

Вкус победы

Петр Родионов: отечественная технология производства инсулина должна быть, и лучше, чем у конкурентов, иначе выжить в рыночных условиях невозможно

Наш разговор с председателем совета директоров группы компаний «ГЕРОФАРМ» Петром Родионовым состоялся на террасе петербургского отеля W, откуда открывается прекрасный вид на Северную столицу. Само собой, тему горизонтов в бизнесе мы не могли обойти стороной. Петр Родионов рассказал о том, какими в «ГЕРОФАРМ» видят новые перспективы, и поделился мнением о ситуации в фармацевтической промышленности.

– Начнем с наиболее популярного ныне вопроса для бизнесменов: как вы оцениваете ситуацию в экономике России?

– Сразу вспоминается поговорка: «Нет худа без добра». Очевидно, что кризисные явления в экономике негативным образом сказались на многих отраслях, но, к примеру, в фармацевтике за последние год-полтора не только произошло укрепление российского бизнеса, но и появилось понимание того, что мы движемся правильным путем. Не скажу, что стало легче работать, конкуренция стала жестче, потому что с ценами на лекарства есть неопределенность. Фарма – социально ориентированный бизнес, и подавляющее большинство игроков решили цены на основной ассортимент лекарств не поднимать. Даже если и произошел рост на 5–10%, то это никак не компенсировало потерь от той же девальвации рубля.

Западные производители усвоили уроки предыдущих кризисов, когда рынок был раз в 10 меньше, чем сейчас. Скажем, в 1998 году некоторые иностранные игроки вообще закрыли свои представительства в России. Но уйти с рынка легко, а вот на то, чтобы вернуться, требуется много сил. Некоторые компании потом лет 5 восстанавливали свои позиции на рынке. В 2008 году уже никто никуда не ушел. Колебания курса были не столь существенные, и тогда многие привязали свои цены к валюте. В этот раз такого не произошло – все стали держать цены в рублях.

С другой стороны, нам как российской компании, которая все производит за рубли – у нас практически нет импортной составляющей, – конкурировать стало проще:

все затраты, издержки, зарплаты, сырье номинируются в национальной валюте. Для нас импортозамещение стало приоритетной задачей задолго до возникновения последних общеполитических рисков. Изначально было очевидно, что важно иметь отечественную технологию производства инсулина полного цикла: от субстанции до готовой формы, и эта технология должна быть лучше, чем у конкурентов, иначе выжить невозможно. Мировой рынок инсулина сложен, одни и те же игроки работают на нем уже много лет. Мы фактически бросили вызов, заявив, что способны сделать российскую технологию, продемонстрировать успешную бизнес-модель.

Люди, особенно в разгар кризиса, переключаются на российские продукты, в том числе из патриотических соображений. Когда начались колебания курса и мы отказались от поставок ряда оборудования из Европы, думали поискать замену в странах Азии. На всякий случай решили проверить, что в России производится. Оказалось, что есть отечественное оборудование, которое нам подойдет: на заводе, который сейчас строим в Петербурге, часть технологического оборудования будет российского производства. На первом заводе, в Московской области, который работает уже несколько лет, не было практически ни одной российской позиции по оборудованию.

Пожалуй, главное в наше кризисное время – верить в то, что любая задача решаема. Уверен: в целом и общество, и бизнес уже осознали, что можно работать и в сложившихся ныне условиях, что мы можем гораздо больше, чем нам иногда кажется. За год-два проходим тот путь, который другие компании проходят за десятилетия, очень быстрыми темпами развиваемся. Когда ты ужимаешься во времени, риски увеличиваются в геометрической прогрессии, но на высокой скорости ты не замечаешь этого. И достигаешь результата.

– Нет ли опасения, что постоянные думы про «невозможное возможно», про необходимость борьбы приводят к усталости и желанию отказаться от ведения бизнеса?

– Чтобы не уставать, требуется успех, который заряжает. Если постоянно находишься в состоянии



Петр Родионов

стресса, то рано или поздно действительно эмоционально перегоришь. Чтобы этого не допустить, при выстраивании стратегии развития нужно планировать обозримые горизонты. Идеальный вариант, когда в стратегии есть краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные цели, чтобы не находиться в какой-то длинной игре с отсроченным результатом, а в течение короткого времени получать сигналы от рынка, что движешься в правильном направлении. Основная оценка бизнеса – коммерческий успех.

