

COVERSTORY



ПЕТР РОДИОНОВ

БЕСЕДОВАЛА: АННЭТЭС РОЗЕНБЕРГ-РУДМАН

РЕВОЛЮЦИОНЕР И РЕФОРМАТОР

COVERSTORY

Сегодня гость нашего журнала — человек государственного масштаба, вошедший в «ТОП-250 Генеральных директоров России». Петр Родионов, генеральный директор фармацевтической компании «ГЕРОФАРМ» многократно отмечен различными премиями: «Предприниматель года», «Премия Развития», «Инвестор года», «Шеф Года», «Эксперт года в области биомедицинских технологий».



Под руководством Петра компания «ГЕРОФАРМ» стала крупнейшим национальным производителем биотехнологических препаратов. Компания занимается разработкой и производством лекарств, приоритетных с точки зрения импортозамещения, инвестирует в технологическое развитие и создание современной фармацевтической инфраструктуры, поддерживает молодых специалистов.

н.с. Петр, считается, вы человек для СМИ закрытый, все ваши интервью посвящены исключительно работе. Но давайте все же познакомим наших читателей с одним из самых успешных предпринимателей России — Петром Родионовым-младшим. Хотелось узнать о вас, как о личности.

— Родился я в Эстонии, на родине мамы. Детство прошло в скромных бытовых условиях, жили в коммуналке. Самое «вкусное» воспоминание из детства — конфеты «Красная шапочка». Подростком уехал в Киргизию на какое-то время, вернулся в Петербург, несколько лет пожил с родителями. Когда они обосновались в Москве, я уехал на учебу в Америку. В Петербурге я получил первое образование: экономический факультет государственного университета. Уже с четвертого курса практиковался в холдинге отца, он занимался нефтегазовой промышленностью. Там были разные направления, среди них — крохотный бизнес по фармацевтике и пищевым добавкам. Я стажировался в этом направлении три месяца. Оборот ничтожный, продажи — буквально сотня упаковок, никакой инфраструктуры. Но сама идея показалась мне привлекательной. И я дерзнул, иначе не скажешь, выступить на совете директоров с предложением о выделении этого направления в отдельный бизнес.

н.с. Сколько вам было лет?

— Двадцать два года. Совет меня, естественно, развернул. Тогда я на волне юношеского азарта подготовился так основательно, что через несколько месяцев совету просто нечего было выставить против моей программы. Надо понимать, что «против» стояла команда опытных умудренных

специалистов, а у меня, что называется, чернила на дипломе еще не высохли. Дебаты шли часов пять, обсуждали только мой вопрос. Совет не хотел отдавать мне бизнес, который уже два года существовал в зачаточном состоянии. Может, повлияло то, что встречались мы 12 сентября 2001 года, на следующий день, когда рухнули башни Всемирного Торгового центра. И все же я смог убедить. Но это была пиррова победа: мне предоставили возможность попытаться развить этот бизнес при фактически нулевом бюджете за 3,5 месяца до конца года. Спустя положенный срок мой первый бизнес увеличил обороты в десять раз.

н.с. Отличный показатель. За счет чего выросли обороты?

— Мы полностью поменяли режим работы. Провели маркетинговое исследование. Выяснили, что заниматься лекарствами в России бесперспективно: рынок завален импортом, заводы морально устарели, одни риски, смысла нет. Тем не менее, мы небольшой командой сумели сделать свой первый шаг. И нам удалось очень резко изменить траекторию развития.

н.с. Какие задачи пришлось решать?

— Первая моя задача была разобраться, наладить сбыт и маркетинг. Я ездил по регионам, нанимал медицинских представителей, словом, учился эффективно присутствовать на рынке. Далее — нужно было разобраться в производстве. Мы не являлись производственной компанией, а выступали как заказчики. Процесс производства был непрозрачным, была непонятна себестоимость. Технология принадлежала нам, но мы ее не знали. Далее — надо было еще сформировать компетенции и штат. Далее — выход на рынки стран СНГ, открытие представительств.

н.с. А как вы стали заниматься инсулином?

