимает в целом производственную культуру, создает квалифицированные рабочие места и т. д. Конечно, «старым» заводам будет не очень просто выдерживать конкуренцию с мировыми монстрами, но для страны в целом это хорошо – в итоге целая отрасль поднимается на новый уровень. К сожалению, пока что не «благодаря государству», а скорее уж «вопреки ему»: поддержки мало или вовсе нет, а помех и препятствий предостаточно.

Действительно, помогает наше государство отечественному фармпроизводству или скорее мешает? К сожалению, общее мнение гласит, что скорее мешает. Для иллюстрации этого заявления приведу ниже мнение СМ, сложившееся у него по результатам постоянного общения с руководителями российских заводов.

«Времена, когда российские заводы производили препараты по программе 80-х годов, давно миновали.

Маркетинг и продвижение у российских производителей не хуже, чем у Большой Фармы (так часто называют совокупность крупнейших международных компаний-производителей).

Маркетинг большинства заводов в большей степени нацелен на продвижение препаратов:

- 1). вывод на рынок самых востребованных дженериков;

2). реклама в центральных и региональных СМИ, прямая и скрытая реклама на ТВ, баннеры, наклейки на транспорте, Интернет;

3). штат медицинских представителей (*людей с медицинским образованием, работа которых заключается в разъяснении местному врачебному сообществу преимуществ тех или иных препаратов.* – В. П.) в регионах (целые программы);

4) конференции с участием лидеров мнений, веб-конференции, выездные конференции для докторов;

5) благотворительные поставки в ЛПУ;

6) поставка образцов в ЛПУ и т. д.

Более крупные производители имеют плюс к этому так называемый коммерческий маркетинг – программу работы, нацеленную на улучшение продаж их продуктов в аптеках:

1) мотивация дистрибьюторов на закупки;

2) мотивация на создание товарного запаса в регионах;

3) мотивация дистрибьютора на вторичные продажи (создание товарного запаса в аптеках);

4) мотивация закупщиков в аптеках;

5) мотивация первостольников<sup>5</sup> в аптеках на мерчандайзинг и продажи конечному потребителю;

6) промоутеры в залах;

7) маркетинговые инструменты: карты оплат, финансовые скидки, бесплатные упаковки, поездки;

8) обучающие конференции для персонала аптек.

Однако ситуация с нашей промышленностью, несмотря на развитие таких крупных игроков, как "Фармстандарт", не очень хорошая – доля отечественных производителей на российском фармацевтическом рынке хоть и растет, но медленно, что отражено на следующей диаграмме (рис. 2).

Российские компании практически не экспортируют лекарственные препараты: в 2007 году экспорт фармацевтической продукции из страны составил 0,04 % общемирового объема продаж. Для сравнения: объем экспорта Индии (чей рынок меньше российского) составил 0,6 % общемирового объема продаж, то есть в 15 раз превысил российский экспорт.

Российские компании занимаются в основном производством продукции с низкой добавленной стоимостью. В структуре потребления инновационных лекарственных препаратов фармацевтического рынка России отечественное производство находится в плохом состоянии.

---

<sup>5</sup> Первостольник – сотрудник, работающий в аптеке за так называемым первым столом (так именуется в официальной документации отдел продаж рецептурных препаратов).



Рис. 2

Низкая конкурентоспособность отечественных предприятий по сравнению с зарубежными (как на внешнем, так и на внутреннем рынке) определяется прежде всего мелкими объемами производства. Так, у крупнейшей российской фармацевтической компании "Фармстандарт" объемы продаж составляют менее \$0,6 млрд в то время как у крупнейшей глобальной швейцарской корпорации Novartis – \$53 млрд. Ниже приведена диаграмма, иллюстрирующая объемы продаж крупнейших российских фармацевтических компаний по сравнению с продажами западного гиганта Novartis (рис. 3). Продажи учитываются не только по России, но и по всему миру. Видно, что "нашим" до мировых гигантов еще расти и расти!

Бюджеты же на НИОКР вообще несопоставимы: расходы крупнейших пяти российских компаний на эти цели составляют в совокупности \$15–20 млн, в то время как у Novartis – \$7 млрд. Таким образом, наши компании – это фармацевтические карлики.

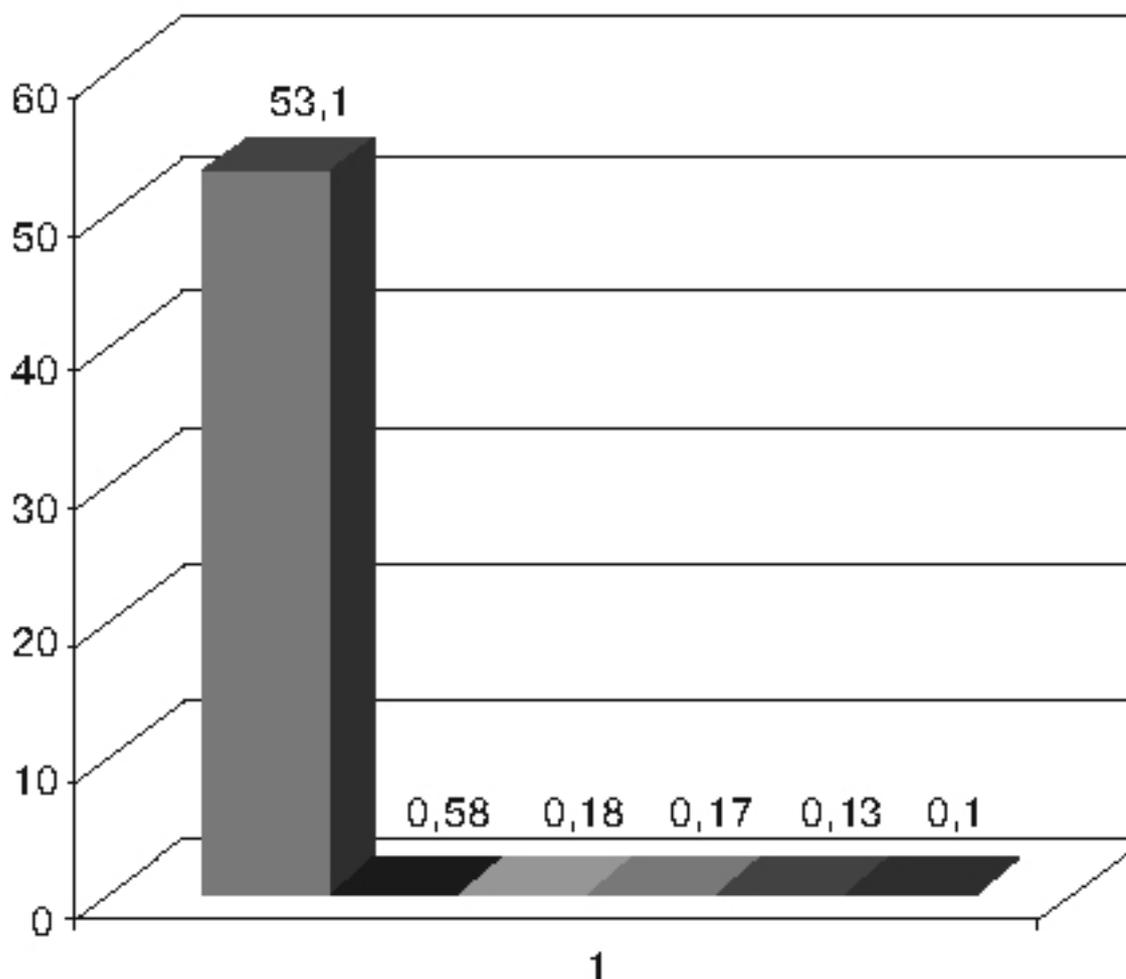


Рис. 3

Рассчитано по: Strategy Partners, Pharmaceutical Industry Review, IMS, Минпромторг РФ.

