



**Amrop**

# Amrop Interview

október 2012

Life Sciences

Monika Horníková:

## Rovnováha je alfou i omegou

S viceprezidentkou a generálnou riaditeľkou spoločnosti GlaxoSmithKline o trendoch a víziách farmaceutického priemyslu i osobných pohľadoch a skúsenostiach



**Monika Horníková, viceprezidentka a generálna riaditeľka spoločnosti GlaxoSmithKline:**

## Rovnováha je alfou i omegou

Vyštudovala Farmaceutickú fakultu Univerzity Komenského. Po štyroch rokoch práce v Národnom onkologickom ústave v Bratislave pôsobí od roku 1992 vo farmaceutickom priemysle. Od roku 1995 viedla pobočku spoločnosti GlaxoWellcome na Slovensku a po jej fúzii so spoločnosťou SmithKline Beecham v roku 2001 sa stala generálnou riaditeľkou novovzniknutej spoločnosti GlaxoSmithKline. V roku 2006 riadila pobočky spoločnosti v Lotyšsku a Estónsku. Od roku 2007 je generálnou riaditeľkou divízie Pharmaceuticals spoločnosti GlaxoSmithKline v Českej republike a súčasne zodpovedá za vedenie jej Onkologickej divízie pre strednú Európu. V rokoch 2003 až 2007 pôsobila ako predsedníčka Slovenskej asociácie farmaceutických spoločností (SAFS), od roku 2010 je predsedníčkou predstavenstva Asociácie inovatívneho farmaceutického priemyslu v Českej republike (AIFP). Je členkou dozornej rady Českého zdravotníckeho fóra a čestnou členkou správnej rady Elpidy. S viceprezidentkou a generálnou riaditeľkou spoločnosti GlaxoSmithKline Monikou Horníkovou sa o trendoch a víziách farmaceutického priemyslu i osobných pohľadoch a skúsenostiach rozprával Martin Krekáč, senior partner poradenskej spoločnosti Amrop a chairman Jenewein Group.





„Aj farmaceutický priemysel musí hľadať riešenia v širšom kontexte a za rámec svojho pôsobenia predovšetkým v čase, keď prínos inovácií často demonštruje pozitívny dopad za hranice nákladov zdravotníckej starostlivosti.“

Monika Horníková

**Amrop: Farmaceutický priemysel, v ktorom úspešne pôsobíte už dvadsať rokov, je pod prísnyh drobnohľadom verejnosti a z pohľadu spotrebiteľov nepatrí k najpopulárnejším. Čo vás doň priviedlo a ešte vždy drží? Neprekáža vám do istej miery negatívny imidž oblasti, v ktorej pracujete?**

**Monika Horníková:** Farmaceutický priemysel, konkrétne ten inovatívny, má to čaro, že v ňom môžete vlastným dielom prispievať k progresu, a to tak, že ľuďom sprístupňujete najnovšie výtobytky výskumu v oblasti medicíny, aby ich nádej na dlhšie prežívanie alebo jeho vyššiu kvalitu mala reálnu kontúru a nebola iba zbožným a nedosiahnuteľným želaním. Každému z nás, kto v priemysle pracuje a má pocit, že pracuje poctivo, na základe hodnôt, jeho súčasná reputácia prekáža. Pokiaľ ste však presvedčený, že tá práca má pridanú hodnotu, tak sa snažíte meniť mienku tým, že sa skutočne správate podľa toho, čo deklarujete.

**Amrop: Ako vnímate stagnáciu sektora v poslednom období?**

**Monika Horníková:** Celková stagnácia má logické opodstatnenie, ktoré sa v súčasnosti asi viac vníma cez dopady ekonomickej krízy v Európe. Na druhej strane je však veľa krajín, ktoré sú na vzostupnej krivke hospodársko-ekonomického rozmachu, a tie jednoducho rastú. Pokiaľ spoločnosti pôsobiace globálne ako GlaxoSmithKline chcú sprístupňovať svoje produkty aj v krajinách rozvojového sveta, tak im nič nebráni v tom, aby napĺňali svoju misiu pre širší geografický priestor, než predstavujú najbohatšie krajiny sveta. Takto dokonca môžu balansovať pokles v spomínaných regiónoch. Je to vždy vec strategického rozhodnutia. V prípade našej spoločnosti je rozhodnutie jasné a zásadné – napĺňať našu misiu globálne. Druhým elementom stagnácie farmaceutického priemyslu sú naďalej rastúce náklady na výskum a vývoj nových liekov alebo vakcín, ktoré podľa TUFs (Inštitút zaoberajúci sa podobnými analýzami) predstavujú viac ako miliardu amerických dolárov a neustále rastú. To vytvára tlak na zásadné zefektívnenie práce a predovšetkým produktivity výskumu a vývoja. Ale aj toto je zdravé, nakoľko nič nesmie stagnovať. Aj tu treba vedieť neustále inovovať. Vysoká produktivita musí byť prítomná naprieč.