Когда мы начинали бизнес, казалось, все очень сложно. Человек ведь зачастую сам для себя выступает ограничителем. Так что первое – надо поверить, что, извините за банальность, невозможное возможно. Второе – собрать команду, которая верит в твои идеи и не боится. Признаюсь, внутри нашей компании тоже долго ощущался скепсис: почему занялись инсулином, есть ведь много других фармацевтических ниш? И только в прошлом году, когда мы начали выигрывать первые серьезные тендеры по поставкам, сомнений поубавилось.

А поначалу, когда команда не верила в успех, я иногда тоже думал: зачем это все затеяли?

– А зачем вы это затеяли?

– Я пришел в фармбизнес, еще учась на экономическом факультете Ленинградского государственного университета. Сначала проходил стажировку, а потом, в 2001 году, возглавил компанию. «ГЕРОФАРМ» тогда имел годовой оборот всего в несколько тысяч долларов, и руководители холдинга, в котором компания была небольшим структурным подразделением, постоянно думали, что делать с этим активом.

Российских примеров качественного роста в фармацевтической индустрии тогда вообще не существовало. Были производители традиционных препаратов, работающие с советских времен, а вот инновационные проекты отсутствовали как класс. Предыдущая команда подготовила маркетинговое исследование в четырех томах: главный вывод – перспектив нет, максимум, что возможно, – небольшая доля рынка, завоевание которой потребует огромных сил. Веры в успех не было ни у кого. А мне проект показался очень интересным, полагал, что время удачное –



И общество,
и бизнес уже осознали,
что можно работать
и в сложившихся
ныне условиях,
что мы можем
гораздо больше,
чем нам
иногда кажется



Мы планируем занять 15–20% доли рынка инсулинов в России. По итогам прошлого года этот показатель составил 1%. Необходимо доказать, что такой рывок возможен



экономика в тот момент восстанавливалась после кризиса 1998 года. Начали работать небольшой командой – пять человек. В первый же год показали бурный рост, почувствовали вкус победы, поняли, что можно идти дальше и вдохновлять всех оптимизмом.

С тех пор рынок поменялся, изменились правила игры, стало сложнее, но интереснее. Мы сейчас мыслим не только категорией «продажи в России», хотим выйти на зарубежные рынки, понять, что там, за отечественным горизонтом. И мы практически не сомневаемся, что в рамках выбранной нами стратегии добьемся успеха, потому что имеем и технологии, и высокопрофессиональный коллектив, и современную линейку высококачественных продуктов.

– Но придет на рынок молодая дерзкая компания и подвинет вас...

– Безусловно, существуют технологии, которые могут настолько изменить рынок, что наши продукты станут не нужны. Но в фарме все развивается медленно, требуется длительная апробация и клинические испытания новых препаратов. К тому же мы и сами не стоим на месте, постоянно моделируем ситуации, думаем, как изменится рынок.

– Почему вы приняли решение выпускать инсулины?

– Это очень важный сегмент рынка. В России сотни тысяч инсулинозависимых больных, для которых инъекции инсулина жизненно необходимы. Другие заболевания тоже требуют внимания, но при сахарном диабете наличие технологий внутри страны настолько критично, что их отсутствие ставит под угрозу жизнь пациентов. К слову, если говорить про импортозамещение, то до 2014 года казалось, что прекращение импортных поставок невозможно. И вот это случилось: западные фармкомпании получили прямое указание не поставлять в Крым инсулин. Да, какими-то обходными путями инсулин туда поступает, но очевидно, что запрет может случиться и в более глобальном масштабе. Поэтому нужна российская технология полного цикла, которая могла бы обеспечить лекарственную безопасность страны.

Обсуждая импортозамещение, нужно разделять то, что говорится, и то, что делается. Да, многое уже



Инспекционная машина



реализовано, но есть несколько шагов, сделав которые можно было бы развиваться быстрее. В середине 2000-х появилась осознанная необходимость создания российских препаратов, была поставлена задача сократить технологический разрыв, обеспечить население доступными качественными лекарствами.