В связи с таким положением в стратегически важной отрасли фармацевтика была включена в число приоритетных проектов президента Медведева – наряду с ядерной энергетикой, энергосбережением, аэрокосмической отраслью. В октябре 2010 года была утверждена Концепция развития фармацевтической отрасли до 2020 года. В ней много правильных намерений: активное заимствование и внедрение современных технологий и создание развитой отраслевой инфраструктуры, производство дженериков и брендированных дженериков, в том числе по истекающим в последние годы зарубежным патентам, благоприятный режим для инвестиций в производство, включая налоговые льготы и ставки по кредитам, упрощение регулятивных процедур, поддержка экспорта и импортозамещения с повышением импортных пошлин, благоприятный налоговый инвестиционный режим в исследования и клинические испытания также решение кадровых проблем российской фармацевтической промышленности.

Однако уже сейчас<sup>6</sup> российские производители оценивают этот документ весьма критически. По их мнению, вместо стимулирования развития производства внутри страны он на деле сужает возможности

<sup>6</sup> Текст написан в 2011 году.

импортозамещения, поскольку предполагает фиксированные цены из списка жизненно важных лекарств в долларах. Это означает привязку к стоимости аналогичных препаратов в западных странах, не считаясь с издержками внутреннего производства, как и с тем, что субстанции для таких препаратов нужно покупать в Индии и Китае, поскольку в России они теперь практически не производятся. Но самое главное, что в Концепции не сказано, кто будет выполнять задачи, поставленные в этом документе, поскольку собственных крупных российских фармацевтических компаний практически не осталось. А если нет политики выращивания "национальных чемпионов", все благие пожелания могут так и остаться на бумаге».

## 6. Виталий подписывает векселя Получаем деньги



Однако пора вернуться к рассказу о том, как дальше развивалась наша авантюра с созданием новой компании. Вероятно, читатель помнит, что в своей затее мы опирались на подписанные нашими бывшими «боссами» обязательства выплатить \$4 млн за наши 40 % пакета акций в «Фармапомощи». Только располагая такой суммой, можно было рискнуть и затеять создание новой фирмы-дистрибьютора, сравнимой с «Фармапомощью» по масштабу. И то было достаточно очевидно, что этих денег может не хватить для того, чтобы вывести новое предприятие хотя бы на уровень самоокупаемости. А у нас все еще не было этих денег на руках. Мало того – появилась уверенность в том, что получить их с Виталия согласно подписанным бумагам будет очень непросто. Поэтому я и назвала нашу затею авантюрой, и мы, конечно, отлично сознавали, что очень рискуем.

Так оно все и вышло. Виталий ничего платить не хотел, и тот факт, что от него уволилось довольно много народу и перешло на работу к нам, еще больше усугублял нежелание рассчитываться с нами. Шло время, мы периодически звонили в «Фармапомощь» и напоминали Виталию о том, что ждем денег, но он отделялся обещаниями «завтра-послезавтра» или вообще иногда не брал трубку.

Сроком первой выплаты был определен март 1998 года. Нам причиталось получить половину – \$2 млн. Мы с нашими компаньонами Лехой и Игорем условились, что первая часть будет считаться выплатой за наши с СМ акции, а вторая, которая должна поступить в сентябре, – за акции Игоря и Леши, но реально мы обе суммы вложим в наш новый бизнес, ни копейки не положив в карман. Именно в расчете на поступление этих денег мы с Игорем уже успели набрать кредитов и в банках, и у частных лиц, нанять людей – и поэтому новая компания к марту уже дышала, шевелилась, даже пыталась делать первые шаги, но, как малень-

кий ребенок, нуждалась по-прежнему в пище, ежедневном уходе, росте и обучении. Между тем шел уже апрель, а денег все не было. Мы пару раз приезжали в «Фармапомощь», чтобы серьезно поговорить с бывшими компаньонами. Нас каждый раз встречал Валентин (все-таки он был Сережин дальний родственник, и, видимо, поэтому на него возложили обязанность любым способом от нас отделяться). Валентин каждый раз сообщал нам, что Виталия нет на месте по уважительной причине (то у него самолет не смог приземлиться в Москве из-за тумана, то важная-преважная встреча чуть ли не с папой римским, короче – нет его). Поэтому беседу придется отложить, потому что без Виталия он сам все равно ничего решать не уполномочен. Было ясно как белый день, что это все может продолжаться бесконечно долго и что, собственно, на это они и рассчитывают. Полгода без поступления денег – и нашему проекту была бы крышка, потому что пришлось бы вернуть кредиты и уволить персонал.

Однако здесь наконец сработала «бумажная мина», которую мы заложили при нашем уходе для страховки и о которой я рассказывала в первой книге о наших приключениях. В один прекрасный день кредитующие банки и государственные органы обнаружили, что Устав «Фармапомощи» не перерегистрирован по новым правилам, Виталий не имеет полномочий считать себя генеральным директором, как его должность следовало теперь именовать, и для приведения документов в порядок совершенно необходимо получить подпись крупного акционера «Фармапомощи» – компании «Хб», все еще владеющей 40 % акций («Хб» – это как раз была наша с Игорем и Лешей компания). Поясню, что эти новые требования со стороны государства вступили в силу как раз предыдущей осенью, когда мы подписывали с нашими «боссами» соглашение о продаже нашей доли. Я про эти изменения прекрасно знала, а «боссы», видимо, не обратили внимания на новые правила игры. Тогда я специально не стала говорить им о новых порядках – у нас уже вовсю разгорелся конфликт и я полагала, что неплохо было бы иметь дополнительный рычаг, чтобы надавить на них в случае чего. Так оно и вышло.

К весне стало ясно, что в документы «Фармапомощи» надо вносить требуемые законом изменения. Банки пару раз напомнили об этом, налоговая инспекция прислала письменное уведомление, из «Фармапомощи» им на это ответили: «Да-да, сейчас все принесем» – и наступила тишина. Прошла пара недель – они ничего не несут. Банки в конце концов заблокировали счета компании. А куда им было деваться – они по закону не имели права продолжать операции в такой ситуации.