**Amrop: Pôsobili ste na viacerých trhoch – na Slovensku, v Lotyšsku, Estónsku a teraz v Českej republike – v čom sú tieto trhy podobné a v čom odlišné?**

**Monika Horníková:** Trhy ako také sa za posledných päť rokov, ktoré som v Českej republike, určite zmenili. S odstupom ich neviem kvalifikovane zhodnotiť, mám skôr hrubý prehľad naprieč strednou Európou, nakoľko tu vediem onkologickú divíziu. Trhové rozdiely sú veľké a už len prístup k novým terapeutickým možnostiam je odlišný. Sú tu ešte vždy krajiny bez transparentných postupov tvorby systému zdravotníckej starostlivosti. Transparentnosť pre definovanie a tvorbu zdravotníckej starostlivosti je najdôležitejším atribútom, ktorý by mal byť naplnený. Ďalej sú v stredoeurópskom regióne krajiny, ktoré idú proti prúdu. Vysvetlím: majoritne možno povedať, že štáty v EÚ centralizujú špecializovanú starostlivosť (ide zväčša o onkologickú starostlivosť alebo vysoko nákladovú liečbu s menším výskytom), a vy môžete vidieť, že niekde ju idú decentralizovať, čo otvára nožničky s hrozbou zle kontrolovateľných nákladov. Tých anomálií je viac, každopádne, podmienky na trhoch sú vždy v priamej úmere k výkonnosti ekonomiky a ochote štátu platiť za zdravotnú starostlivosť.

**Amrop: Sektor, v ktorom pôsobíte, zároveň patrí medzi výrazne regulované odvetvia. Ste aktívna ako zástupkyňa asociácií, ktoré najmä vo vzťahu s verejným sektorom hája záujmy farmaceutických spoločností. Čo je v tomto dialógu a určitej závislosti od verejných zdrojov podstatné dosiahnuť?**

**Monika Horníková:** Verím, že je potrebné dosiahnuť určitú úroveň vzájomnej dôvery a porozumenia v spoločné ciele. Všade v západnej Európe sa medzi priemyslom a autoritou štátu alebo regulátormi vedie dialóg a to je podľa mňa cesta. Závislosť od verejných zdrojov spočíva v tom, že štát, teda jeho politické reprezentácie, vlastne rozhoduje, čo všetko chce a môže hrať z verejných zdrojov. Toto je zásadné rozhodovanie, najmä v dnešných časoch, keď v Európe mnohé vlády riešia vysokú a rýchlo rastúcu zadlženosť štátu a verejné financie sú pod najväčším tlakom. Občan pritom očakáva, že v zdravotnej starostlivosti bude plne saturovaná jeho potreba. Aj priemysel musí chápať, že medicínska a ekonomická hodnota inovácií musí byť obhájiteľná. Aj farmaceutický priemysel musí hľadať riešenia v širšom kontexte a za rámec svojho pôsobenia predovšetkým v čase, keď prínos inovácií často demonštruje pozitívny dopad za hranice nákladov zdravotníckej starostlivosti. S rastúcim starnutím populácie treba plánovať zdroje inak a rozhodne naprieč viacerými sektormi, minimálne zdravotníckym a sociálnym.