Поначалу к этой идее присоединились не многие: чиновники не верили, западные конкуренты говорили, что наши потуги смешны и у российского фармбизнеса нет перспектив. Но нашлись энтузиасты, которые сломали систему, подняли отечественную фармацевтику. Было сделано много обдуманных и качественных инвестиций.

Постепенно приняли эту идею и в исполнительных органах власти. Еще несколько лет назад региональные власти, которые занимаются приобретением препаратов в рамках программы государственных закупок, говорили нам: да, ты наш, российский, мы тебя знаем, но есть много нюансов, которые не позволяют нам разместить заказ у тебя. Теперь же регионы стали отказываться от такой модели, начали закупать отечественные лекарства.

Федеральный закон № 44 не позволяет давать преимущество отечественным производителям, но он обеспечивает равный доступ! Это очень важно, прежде такой опции не было. Российская фарминдустрия выживала в условиях абсолютной незащищенности и лобби западных компаний.

И в этих новых условиях мы выигрываем. Нужно расширять линейку препаратов, делать другие инновационные продукты и выходить за пределы страны. Настоящим мерилем эффективности бизнеса может стать успешный экспорт. Пройдет года три-четыре, и в фармацевтике импортозамещение станет неактуальным: не менее 70% препаратов, особенно в социально значимых нишах, будет производиться в России, я в этом абсолютно уверен. Поэтому пора думать о новых горизонтах.

– За этими горизонтами нас ждут?

– Никто никого нигде не ждет. Везде рынок нужно завоевывать. Рынки уже насыщены, есть локальные игроки. Самостоятельный выход на внешние рынки потребует наибольших финансовых и временных затрат. Начинать с нуля, собирать команду, подстраиваться под новые условия – долго и малоэффективно.

Для нас импортозамещение стало приоритетной задачей задолго до возникновения последних общеполитических рисков

Более интересный вариант – приобретение локального игрока, уже имеющего долю на рынке. В этом случае есть возможность получить и государственное финансирование. К примеру, Российский фонд прямых инвестиций готов участвовать в проектах по приобретению российскими компаниями активов за рубежом. Главное, чтобы была востребованная на рынке идея.

– На внутреннем рынке еще остались нерешенные задачи?

– Да. Например, преодолеть сомнения пациентов и врачебного сообщества в том, что российский продукт может быть безусловно качественным. Ломка навязанных стереотипов идет медленно. В отсутствие реальной российской индустрии десятилетиями велась пропаганда, что нужно покупать только импортное. И это крепко засело в умах людей. Вы посмотрите: многие покупают лекарства за границей, те же самые, которые могли бы купить здесь. И это недоверие не к российскому производителю, а к тому иностранному, который для поставок на российский рынок может сделать менее качественный продукт.

Надо ужесточать правила игры, надзорные правила с тем, чтобы производители, которые позволяют себе поставлять на российский рынок некачественные препараты, несли реальную ответственность. Надзор необходим, чтобы индустрия была здоровой.

– Какие еще шаги необходимо предпринять, чтобы индустрия качественно развивалась?

– Когда принимали программу «Фарма 2020», в ней был продекларирован ряд условий, в том числе предоставление преференций российским компаниям в государственных закупках. Розничный сегмент никак не регулируется, но в случае, когда компании обеспечивают государственные нужды в препаратах, предусматривались льготы – в зависимости от глубины производства, локализации. Эти льготы могли бы помочь бизнесу более активно развиваться. Это был бы колоссальный вклад государства в экономику фарминдустрии, но преференций пока так и нет. Имеем равный доступ, о чем я говорил выше, – и это уже огромное достижение.

Важно также определиться с перспективами локализации производства в целом. На мой взгляд, не нужно переносить в Россию крупнотоннажные производства, когда из труб черный дым валит. Такие производства пусть остаются в странах, где достаточно либерально смотрят на вопросы экологии. Когда-то в СССР были крупные предприятия по производству фармацевтических субстанций, но они уже давно ничего не производят, а другие страны в этом вопросе ушли далеко вперед. Давайте говорить о тех нишах, где мы можем конкурировать за счет более совершенных технологий, за счет человеческого капитала, уникальных компетенций.