Виталию пришлось начать диалог. Изменения в Устав, назначение его генеральным директором и прочее – все это требовало нашего согласия, потому что наша фирма «Хб» все еще официально числилась акционером «Фармапомощи», раз деньги не были выплачены. Конкретно – требовались подписи руководства «Хб» (то есть наши) на целой кипе бумаг. Виталий позвонил мне и стал требовать, чтобы «Хб» подписала необходимые ему документы. Я злобно ответила – расплатись, мол, и сразу же все подпишем. Он, как я и думала, выпалил: «Раз так, я и сам за тебя все подпишу, оттиски печати у меня есть – и скопировать их не проблема». Я ответила: «Черта с два ты там чего подпишешь. Печать я еще в декабре заменила на новую, нового оттиска у тебя нет. Я сразу же узнаю, если тебе счет разблокируют, – и отправишься в тюрьму за мошенничество и подделку документов». Он бросил трубку.

Прошла еще неделя. Ситуация тупиковая – у них заблокированы счета, они не могут ни поставщикам платить, ни зарплату выдавать. Нам тоже несладко – скоро возвращать кредиты, а денег за акции все нет и нет. Так и сидим. Наконец опять от них звонок: «Мы не договаривались, что вы будете блокировать работу компании». Ответ: «Мы не договаривались, что будете до мая деньги не платить». Потом звонит мне наш компаньон Игорь – они его пригласили заехать в «Фармапомощь» и там изо всех сил пугали, что будут принимать «всякие меры». «Какие меры?» – спрашиваю. «А черт его знает. Но они там прямо трясутся от злости. Как бы до уголовщины не дошло, за четыре-то миллиона убьют еще, не приведи бог».

Стали мы думать, как теперь быть, и поняли, что ничего не остается, кроме как идти к американскому фонду АБМ, новому акционеру «Фармапомощи», который пришел в компанию одновременно с нашим уходом, и открывать ему глаза на происходящее. Мы знали, что фонд до сих пор не в курсе сложившейся ситуации – Виталий как-то ухитрился от них все это утаить. Для порядка мы позвонили Валентину и сказали ему о нашем намерении. Он стал просить в фонд не ходить, давайте, мол, не вовлекать иностранцев в наши внутренние разборки, мы как-нибудь сами все урегулируем. Мы сказали, что согласны подождать один день. Если завтра начнутся выплаты за акции – хорошо, в фонд не пойдем. Если нет – извините.

Прошел день – денег, естественно, нет. Мы позвонили в фонд. Там очень удивились, сказали, что, разумеется, готовы найти для нас время, и поинтересовались, на какую тему будет разговор. Мы ответили, что у миноритарных акционеров «Фармапомощи» есть претензии (напоминаю, что мы на тот момент все еще считались миноритарными акционерами). Виталий больше не может официально считаться первым лицом компании, счета «Фармапомощи» заблокированы и если быстро все это не урегулировать, то, пожалуй, вся «Фармапомощь» прикажет долго жить. Фонд назначил срочную встречу на следующий день с утра.

На следующее утро мы приехали в фонд. Там уже все бегали и с утра совещались, что с нами делать. Выяснилось, что с Виталием и Валентином от имени фонда все время вели дела некий американец и два его помощника, молодой человек и девушка, тоже американцы. Но с нами почему-то этот американец встречаться побоялся. Для таких вот разборок у них есть русский директор фонда по имени Иван Иванович – вот он и будет с нами разговаривать, сообщили нам. И действительно, появился Иван Иванович – человек средних лет и довольно разумного вида. Он сел с нами в маленькой переговорной комнате и попросил рассказать все с самого начала. Мы рассказали – про 40 %, про договоренность с Виталием и Валентином, выложили на стол копию подписанного в свое время соглашения. Сказали и про непереоформленный Устав, и про истекшие полномочия Виталия, и про заблокированные счета, и про угрозы подделать документы от имени «Хб» и «принять всякие меры». Это Иван Ивановичу совсем не понравилось. Для уважаемого американского фонда хуже нет, чем быть втянутым в какой-нибудь скандал с уголовщиной в стране «развивающегося рынка». Мы об этом знали и на это рассчитывали.

В конце концов он мрачно спросил: «Чего вы хотите сейчас-то?» Мы ответили: «Хотим, чтобы у нас, как и договаривались, официально выкупили наши 40 % акций за 4 миллиона долларов, и пусть потом Виталий сам назначает себя хоть Господом Богом. И пусть великий и могучий американский фонд АБМ гарантирует нам, что нас не кинут и честно выплатят 4 миллиона. Это недорого за 40 % такой фирмы, как "Фармапомощь"». Он помолчал и сказал: «Да, это недорого», и мы поняли, что победили.

Итак, мы распрощались, получив обещание, что в течение двух дней наша проблема начнет решаться. Действительно, на следующий день позвонил Виталий и сухо сообщил, что сейчас к нам придет его представитель – девушка, которую все звали «толстая Юлия», – для подготовки официального договора о продаже акций и вообще всего процесса сделки. Видимо, Иван Иванович выполнил свое обещание и как следует «поработал» с Виталием.

«Толстая Юлия» появилась на следующий день, и мы уселись с ней сочинять договор и обсуждать, каким образом Виталий намеревается расплачиваться. И здесь выяснилось, что от тех денег, что фонд в свое время им перечислил, каким-то образом уже ничего не осталось, поэтому платить, собственно, они могут только из текущих доходов от клиентов «Фармапомощи». Помню, что я очень удивилась – куда они так быстро успели задевать двадцать с лишним миллионов долларов? Но, видимо, дурацкое дело нехитрое – все было уже к этому времени куда-то спущено. Стало понятно, что нужную для первой выплаты сумму они соберут к началу июня, а остальное – только к осени. Я категорически отказывалась подписывать новый договор с отсрочкой платежа, говорила, что полномочия Виталия в качестве гендиректора под-

пишу только после получения денег. А они совершенно не могли ждать с этими подписями до июня – им нужно было все подписать прямо сейчас. Некоторое время мы топтались на одном месте и наконец придумали вариант. Виталий должен подписать векселя (документы, дающие право нам в определенный день арестовать счет «Фармапомощи» в свою пользу и списывать с него без разговоров через банк все, что туда поступает, до полного погашения долга), а я одновременно с этим подписываю бумаги на счет перерегистрации Устава и назначения Виталия генеральным директором. Позвонили в фонд, чтобы узнать, согласны ли они. Там ответили, что согласятся на любую схему, которую мы согласуем с Виталием, им важно только, чтобы это все скорее кончилось. Но потребовали, чтобы окончательные бумаги предъявили им на проверку и чтобы подписание проходило у них в офисе. Нам это было только на руку, потому что я, честно говоря, все побаивалась, как бы Виталий со злости не попробовал решить наш спор каким-нибудь нецивилизованным методом.

Мы провозились с договором, наверное, неделю, и «толстая Юлия» честно билась насмерть за интересы своего нанимателя, стараясь всякие мелкие детали нашей сделки повернуть в его пользу. Но я тоже держалась крепко, и где-то на четвертый день у нее сдали нервы и кончились силы. Она стала все чаще и чаще со мной соглашаться. Дело пошло быстрее, и в конце концов она увезла с собой готовый пакет документов – показывать фонду.