**Amrop: V marci tohto roka Európska komisia navrhla**

**úpravu Nariadenia o transparentnosti, ktoré má zlepšiť procedurálny rámec pre stanovenie ceny a náhrad za lieky tak, aby sa pacienti skôr dostali k inovatívnym produktom. Pre farmaceutické spoločnosti sa to javí ako problém s ohľadom na fakt, že pôsobia v ekonomicky rôzne rozvinutých krajinách. Aký je váš názor na túto tému?**

**Monika Horníková:** Úprava tzv. transparentnej smernice 89/105 o stanovovaní cien a úhrad odporúča, v akých časových intervaloch by mali byť sprístupňované nielen nové lieky v zmysle stanovenia ceny a úhrady z verejných zdrojov. Zároveň navrhuje urýchlený vstup aj pre generické lieky, aby sa to celé vyvážilo. Poukazujete na dilemu – ako zohľadniť odlišnosti ekonomík a nediktovať štátom pravidlá, ktoré nezohľadňujú realitu výkonnosti ekonomiky, dlhodobej evolúcie, zdaňovania, očakávaní občanov, atď. Už teraz možno z úst čelných predstaviteľov štátov počuť, že jednoducho nechcú zavádzať ako prví inovácie a radšej si počkajú na moment, keď sa produkty dostanú do systému úhrad vo väčších a v silnejších ekonomikách. A tak začína vznikať bludný kruh alibizmu a v Európe sa prestáva oceňovať inovácia, k čomu dosiaľ rozhodne nedošlo v USA, kde je stále priaznivé a podporné prostredie pre inovácie. Takže otázka skôr znie: ako budú krajiny Európy ochotné oceňovať inovácie, a tým podporovať ďalší výskum a vývoj?. Budeme vidieť čoraz viac produktov, ktoré ani nebudú uvedené v Európe, iba v USA a Japonsku? Je to možné, bola by to však veľká škoda. Preto sa vrátim k potrebe dialógu a argumentovania. Štáty EÚ by zároveň mali viac atrahovať práve biotechnologický výskum, ktorý je momentálne koncentrovaný v USA a Japonsku, prípadne v Číne.

**Amrop: V rovnakom čase aj EFPIA vydala vyhlásenie k plnej transparentnosti pri lobovaní za záujmy asociácie a jej členov. Ako sa táto ambícia naplňuje v praxi?**

**Monika Horníková:** Z môjho pohľadu je transparentnosť v lobovaní absolútne najzákladnejšou podmienkou pre existenciu a fungovanie akejkoľvek asociácie alebo firmy. Zároveň sa musia dodržiavať rovnaké transparentné princípy práce a komunikácie s predstaviteľmi verejnej správy, teda štátnymi pracovníkmi. Zjednodušene, všetko by sa malo diať tak, aby to bolo zverejniteľné, bez cenzúr, úprav. Bez transparentnosti nie je možné mať ambíciu stať sa dlhodobým rešpektovaným partnerom, avšak toto sa netýka iba farmaceutického priemyslu. Ten momentálne prechádza nesmierne zásadnou samoreguláciou a to je



„Nové výzvy sú v rôznorodosti: top lídri musia vedieť viesť a motivovať novú generáciu popri staršej generácii, musia mať dobrý úsudok vedieť iniciovať zmeny rýchlejšie, často inštinktívne, a pritom musia byť blízko k realite.“

Monika Horníková

správne. Možno by sa z toho mohli inšpirovať iné priemyselné odvetvia.

**Amrop: V rámci spomínanej transparentnosti nás zaujíma, ako je tento proces nastavený vo vašej spoločnosti. Ako ho riadite interne a na čo využívate záujmové združenia, príp. profesionálne poradenské spoločnosti v oblasti presadzovania záujmov?**

**Monika Horníková:** Asi ako každá globálna spoločnosť máme dobre nastavené a jasne opísané princípy interakcií so zdravotníckymi pracovníkmi, ale aj s predstaviteľmi štátnej správy. Transparentnosť je základnou hodnotou nášho podnikania. Ako som spomenula, aj ak vaše záujmy zastupuje profesijné združenie, teda asociácia, musíte sa neustále uisťovať, či forma práce a princípy zodpovedajú vašim štandardom a hodnotám. Téma korupcie sa skloňuje neprimerane už aj v oblastiach, kde nejaký vzťah nemá nič dočinenia s korupciou, až sa celé úsilie o transparentnosť začína devalvovať. Teraz som si dovoľila zacitovať ministra Leoša Hegera, ktorý nedávno v rozhlasovom rozhovore vysvetľoval, prečo je normálne, že odborníci môžu vystupovať na nejakom kongrese, ktorý je sponzorovaný firmou. V priamom prenose vidím, čo sa deje v Českej republike, a je pravda, že sa pozornosť možno odvracia nesprávnym smerom.