– И какие ниши включает в себя стратегия развития «ГЕРОФАРМ»?

– В течение года мы хотим получить результат, который бы подтвердил правильность выбранной стратегии, хотим пройти этот этап роста на локальном рынке. Планируем занять 15–20% доли рынка инсулинов в России. По итогам прошлого года этот показатель составил 1%. Необходимо доказать, что такой рывок возможен.

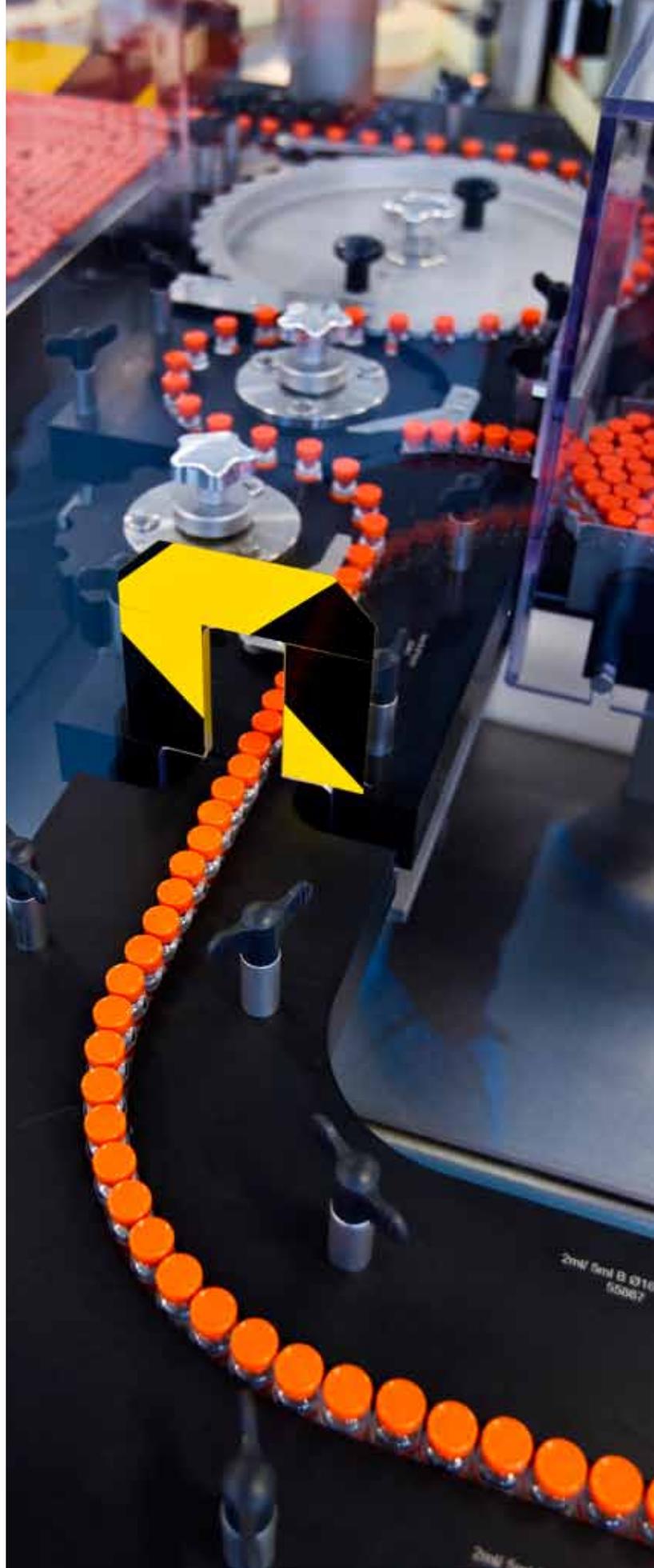
Второе – нужно иметь более широкий портфель современных продуктов, с которыми можно было бы выходить на другие рынки. У нас одно из самых перспективных направлений – разработка аналоговых инсулинов: лизпро, аспарт, гларгин, деглюдек. По лизпро мы уже начали процедуру регистрации, по остальным продуктам планируем сделать это в течение ближайших двух лет. С этими препаратами у нас будет полная линейка современных инсулинов. Имея успех на локальном рынке и весь ассортимент, можно предлагать успешную историю и для внешних рынков.