Еще через три дня состоялось подписание документов в офисе АБМ. Отношения с бывшими компаньонами к этому моменту накалились до такой степени, что мы уже просто не могли друг друга видеть. Мы с Сережей и Игорем сидели в одной комнате, а Виталий с Валентином – в другой («толстую Юлю» они почему-то с собой не взяли, что меня удивило). Иван Иванович переходил из одной комнаты в другую, относя бумаги то нам, то им, и вносил какие-то мелкие исправления, если это было необходимо. Наконец все было окончательно согласовано. Виталий и Валентин подписали первыми. Иван Иванович показал нам их подписи из своих рук, не кладя на стол, и попросил тоже расписаться на всех бумагах, подготовленных для нас. Потом мы обменялись бумагами, и он вышел из комнаты.

И тут у меня, к ужасу Сережи, сдали нервы – и началась истерика. Я смеялась, плакала, несла какую-то чушь, словом, вела себя глупее некуда. Все-таки бизнес это неженское дело. Мне налили коньяка, и Сережа срочно увез меня на такси домой – я сразу же легла спать и проспала целые сутки. Думаю, от нервного напряжения за те последние месяцы я постарела на десять лет и у меня сильно испортился характер. Я стала злая, резкая, дети потом жаловались, что я сильно начала на них давить, резко обрывала, если была не согласна с чем-то, считала любое свое слово непререкаемым указанием и т. п. Ну, положим, детям все равно не угодишь, как ни старайся, вечно родители кажутся им деспотами. Но, может быть, я действительно перестала чувствовать, когда перегибаю палку...

Векселя на первые \$2 млн были подписаны с датой выплаты 1 июня. Я очень боялась, что они опять вовремя платить не будут и придется опротестовывать векселя. Даже ездила узнавать к нотариусам, как проходит эта процедура, а также арест счетов в банке. Эти знания вполне могли пригодиться, потому что, по доходящим до нас слухам, «Фармапомощь» начала очень быстро разваливаться. В филиалах совсем не было товара, они часто простаивали, никакие вопросы вовремя не решались, начальство постоянно сидело «на совещании», а с кем и о чем совещались – непонятно. Московский отдел сбыта «Фармапомощи» пока работал, но все хуже и хуже. Ассортимент стал очень плохим, продажи упали, машины простаивали, хотя шоферов не увольняли. Многие водители по старой памяти звонили нашему Юре и просили их забрать «из этой гнивающей фирмы», аргументируя это тем, что «ясный день, это все ненадолго – продаж нет, развоза товара нет, а деньги почему-то платят – так же быть не может, верно?». Поэтому за неделю до 1 июня я начала звонить «толстой Юле» и страшать ее тем, что опротестую векселя в первый же день, если денег не будет. Позвонила также Игорю и сказала, что, если деньги не придут, придется ему ехать к Виталию и пугать его всякими ужасами, как он

нас в свое время запугивал. Игорь отвечал, что пугать – это пожалуйста, это он может. Юлия уныло отвечала по телефону: «Да ладно, заплатим, наверное».

Действительно, 1 июня пришла основная часть суммы, и на следующий день – остатки. Больше воевать пока не пришлось. Наша новая компания была обеспечена средствами на несколько месяцев вперед, мы смогли без труда вернуть взятые в январе-феврале кредиты и даже ушли в конце июля в отпуск, что было совсем нелишним после такого тяжелого года. Почти месяц мы просидели в деревне, наслаждаясь тишиной и покоем, пока Дима в Москве рулил нашей фирмой в относительно спокойной обстановке.

В августе 1998 года грянул кризис.

## 7. Как мы получали вторую часть выплаты товаром



Когда стало известно об августовском дефолте 1998 года, мы были все еще в отпуске в деревне. О полномасштабном кризисе и многих связанных с ним явлениях (скачок курса доллара с 6–7 рублей до 15–18, банкротство целого ряда банков и «застревание» в них больших сумм денег и т. д.) стало известно позже – где-то в сентябре, хотя уже в конце августа было понятно, что ничего хорошего ждать не приходится.

Мы срочно собрались и поехали в Москву, чтобы помочь Диме справиться с возникшей ситуацией. Было очевидно, что для нашей неокрепшей фирмы этот кризис будет сильным ударом. Как только мы приехали, стало известно, что наша бывшая компания, «Фармапомощь», вывесила на входе объявление, что она прекращает функционирование. Сотрудников по одному в присутствии охраны пускали внутрь офиса только забрать личные вещи. Это было тоже очень неприятным сюрпризом – за ними же оставался платеж второй части долга (за акции Игоря и Леши), и как теперь эти деньги с них получить – было совершенно непонятно.

Приехав, мы застали такую картину. Наш основной банк М., в котором был счет московского сбыта и куда перечисляли деньги и московские клиенты, и наши филиалы, балансировал на грани банкротства, деньги мог принять, но не мог «выпустить». Таким образом, на нашем счету оказалась «запертой» довольно большая сумма скопившихся денег, причем ее можно было переводить со счета на счет внутри этого банка, но никаким образом нельзя было отправить, например, поставщикам, имевшим счета в других банках, и тем более зарубежным поставщикам. Само по себе это было не очень страшно по следующей причине – у нас все еще был непогашенный кредит в этом самом банке М. и в крайнем случае деньги бы не пропали – мы погасили бы ими кредит, и все. Но дело в том, что кредит гасить было пока рано, а вот платить поставщикам следовало срочно – они все страшно перепугались дефолта, подняли крик, требовали выплатить свои деньги немедленно и отказывались поставлять товар. С нашими филиалами была такая же история – у некоторых «застряли» в их банках довольно большие суммы, платежи от аптек получать было можно, но не проходили переводы в Москву, на счет головного офиса. А головному офису были срочно нужны деньги, чтобы заплатить хотя бы основным поставщикам, успокоить их и возобновить поставки товара.

Выход был один – быстро открывать счета и для Москвы, и для филиалов в более или менее функционирующих банках (в основном надежда была на Сбербанк, но он тоже рабо-

тал со сбоями и перебоями), а пока эти новые счета не заработали – по максимуму собирать деньги с клиентов «наличкой». И из филиалов перевозить в Москву тоже «наличку» – на тех машинах, что доставляли туда товар и возвращались порожняком, или на самолете. Это было довольно рискованное решение, потому что возить при себе крупные суммы денег было очень опасно – резко возросло по стране количество краж и грабежей. Но деваться было решительно некуда, мы поговорили с нашими водителями и директорами филиалов, и они все как один согласились рисковать, чтобы не останавливать работу компании. Слава богу, этот кошмар продолжался всего две недели – через это время заработали новые счета. Особенно сложно было с Красноярском, потому что оттуда надо было лететь в Москву на самолете с чемоданом наличных и как-то проходить с ним контроль перед посадкой. Но бог милостив, обошлось. Совсем застряла только одна небольшая сумма в каком-то филиале, но у нашего тамошнего арендодателя был счет в том же банке, что у нас. И мы быстренько заплатили ему за аренду на два месяца вперед.