**Amrop: Aký vývoj očakávate v oblasti regulácie na farmaceutickom trhu?**

**Monika Horníková:** Ďalšie regulácie určite možno očakávať, mnohé sú zásadné a slúžia na ochranu pacienta, napríklad ochrana pred falšovaním liekov, prísnejšie pravidlá hlásenia nežiaducich účinkov liekov. Na druhej strane, keď si uvedomíme, aká je v súčasnosti cez internet, sociálne siete a iné zdroje dostupnosť k rôznym zdrojom informácií, ktoré nie sú valídne a môžu zásadne negatívnym spôsobom ovplyvniť rozhodovanie pacienta, sú tu nové hrozby. Nové technológie prinášajú úžitok, ale aj riziká. Regulácia bude pokračovať vo všetkých oblastiach, ktoré si regulátor bude môcť dovoliť, pokiaľ nato bude mať dôvod. Ak sa od gruntu liberálny politik rozhodne zaviesť opatrenie, ktoré je proti princípu liberálnych princípov, ale napríklad ochráni pacienta, asi to urobí, nakoľko možno vidieť čoraz menej ideologickej kontinuity.

**Amrop: Aký vývoj na trhu očakávate všeobecne? Myslíte, že bude potrebné pristúpiť k prehodnoteniu obchodných modelov jednotlivých aktérov trhu?**

**Monika Horníková:** Som presvedčená, že ten čas tu už dávno je, avšak zákazník je konzervatívnejší ako v iných sektoroch, preto sa modely budú formovať dlhšie. Osobne nevidím osov v promócií produktov, ktoré sú dlhodobo na trhu a neprinášajú z vedeckého poznania nič nové. Na zavedenie nového terapeutického postupu a skúsenosti s novou oblasťou stačí limitovaný čas, povedzme tri roky, pokiaľ nie sú nové zásadné medicínske poznatky.

**Amrop: Nakoľko je v súčasnej farmácii dôležitá rovnováha medzi medicínskym a ekonomickým úžitkom?**

**Monika Horníková:** Pre naše ďalšie fungovanie je alfou a omegou. Je to presne to, čo budeme hľadať, kde sa naše poznanie bude musieť rozširovať viac na sektory, ktoré sú momentálne zdanlivo komplementárne, ale z hľadiska ekonomického hodnotenia do budúcnosti významné. Z môjho skromného odhadu je toto pre nás jedna z najzásadnejších úloh – vedieť správne zhodnotiť práve tieto úžitky a kvantifikovať ich do ochoty platiť za tieto úžitky v kontexte prínosov pre jednotlivca, rodinu, ale aj spoločnosť a systém.

## ĽUDSKÝ KAPITÁL

**Amrop: Aký má súčasný a očakávaný vývoj na trhu vplyv na ľudský kapitál vo vašej spoločnosti? S akými výzvami sa vyrovnávate v tejto oblasti?**

**Monika Horníková:** Ľudský kapitál bol, je a bude to najpodstatnejšie v našej firme. Toto zdanlivé klišé môžem s hrdosťou dokumentovať dlhoročnými pozitívnymi výsledkami vysokej motivácie našich zamestnancov pracovať pre našu spoločnosť. Výzvy sú rôzne, ak ich mám zjednodušiť – potrebujeme perfektne balansovať vysoký výkon s rastom talentov. To znamená, že musíme mať správnu diverzitu. Musíme dokázať popri vysokom dlhodobom výkone vychovávať a inšpirovať nové talenty, ktoré sa v globálnych štruktúrach často dostanú mimo firmu (čo je vlastne dobré). Zároveň treba vysoko oceňovať všetkých, ktorí dlhodobo prispievajú k výsledku vašej spoločnosti.

**Amrop: V čom sa líšia manažéri vo vašom dnešnom tíme od manažérov, s ktorými ste spolupracovali pred**





**GlaxoSmithKline** je celosvetovo jednou z najväčších nadnárodných farmaceutických spoločností orientovaných na výskum a vývoj. Jej poslaním je napĺňať potreby ľudstva v oblasti zdravotníctva, a tak ľuďom umožniť prežívať svoj život aktívnejšie, cítiť sa lepšie a žiť dlhšie.