– Боюсь показаться одним из тех пессимистов, которые ничему не верят, но за счет чего вы предполагаете обеспечить столь взрывной рост доли?

– Да, поставленная задача амбициозна. Мы готовы отстаивать свои права доступа на региональные рынки, ведем постоянный мониторинг ситуации, у нас всегда есть продукт в наличии, мы достаточно гибки по цене. Уверен, что по итогам 2015 года наша доля на рынке составит минимум 10%. А значит, в следующем есть все шансы прирасти еще.

– Почему завод по производству инсулина полного цикла был построен в 2013 году в Серпуховском районе Московской области, ведь штаб-квартира компании находится в Петербурге? Вас не устроили условия, которые предлагают инвесторам в Петербурге и Ленинградской области?

– Так сложилось исторически. Там уже было производство, мы поставили новые линии. Под Петербургом строим с нуля, в чистом поле. К слову, сегодня появляются новые возможности. С 1 июля этого года, согласно закону «О промышленной политике», есть возможность заключать специальные инвестиционные контракты, по которым поставщик, строящий производство на территории того или иного региона, получает первоочередное право поставлять в этот регион продукцию. Региону выгодно – дополнительная возможность привлечь инвесторов и технологии, да и бизнес получает гарантированный рынок сбыта.





Инвестиции компании в ближайшие три года будут никак не меньше, чем прежде, на уровне 2–2,5 млрд рублей. Без этих инвестиций невозможно движение к намеченным целям

– По данным компании, в 2012–2014 годах общий объем инвестиций в инновации и НИОКР составил 2 млрд рублей. Какой объем инвестиций на эти же цели запланирован в пределах ближайших трех лет?

– Все проекты, которые мы сейчас реализуем, как по строительству новых мощностей, так и по внедрению технологий, требуют большого количества исследований и испытаний.

Поэтому инвестиции в ближайшие три года будут никак не меньше, чем прежде, на уровне 2–2,5 млрд рублей. Без этих инвестиций невозможно движение к целям.

– В начале беседы вы упомянули, что начинали бизнес с командой из пяти человек. Они так и работают в компании?

– Да, мы по-прежнему вместе. Конечно, с ростом компании сложнее дистанционно донести до каждого из 600 сотрудников наши мысли, идеи, веру. Эти пробелы важно устранять.

– Во многих компаниях корпоративные пробелы убираются посредством интранета. У вас есть личное взаимодействие с сотрудниками, например, рекомендуете им что-либо почитать?

– Да, мы практикуем нечто подобное. Если говорить о книгах, то, на мой взгляд, есть несколько, которые нужно прочитать обязательно. А еще лучше – периодически перечитывать. Первая – это «Фауст» Гете. Когда читал «Фауста» в школе, он казался мне скучным и непонятным. Теперь же, когда перечитываю, совсем иначе воспринимается. Также очень интересна трилогия Теодора Драйзера «Финансист», «Титан», «Стоик».

Можно, конечно, рекомендовать и различные бизнес-книжки, но знаете, я уверен, что любой успешный бизнес построен на хорошей комбинации удачи, энтузиазма и умения удержать идею в голове. Удача и смелость, когда ты берешь большой риск, просто необходимы!

Например, когда мы в 2009 году только оценивали перспективность бизнес-направления по инсулинам, финансовая модель, построенная на текущем анализе рынка, возможностях исходной технологии, была убыточна. Но что если сломать систему, рассчитать перспективы не из тех предпосылок, к которым уже привыкли, а на основе очень смелых решений, которые представлялись невозможными? Занять даже 5% рынка нам казалось фантастически смелым решением. Для достижения цели полностью реконструировали производство, инвестируем в технологии, работаем на региональных рынках.

А теперь еще добавился огромный интерес общества к успехам российского фармацевтического производства, ведь у многих есть опасения, что санкции приведут к проблемам на внутреннем рынке. К нам на завод и на заводы наших коллег по фарминдустрии за последние месяцы приезжало столько делегаций, сколько не было за все предыдущие годы. И мы смогли переломить недоверие, показать, что отечественная фармацевтика существует и качественно развивается. Что мы – настоящие.

Дмитрий Глумсков