Второй проблемой были поставщики. Наш отдел поставок проводил по 7-10 переговоров в день, успокаивая всех, что мы, в отличие от «Фармапомощи», продолжаем работать, понемногу вытаскиваем свои застрявшие деньги и со всеми долгами планируем расплатиться, хотя и с некоторой задержкой. Убеждая их в этом, мы просили не паниковать и продолжать поставки в обычном режиме, и почти все соглашались. Самая большая беда была с заграничными поставками. Здесь сыграли роль два ужасных обстоятельства. Во-первых, наша задолженность им была номинирована в долларах, а поскольку доллар скачком подорожал в два с лишним раза, то и долги наши тоже, получается, возросли. А товар по большей части был уже продан по аптекам, причем за рубли по старому курсу. Получалось, что если, скажем, мы продали товара на \$100, то по летнему курсу аптеки были должны нам заплатить около 600 рублей. А чтобы погасить валютную задолженность за этот самый товар после дефолта, в сентябре мы должны были купить \$100 уже по новому курсу, по 18 рублей, и потратить на это 1800 рублей. То есть на каждые \$100 товара, проданного за лето, мы получили убыток 1200 рублей. Общая сумма убытка подходила к миллиону долларов, притом что у нас всего капитала после июньских выплат Виталия было около двух миллионов. Эти убытки, вызванные скачком валютного курса, всегда возникают у импортеров в подобных обстоятельствах. А у экспортеров (например, нефтяников), наоборот, убытки случаются, когда курс доллара резко падает. Но это происходит редко.

Второе обстоятельство было связано с так называемыми «Паспортами валютных сделок». Для тех, кто не знает, поясню, что наше государство, в порядке борьбы с вывозом капитала, установило для работы импортеров и экспортеров следующие правила. Если ты хочешь купить за границей какой-либо товар, как в нашем случае – лекарства, то ты заключаешь с продавцом контракт и несешь его в банк, где у тебя открыт валютный счет. Банк его проверяет и открывает на имя твоей компании так называемый «Паспорт сделки» – заводит некую карточку, куда записывает, что вот, мол, компания А купила за границей товара на \$100 тыс. у производителя Б и собирается заплатить ему долларами со своего валютного счета. Кроме контракта, ты должен принести в банк еще и таможенную декларацию, в которой таможенная служба подтверждает, что да, действительно, товар по такому-то контракту между А и Б на самом деле въехал на территорию России и такого-то числа была произведена его таможенная очистка<sup>7</sup>. И было этого товара ровно на \$100 тыс., как и заявлено в документах, копейка в копейку.

Только после этого импортер может купить в своем банке \$100 тыс. безналичных долларов и отправить со своего валютного счета поставщику за границу. И банк обязательно должен проверить – совпадают ли данные в контракте, в таможенной декларации и в карточке «Паспорт сделки» с твоим платежом, и сделать в карточке отметку, что эта партия товара уже опла-

---

<sup>7</sup> Эта процедура включает в себя таможенные услуги, таможенное оформление и уплату таможенных пошлин.

цена, чтобы не было попыток «заплатить» за нее второй раз и тем самым незаконно вывезти валюту из страны. Так вот, вся эта схема отлично работала, пока нормально функционировали банки. А когда один из участников этой операции, а именно банк, не может проводить платежи, то возникает большая проблема – заплатить из другого банка нельзя, пока первый банк не передаст туда все наши документы, в том числе пресловутую карточку «Паспорт сделки». У нас, разумеется, все наши «Паспорта» были открыты в этом самом банке М., и ни по одному из них заплатить теперь было невозможно при всем желании. Мы бросились выяснять, как осуществить перевод «Паспортов», скажем, в Сбербанк? Выяснилось нечто ужасное – перевод был в принципе возможен, но только со специального разрешения ЦБ (Центрального банка России), и, поскольку вся страна оказалась в таком же положении, в ЦБ уже стояла очередь желающих перевести свои «Паспорта» на 6 (!) месяцев вперед. То есть раньше чем через полгода наши международные поставщики своих денег от нас не получают, хоть ты тресни. Положение несколько облегчалось тем, что мы были не одни такие – все наши конкуренты попали в совершенно такую же ситуацию.

Мы поехали объезжать офисы наших международных поставщиков. Просьб к ним у нас было две. Первая – потерпите с платежами, пока мы переведем «Паспорта сделок», и вторая – дайте скидку на поставленный нам ранее товар, чтобы как-то помочь уменьшить убытки, возникшие не по нашей вине. И было предложение – тогда мы не станем возвращать ваш товар, а постараемся его распродать, и даже, если вы нам верите, мы готовы заказать товара еще. Потерпеть с платежами соглашались все, потому что ситуация была очевидная. Тому, что мы не хотим вернуть товар, а готовы его распродать и заплатить, все очень радовались, потому что большинство небольших компаний осаждало их просьбами забрать свой товар обратно. Скидку давали многие, почти все, а возобновить поставки товара до начала платежей не соглашался почти никто, но как только пойдут первые платежи – обещали сразу же возобновить. Таким образом, побегав по Москве месяц как взмыленные, мы более или менее урегулировали эту ситуацию и даже несколько уменьшили свои убытки, насобирав определенное количество скидок.

Но на этом наши проблемы, порожденные кризисом, не кончались. Все-таки даже при всех собранных скидках убытки были колоссальными для нашей небольшой компании, и денег решительно ни на что не хватало. Надо было срочно предпринимать какие-то меры, а пока что просто сократить расходы насколько возможно. Многие фирмы в этот период уволили больше половины персонала, потому что просто не могли платить зарплату людям. Уволенным приходилось нелегко – денег нет, цены выросли в очередной раз, перспективы неясные. Наши сотрудники тоже с ужасом ждали подобной участи. Было хорошо известно, что «Фармапомощь» уже всех уволила, и вообще во всех городах сильно выросло число безработных. Нам же очень не хотелось разрушать наш коллектив, который, поверив в «светлое будущее», перешел вслед за нами в новую фирму. И мы решили никого не увольнять, а попробовать с людьми договориться, как и с поставщиками. И в Москве, и в филиалах мы провели собрания и попросили сотрудников месяц-другой поработать бесплатно, написав при этом формальные заявления на отпуск за свой счет. Мы пообещали, что если они нас поддержат, то мы никого не уволим, за месяц-два как-то наладим поставки и продажи, разблокируем деньги в банках и снова начнем работать и платить зарплату, как раньше. Все наши коллективы на это согласились – было вполне единодушное стремление вместе противостоять случившейся беде и спасти компанию, нашу общую кормилицу. Я сама проводила собрание на Московском складе, и меня очень воодушевило, что люди нам верят, не считают, что руководство пытается как-то «проехаться» за их счет, а скорее видят в нас единый отряд, обороняющийся от врага на последнем рубеже. Это вдохновляло, но теперь нам стало еще более очевидно, что мы просто ОБЯЗАНЫ как-то выкрутиться из ситуации – мы отвечали не только за себя, а еще почти за 800 семей, которые надеялись на наше упорство, ум и изворотливость.

Ну и, конечно, встал вопрос о том, что надо немедленно получить с Виталия остаток его задолженности – два миллиона долларов. Эта сумма сразу же спасла бы положение, можно было бы возобновить нормальную оплату труда сотрудников, существенно улучшить ситуацию с поставщиками и т. д. Но только как эти деньги получить, если «Фармапомощь» уже закрыта и, вероятно, собирается объявлять о банкротстве? Мы и раньше-то с них с трудом деньги получали...