GlaxoSmithKline je spoločnosť s pevným zázemím vo vede a výskume, má vedúce postavenie v genetickom inžinierstve, genetike a iných technológiách vývoja nových liekov. Vo výskume a vývoji zamestnáva 15 000 ľudí na celom svete.

S centrárou v Londýne sa GlaxoSmithKline venuje objavovaniu, vývoju, výrobe a distribúcii vakcín, liekov na predpis a voľno predajných produktov v 119 krajinách na celom svete. Z hľadiska trhového podielu jej patrí prvé miesto v Európe a druhé miesto na svete, pokrýva približne sedem percent celosvetového trhu s farmaceutickými výrobkami.

## **pár rokmi? Ako sa časom menili a zmenili vaše očakávania a požiadavky na nich? A ako sa menili výzvy, s ktorými si musia poradiť top manažéri?**

**Monika Horníková:** Veľa ťažkých otázok. V dnešnom tíme mám veľkú diverzitu: vekovú, skúsenostnú, regionálnu, gendrovú. Momentálne štyri národnosti, v rozšírenom tíme dokonca päť, pomer žien a mužov jedna k jednej, skúsenosť pomerne široká a, verím, časom ešte pestrejšia ako dosiaľ. Polovica môjho tímu je dokonca v tíme akoby na prechodný čas. To znamená – majú ambíciu ísť ďalej a majú na to aj potenciál, čo ma veľmi teší. Požiadavky sa menia a ak top manažér nechápe trend, je to na škodu veci. S novými zmenami vidím, že niektoré oblasti si vyžadujú inú dimenziu vodcovstva. Asi za najväčší problém považujem, ak človek nevytiahne paty zo svojej krajiny, reálne nepracuje v medzinárodných tímoch a nemá oči otvorené. Najmä mladí ľudia bez záväzkov, mladé manažérky ešte bez detí, by sa nemali báť ísť pracovať do iných krajín. Rozšíria si nesmierne obzor a nadobudnú lepšie medzikultúrne poznanie. Je mi smutno, ak vidím talent, ktorý mohol rásť a nestalo sa tak. Nové výzvy sú v rôznorodosti: top lídri musia vedieť viesť a motivovať novú generáciu popri staršej generácii, musia mať dobrý úsudok vedieť iniciovať zmeny rýchlejšie, často inštinktívne, a pritom musia byť blízko k realite. Výziev je veľa, pre mňa momentálne najväčšia – produktivita vo všetkom, čo robíme.

## **Amrop: Využívajú farmaceutické spoločnosti pri riešení personálnych otázok služby externých poradcov?**

**Monika Horníková:** Určite sa služby špecializovaných poradcov využívajú v širokej miere popri množstve nástrojov, ktoré štandardizujeme naprieč organizáciou. Lokálne však často žiadame expertov o špeciálne služby práve z dôvodu ich exkluzívnej znalosti trhu.

## **Amrop: Vyskytnú sa vo vašej profesii a práci ešte nejaké témy alebo otázky, ktoré vás dokážu prekvapiť?**

**Monika Horníková:** Jednou z tém, ktorú bude treba zadefinovať, je legitimita vzťahu lekár – priemysel tak, aby tento vzťah prinášal maximálny úžitok pacientovi. A tu sa vynára otázka – kto to má určiť – štát ako regulátor alebo lekár ako odborník so zdravým úsudkom?. Nie je to téma, ktorá by ma prekvapovala ako taká, skôr jej riešenia sú rôzne a ja sama hľadám odpoveď, ktoré z nich je najsprávnejšie.





**Amrop: Akú profesijnú výzvu máte v súčasnom období pred sebou? Čo by ste chceli v najbližšom čase dosiahnuť?**

**Monika Horníková:** Momentálne cítim, že som niečo začala v Českej republike a mám až živočíšnu potrebu dotiahnuť to čo najlepšie do konca. Rada transformujem organizácie, čo mi súčasnosť úplne umožňuje. Ak to už nebude na programe dňa, asi začnem mať pocit nenaplnenia a to mi vždy vydrží pomerne krátko.