Мы вызвали Игоря в офис и, обсудив с ним ситуацию, решили, что лучше нам с СМ в это дело не вмешиваться, а отправить его (Игоря) ругаться с Виталием одного. Во-первых, формально, это был платеж именно за их с Лешей часть акций, во-вторых, бывшие «боссы» почему-то теперь относились к Игорю лучше, чем ко всем остальным, и можно было надеяться, что так переговоры пройдут легче.

Игорь уехал и через два дня появился снова со следующим сообщением: «Они, в принципе, отдать долг готовы, но говорят, что денег нет. Предлагают забрать товаром». Я поинтересовалась, очень ли сильно пришлось ругаться? Нет, ответил Игорь, они знали, что я появлюсь с моим требованием, и были морально готовы. Но сказали, что, как и у всех, если что и лежало в банках (в смысле – деньги), то теперь все заблокировано и других вариантов, кроме как забрать товаром, никаких нет.

Забрать долг товаром мы были, в принципе, готовы. Потому что нам для устойчивой работы компании необходим был именно товар. Если бы нам заплатили деньгами, мы бы все равно потратили их на товар. Но здесь был один большой подвох. Деньги есть деньги, а товар бывает самый разный. Например, с истекшим сроком годности. Или неликвидный, то есть никому не нужный, – тогда фирме от него никакой пользы. И еще бывает товар по завышенной цене. Например, если Виталий ухитрится завысить цену в два раза, то тем самым вместо двух миллионов отдаст нам один, а ему только этого и надо. Поэтому с получением долга товаром возникало довольно много проблем. Но тем не менее мы видели, что по-другому получить долг не удастся, и согласились на товар. Игорь позвонил Виталию, сказал, что мы согласны, и попросил прислать нам список товара, который еще оставался на складе «Фармапомощи» в тот момент, чтобы мы могли из него выбрать. Но здесь-то и нашла коса на камень. Список складских остатков Виталий присылать отказался категорически, сказав, что он сам для нас выберет кое-что и пришлет уже готовый список, состоящий только из того, что они согласны отдать. Все стало ясно – он нам уж подготовит списочек на радость! Тем не менее пришлось прождать пару дней, прежде чем из факса вылез список, присланный «толстой Юлей» от имени Виталия.

Мы схватили его и принялись изучать вместе с отделом поставок. Очень быстро стало ясно, что наши худшие ожидания оправдались. Цены напротив каждого наименования стояли раза в полтора выше, чем были бы, если покупать товар на заводе, состав же ассортимента был хуже некуда – «лежаловка», которую практически невозможно продать, вдобавок почти всюду срок годности уже заканчивался.

В таком виде этот товар был нам не нужен, и мы позвонили Юле, чтобы сообщить об этом и попросить переделать список. Ответ был: «Ничего больше не осталось, цены у нас только такие, как там написано, не хотите – не берите».

Мы стали думать, как действовать дальше. Нужно было каким-то образом выяснить, что все-таки лежит у Виталия на складе. Мы не верили, что там больше ничего не осталось, – «Фармапомощь» закрылась всего месяц назад, а до этого осуществляла продажи в аптеки. По нашим сведениям, в московском отделении дела с ассортиментом обстояли совсем не так плохо, как в филиалах «Фармапомощи», которые действительно сидели все лето с очень плохим товарным запасом. Надо было только получить настоящий список товарных остатков, и из него наверняка можно было бы что-то выбрать. В конце концов, для «Фармапомощи» тех времен два миллиона долларов была не очень большая сумма. Полный товарный запас на их складе должен был стоить значительно больше.

Думали мы, думали и наконец придумали. Дело в том, что у «Фармапомощи», как и у нас, был в тот момент непогашенный кредит перед одним из банков. Условия этого кредита я хорошо знала, потому что в свое время сама оформляла договор с банком, когда еще работала в «Фармапомощи». И одним из условий этого кредита было то, что «Фармапомощь» под него давала банку залог в виде «товара в обороте». Это означает, что «Фармапомощь» давала обязательство своему банку, что у него на складе будет всегда находиться товара не меньше чем на определенную сумму. «Фармапомощь» могла продолжать торговлю этим товаром в рамках своей текущей деятельности, но должна была, как только товарный запас уменьшится, сразу же подвозить от поставщиков еще порцию, чтобы итоговое количество товара на складе сильно не уменьшалось. Кроме того, «Фармапомощь» должна была время от времени высылать банку списки своего товара с указанием цены, по которой он был закуплен на заводах, и мало того – банк имел право время от времени высылать комиссию для проверки, действительно ли весь товар по списку имеется. Это все делается именно на тот случай, если вдруг компания, взявшая кредит у банка, прекратит свою работу и будет неясно, может ли она теперь его погасить. Тогда, по идее, банк имел возможность забрать у компании-должника часть товара, продать его самостоятельно и таким образом все-таки погасить этот самый кредит. Это стандартная практика работы с торговыми компаниями.

Так вот, выходило, что теперь самое время этому банку, кредитору «Фармапомощи», поинтересоваться его товаром на складе, поскольку торговля фирмы остановилась и банк должен был озаботиться спасением своего кредита. Выходило, что мы с этим банком находимся примерно в одной ситуации, следовательно, можем помочь друг другу. И с этой мыслью мы с Игорем отправились в соответствующий банк, с которым были хорошо знакомы по прошлой работе в «Фармапомощи».

Действительно, тамошних банкиров мы застали весьма озабоченными ситуацией со здоревенным кредитом, который они в свое время выдали «Фармапомощи» и теперь не знали, как получить обратно. Про залог «товара в обороте», они, разумеется, помнили, но сидели очень грустные, потому что, как и мы, прекрасно понимали, что им будут стараться всучить всякую неликвидную дрянь в счет погашения долга. А как отличить ходовую таблетку от неходовой, они понятия не имели. Как только они нам пожаловались на эту бедственную ситуацию, мы моментально выдвинули им следующее предложение.

– Да, конечно, вам самим будет сложно разобраться, – подтвердили мы. – Но ведь вы можете нанять экспертов для осмотра их склада?

– Можем, конечно, можем, – ответили грустные банкиры. – Да где же взять таких экспертов?

– А вот, например, мы можем дать вам таких экспертов. Нам и самим надо кое-какой должок с «Фармапомощи» получить в виде товара, вот как раз мы и для нас товар хороший отберем, и для вас заодно!

Это предложение банкирам очень понравилось, они сразу повеселели.

– Действительно, отличная идея! Мы сейчас же позвоним в «Фармапомощь» и проинформируем их, что комиссия от банка хочет осмотреть их склад в соответствии с договором. А ваших экспертов мы включим в состав комиссии. Вы уж только постарайтесь и от берите для нас товар как можно лучше!

Так и сделали. Через пару дней банк нам позвонил, что визит на склад «Фармапомощи» согласован (ехать надо было как раз на новый большой склад под Красногорском). Попросили прислать фамилии экспертов, чтобы их включить в комиссию банка. Экспертов мы выбрали на совесть – Елену Викторовну, нашего директора по поставкам, и Ольгу, нашего начальника склада, которая раньше была начальником этого самого склада в «Фармапомощи» и, соответственно, знала там все закутки, ходы и выходы, так что каким-то образом обмануть ее было невозможно. Банк включил их в свою комиссию, и они отправились.