**Amrop: Máte nejakú nenaplnenú pracovnú ambíciu?**

**Monika Horníková:** V princípe mám nesmierne rada to, čo robím. Byť generálnym riaditeľom si vyžaduje šírku, ale aj hĺbku. Mám privilégium, že od začiatku pracujem v spoločnosti, ktorá je mnou a nielen mnou vysoko hodnotená po všetkých stránkach. Zároveň som sa mohla neustále učiť od veľmi inšpiratívnych ľudí. Myslím, že príde chvíľa, keď si budem chcieť vytvoriť nový priestor sama pre seba, avšak asi sa to stane neskôr. Pokiaľ je človek zdravý, nemá si klásť limity. Nebránim sa novým veciam, avšak, ako som už spomenula, rada za sebou zanechávam dokončené veci a výnimočnosť.



# Amrop

Amrop Slovakia je súčasťou spoločenstva s celosvetovou pôsobnosťou, ktoré sa zameriava na kontextom riadené ciele vyhľadávajú kandidátov na vrcholové manažérske a špecializované pozície.

Amrop je členom The Association of Executive Search Consultants (AESC) – najuznávanejšej globálnej asociácie spoločností zameraných na poradenstvo v oblasti Retained Executive Search a Leadership Consulting, v ktorej rámci je najdlhšie pôsobiacou spoločnosťou a jediným členom s plnohodnotnou kanceláriou na Slovensku.

Ľudskokapitálovými riešeniami zameranými na prácu s talentami a lídrami zvyknutými pracovať ponad hranice krajín a sektorov klientom pomáha pri rozvíjaní podnikania a dosahovaní strategických cieľov.



Ďakujeme poradenskej spoločnosti Fipra za odbornú pomoc pri príprave tohto rozhovoru. ([www.fipra.com](http://www.fipra.com))



**Martin Krekáč**, Senior Partner, Amrop Slovakia

T/F (+421-2) 5443 6001-4

E [martin.krekac@amrop.sk](mailto:martin.krekac@amrop.sk)

W [www.amrop.sk](http://www.amrop.sk)

V roku 1990 sa Martinovi Krekáčovi podarilo na slovenskom trhu vybudovať silné medzinárodné zázemie na poskytovanie poradenských služieb so zameraním na Executive Search a Leadership Consulting. Už v tom čase položil základy poradenskej spoločnosti Amrop, ktorá sa aj vďaka jeho osobnému nasadeniu v roku 1999 stala plnohodnotnou súčasťou globálnej organizácie Amrop – Context Driven Executive Search. Od roku 2004 je jej senior partnerom.

Je chairmanom a majiteľom Jenewein Group, strategickej poradenskej spoločnosti so zameraním na Strategic Management Consulting, ktorá je zároveň integrujúcou platformou pre pôsobenie poradenskej spoločnosti Amrop a od roku 2007 aj špecializovanej spoločnosti Fipra pre oblasť Public Affairs a Government Relations, kde je tiež senior partnerom.

Zodpovedá za posilňovanie poradenského portfólia skupiny a vytváranie synergických riešení medzi jednotlivými poradenskými spoločnosťami a expertmi z Business Innovation Network (BIN), platformy na vytváranie inovatívnych riešení pre klientov. Zároveň spravuje strategický rozvoj vzťahov vo verejnom sektore a v štátom regulovaných priemyselných odvetviach a napomáha vytváraniu efektívnych partnerstiev a transferu poznatkov medzi súkromným a verejným sektorom. Je rešpektovaným osobným poradcom v strategických otázkach.

Je zakladateľom a predsedom správnej rady analytického inštitútu EPPP – European Public Policy Partnership pôsobiaceho v Bratislave a Bruseli, členom viacerých správnych rád a združení, klubov a organizácií doma a v zahraničí, ako aj členom poradných orgánov slovenského parlamentu a vlády. Od roku 2005 je prezidentom Podnikateľskej aliancie Slovenska (PAS) a v rokoch 2006 až 2010 bol členom – radcom Európskeho hospodárskeho a sociálneho výboru (EESC) v Bruseli. Má za sebou niekoľko desiatok odborných vystúpení a rozsiahlu publikačnú činnosť doma a v zahraničí.



Prostredníctvom iniciatívy HR deťom. ĎAKUJEME! podporujeme Linku detskej istoty.