Их не было целый день, и, надо сказать, мы очень нервничали. Вдруг наших «экспертов» там Виталий съест с маслом! Но вечером они появились живые и со списком товара, хотя нервные и измученные, и рассказали, как все происходило.

Сначала им повезло. Виталий, верный своему пренебрежению к технической работе, поленился сам ехать на склад встречать банковскую комиссию и поручил это Сергею из Самары. А тот тоже поленился, поручил еще кому-то, и в конце концов охране просто передали приказ, что, дескать, приедет комиссия из банка, так вы их пропустите и не мешайте осматривать склад. Поэтому на склад они вошли беспрепятственно и полдня там проработали, осматривая все уголки, составляя список товара, проверяя сроки годности и т. д. Однако в конце концов кто-то из старых сотрудников склада, знавших Ольгу в лицо, засомневался, действительно ли она имеет право расхаживать по складу «Фармапомощи». Этот человек пошел и сообщил о своих сомнениях охране. Охрана ответила: «Велено было пустить», но все-таки для порядка решила позвонить в офис и уточнить, в курсе ли начальство. Начальство некоторое время не брало трубку, так как у них было совещание, потом кто-то из них ответил на звонок, но никак не мог врубиться, что за Ольга такая ходит в составе комиссии и почему охрана обеспокоена. Наконец они осознали, что произошло, и последовал приказ – немедленно всю эту комиссию со склада выгнать. Охрана побежала выгонять. Но банкиры уперлись – мы еще не закончили, вот наш договор залога, мы имеем право вас проверять в любое время, пока не закончим, никуда не уйдем.

– А это что за люди с вами ходят? – вопили осознавшие опасность подчиненные Виталия.

– А это наши эксперты!

– Покажите бумагу, что они эксперты!

– Вот вам бумага, смотрите!

– Только через суд!

Где-то около часа бушевал скандал. Наконец пришлось все-таки уйти под давлением превосходящих сил противника, но за это время работа была практически закончена и в наших руках оказался почти полный список товарных остатков. На этом нашу совместную с банком «специальную операцию» можно было считать законченной.

Дальше уже все было делом техники. Отдел поставок уселся обрабатывать полученный список – проверять цены, выбирать товар для себя и для банка, и на следующий день к вечеру Виталию были отправлены соответствующие списки. Больше он не сопротивлялся и мрачно сообщил, что мы можем начиная с послезавтра подгонять фуры, чтобы забрать товар. Долго ли возился банк, я не знаю, но мы за два дня вывезли около десяти фуры товара на свой склад, и на этом расчеты с «Фармапомощью» можно было считать законченными. Мы праздновали победу.

## 8. Жизнь при кризисе



Наши расчеты с Виталием, в принципе, были завершены, и мы стали быстро распродавать товар, полученный в уплату за акции «Фармапомощи». Как только пошли деньги от аптек, у нас наладилась ситуация с выдачей зарплаты и даже частично расплатились с поставщиками – с теми, для кого не надо было возиться с «Паспортом сделки». Ситуация стала входить в привычную колею. Однако товара по-прежнему остро не хватало. Половина поставщиков все еще не могла открыть поставки – это относилось практически ко всему импортному товару. Спрос покупателей аптек в кризис практически не уменьшился. Как я уже говорила, люди отказываются от покупки лекарств в самую последнюю очередь, так что спрос на рынке был, и очень приличный. Но из обслуживания рынка аптек выпал серьезный игрок – «Фармапомощь», а остальные дистрибьюторы из-за трудностей с импортом работали на урезанном ассортименте. В результате аптекам тоже не хватало товара.

Мы хорошо понимали, что в этой ситуации, если каким-то образом достать побольше товара, можно очень хорошо развить продажи своей компании и попытаться захватить опустевшую нишу «Фармапомощи».

Кстати, расскажу то, что мне известно о завершении истории «Фармапомощи». Торговлю они больше не возобновляли. Виталий и Валентин, по моим сведениям, приложили очень большие усилия для урегулирования вопросов оплаты задолженности поставщикам. Мне не очень понятно, почему у них была такая большая задолженность, ведь они же всего год назад получили от фонда АБМ очень большую сумму, которая должна была помочь погасить все старые долги. А оборот у них в последние месяцы сильно не рос, так что вроде бы они не могли успеть наделать новых больших долгов. Но тем не менее в момент закрытия «Фармапомощь» опять уже имела очень большую задолженность, а денег, судя по всему, не имела. Некоторые поставщики, подобно банку и нам, согласились взять у «Фармапомощи» часть долга товаром. Двое

или трое из них явились с этим товаром к нам, сложили его нам на склад, и мы в течение двух или трех месяцев понемногу распродавали его и выплачивали им то, что удавалось за него выручить. Однако полностью долги поставщикам «Фармапомощь» не смогла погасить и где-то через полгода объявила о банкротстве. Как я слышала, одним из основных кредиторов «Фармапомощи» оказалась собственная офшорная компания Виталия, которая в результате дележа оставшегося имущества забрала себе самый ценный актив, а именно большой и хороший Красногорский склад, который мы с такими трудностями достраивали. Склад до сих пор функционирует – новый владелец сдает его в аренду.

С Валентином мы больше не общались – после истории с выплатой за акции все родственные контакты тоже прекратились. По слухам, он разругался с Виталием и уехал за границу, где до сих пор и живет. Не знаю, чем он там занимается, но, вероятно, при дележе активов «Фармапомощи» ему тоже что-то досталось, так что, скорее всего, не бедствует. Сергей из Самары продолжал рулить «Фармапомощью» почти до самого банкротства, а потом, следующим летом, неожиданно позвонил и предложил встретиться. Мы с ним самим никогда не ссорились и не видели причин, почему бы нам с ним не побеседовать. Оказывается, он ушел из «Фармапомощи» и перебрался на работу к одному из производителей – крупной международной компании, где занял позицию заместителя главного начальника. Уход из «Фармапомощи», по его словам, тоже был весьма драматичным. Оказывается, Виталий пообещал ему очень крупную сумму в качестве бонуса за успешное разруливание ситуации с выплатой долгов и банкротством. А потом отказался платить. Но хитрый Сергей уже понимал, к чему клонится дело, и принял заранее меры предосторожности, чтобы обеспечить свои интересы. А именно – загодя вывез со склада «Фармапомощи» хороший товар в соответствующем объеме, запер его в каком-то ангаре в Самаре и поставил там свою охрану. Когда это выяснилось, произошел, разумеется, ужасный скандал, но Сергей держался твердо и в конце концов вынудил Виталия согласиться на выплату в такой странной форме. Сергей проработал на фармрынке еще несколько лет, а потом, как говорят, ушел в «алкогольный» бизнес.

С кончиной «Фармапомощи» была связана еще одна трагикомическая история. Примерно через год после официального объявления о банкротстве этой компании у меня в кабинете вдруг раздался телефонный звонок. Секретарь сообщила, что со мной собирается откуда-то из-за границы побеседовать некая женщина, представившаяся как «жена Виталия». Я ужасно удивилась. Вообще-то я с его женой была знакома, но исключительно шапочно. С самим Виталием мы давно закончили все расчеты и больше никогда не общались. Что ей могло от меня понадобиться?

Нас соединили, и она мне все объяснила. Оказывается, она живет теперь в Голландии, они с Виталием развелись и делят имущество. И вот Виталий в счет положенной ей доли имущества всучил акции обанкротившейся «Фармапомощи». Акции ей совершенно ни к чему, и она предлагает мне их купить. Я прямо за голову схватилась. Стала объяснять бедной женщине, что эти акции теперь и с приплатой никому не нужны. Она не очень-то верила – Виталий каким-то образом сумел создать у нее впечатление, что это весьма ценное приобретение. Всякие мои рассуждения о том, как оцениваются компании, и о том, что неработающая компания с большими долгами стоит ноль, на нее впечатления, кажется, не произвели. Она сказала: «Ну раз вы не хотите, я поищу других покупателей» – и повесила трубку. Вот уж и смех и грех.

Что касается самого Виталия, то он после банкротства «Фармапомощи» через некоторое время снова появился на рынке в роли топ-менеджера «ФармТэк дистрибьютора» – созданной «Газпромом» структуры при объединении нескольких российских заводов. Он даже опубликовал статью в газете «Фармвестник» о том, какие у них планы развития и что они собираются тоже стать довольно крупным игроком на рынке. Однако ничего из этого не вышло. Я думаю, это потому, что Виталий никогда не любил текущую кропотливую работу, то, что называется «микроменеджментом», и сам брезговал этим заниматься, а хорошие управляющие больше к

нему работать не шли – после историй с нами и с Сергеем из Самары. Наши ребята из отдела поставок приятельствовали с неким Анатолием, который остался работать в отделе поставок «Фармапомощи», а потом перешел в «ФармТэк». Они время от времени приносили нам всякие слухи про деятельность этого нового дистрибьютора. Говорят, что заводы, входившие в объединение, созданное «Газпромом», в счет погашения долгов за электричество и газ присылали «ФармТэк дистрибьютору» целыми вагонами свою малоликвидную продукцию, и эти вагоны скапливались на московских железных дорогах, причем их никто не разгружал. Стол Анатолия был завален телеграммами от железнодорожников с требованиями немедленно забрать у них эту продукцию и освободить нужные им вагоны. В конце концов вагоны все-таки разгрузили, но сбыть это барахло, видимо, так и не удалось. Во всяком случае, продажи у новорожденного дистрибьютора были очень низкими, а потом он и вовсе закрылся.

Тем временем наша жизнь шла своим чередом. Надо было как-то справиться с проблемой денег, застрявших в банке «М.». Самое простое решение – погасить ими кредит, который мы брали у этого же банка. Что мы и сделали, но имевшейся на счетах суммы не хватило для погашения всего кредита – примерно половина осталась непогашенной. У нас к этому времени уже появились деньги на счетах в других банках, потому что аптеки продолжали платить за поставленный ими товар, и эти платежи, слава богу, поступали уже не в «М.». Что касается «М.», то было очевидно, что его уже не спасти и он будет закрываться. Тем более не хотелось значительные суммы из других банков засылать для погашения кредита в эту помойку. Но и бросать кредит непогашенным мы тоже не хотели – мы же честные люди, что взяли, то надо отдать. И вообще банк не дал бы нам так просто «соскочить», требовал бы деньги по суду и т. д. Нет, надо было, конечно, остатки кредита гасить, но придумать выход, чтобы не тратить на это «свежие» деньги из других банков. И такой выход был. Тогда не только мы оказались в этой ситуации, а по меньшей мере полстраны, потому что лопнувших банков было очень много. И изворотливый российский ум быстро придумал, как следует поступать в подобных случаях.

Схема сводилась к следующему. Фактически все деньги в стране разделились на две части. Первая – те, которые оказались «запертыми» в проблемных банках, могли циркулировать (переводиться с одного счета на другой) внутри них, но никак не могли выбраться наружу. Я помню, что между собой предприниматели называли такие деньги «протухшими». И вторая часть – «свежие» деньги, которые могли спокойно перемещаться снаружи от этих «закуклившихся» банков и переводиться от одного предприятия другому, например от аптек – нам, от нас – заводам-поставщикам, лишь бы эти предприятия имели свои счета «снаружи» поврежденной системы, так сказать, в хороших банках.

Соответственно, бывали случаи, когда предприятию требовались именно «протухшие» деньги для какой-то цели, например погасить свой кредит в «проблемном» банке (как было в нашем случае). И были другие предприятия, у которых было полно этих «тухлых» денег, а им нужно было иметь, наоборот, «свежие», чтобы платить своим контрагентам. И, конечно же, люди очень быстро догадались, что этими деньгами можно обмениваться. Причем «тухлые» деньги обменивались на «свежие» не один к одному, а со скидкой, например, за 100 «тухлых» рублей давали 70 или 80 «свежих». Нас на такую сделку натолкнул сам банк «М.», потому что он тоже был заинтересован в том, чтобы помочь тем бедолагам, у которых были проблемы с этими «зависшими» деньгами. Банкиры познакомили нас с неким НИИ, который до кризиса держал свой счет у них – на нем застряла огромная для НИИ сумма – около 10 или 15 млн рублей. Теперь ее невозможно было снять со счета даже для получения зарплаты, нельзя перевести в Сбербанк, где несчастный НИИ срочно открыл другой счет. И мы быстро договорились с начальником НИИ – он переводит свои «тухлые» миллионы на наш счет в «М.» в качестве займа. Мы этими деньгами гасим свой кредит, а потом возвращаем ему этот заем «свежими» деньгами, которые у нас понемногу подходили от аптек-клиентов, на его новый счет в Сбербанке. Операция была совершенно законная, так как займы между двумя предпри-

ятиями официально разрешены. Я, разумеется, захотела получить скидку 20 % от этого НИИ, потому что мы брали у него «тухлятину», а отдавали «свежие» деньги, которые можно было посылать куда угодно, снимать на зарплату людям и т. п. И вообще, такая скидка соответствовала бы рыночной ситуации. Но несчастный руководитель НИИ зарыдал и сказал, что скидку дать не может, потому что НИИ все еще государственное предприятие и его могут потом за эту скидку посадить. Подумав, мы нашли выход – договорились, что заем он даст нам на два года без процентов и эти проценты, которые мы должны были бы заплатить в любом другом случае, как раз покроют сумму скидки. Точнее, мы должны были ему возвращать этот заем ежемесячными порциями, чтобы как раз хватало на зарплату коллективу, а последнюю сумму вернуть через два года. Как я потом поняла, это был очень смелый поступок с его стороны, потому что он ужасно боялся одалживать деньги государственного НИИ коммерческой структуре и вообще все предприниматели казались ему заведомыми жуликами. Но он рискнул, и я рада сообщить, что все кончилось хорошо. Мы вовремя и полностью с ним рассчитались, и в день последней выплаты он прислал мне роскошный букет цветов и письмо со всевозможными благодарностями.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.