— К нему я подошел лишь спустя восемь лет. У нашего холдинга имелся убыточный завод генно-инженерного инсулина человека ОАО «Национальные биотехнологии» (сейчас завод «ГЕРОФАРМ», ред.) в Оболенске. И в момент, когда остро встал вопрос о закрытии, я предложил развивать эту историю. Ситуация с предприятием была тяжелой: выручки не было совсем, нужно

Рынок завален импортом, заводы устарели, одни риски. Тем не менее, мы сумели сделать свой первый шаг. И нам удалось очень резко изменить траекторию развития



“

Нас часто не пускали на рынок под разными предложениями, но мы отстаивали свое право, опираясь на действующее законодательство

было оплачивать персонал и электричество. Предприятие находится в 100 км от Москвы на юг, достаточно депрессивное место, средний возраст персонала – 60 лет, все привыкли к бесконтрольной жизни, завод – как декорации к фильму «Сталкер». В 2009 году я стал часто туда наведываться – нужно было решить: строить ли новый завод в этом месте? У меня базовое образование – математическое. И по всем показателям выходило, что строительство завода там бессмысленно. Но я решил посмотреть на ситуацию иначе: это взгляд не из настоящего, а из предполагаемого будущего. И тогда появилась задача: увеличить производительность участка в 5 раз, снизить себестоимость в 10 раз и занять 20% рынка. Тогда это казалось нереальным. Но эти цифры я положил в основу финансовой модели.

Н.С. Жизнь, конечно, корректировала ваши планы?

– В жизни всегда не так, как на бумаге. Кроме того, в возможность каких-то подвижек не верил никто, кроме меня. Менеджмент уверял, что инсулин – гиблое дело, ни у кого в России еще не получилось поднять этот бизнес. Производственный персонал смотрел на меня, простите, как на чудака. Каждый раз приходилось тратить столько энергии, чтобы заставить людей взглянуть на вопрос иначе. Но когда ты смотришь на людей, которые не верят ни в одно твое слово, это печально.

Н.С. Но вы новый завод запустили уже в 2013 году, и это событие имело резонанс на всю страну, на открытие приезжали губернатор Подмосковья Андрей Воробьев, Иосиф Кобзон, ваш отец Петр Родионов-старший. Однако рынок долго сопротивлялся, насколько я знаю.

– Нас никто не знал, ни один больной с сахарным диабетом, ни один врач, ни один эндокринолог. Доверяли только импорту, а «в своем отечестве пророка нет». И тогда я придумал проект «Диабет в лицах». Мы пригласили реальных людей с сахарным диабетом на фотосессии известного фотохудожника. Причем, поначалу герои наотрез отказывались, проект чуть не провалился. Но мы все же нашли участников для

проекта. С этого началась широкая популяризация отечественного инсулина. За четыре года доля препарата «ГЕРОФАРМ» на рынке достигла 27%, то есть, мы стали лидерами, почти каждый третий инсулин наш.

Н.С. То есть, вы по-стахановски перевыполнили собственный план!

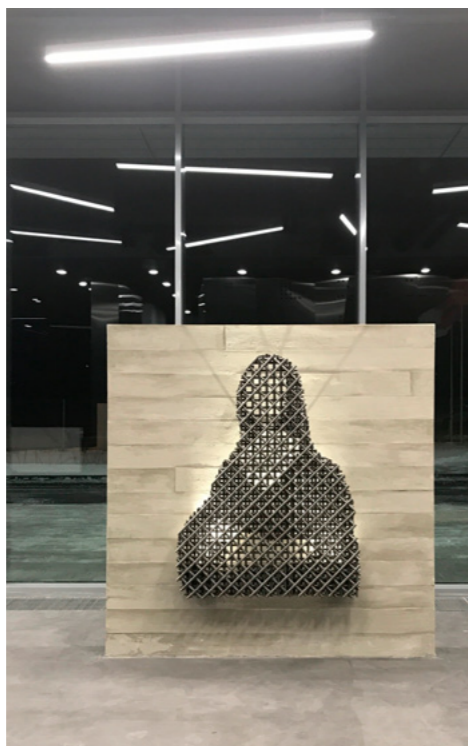
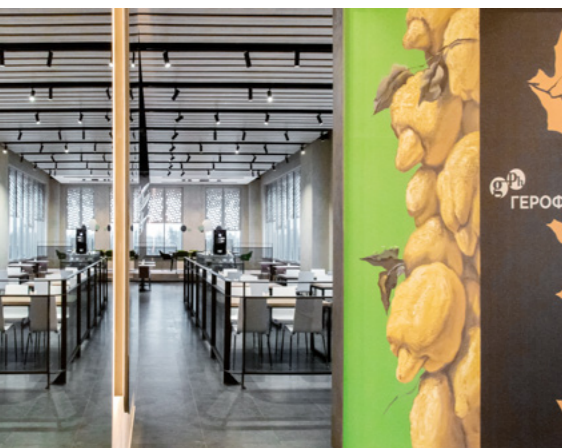
– Когда открыли завод, я собрал коллектив и пообещал, что будем иметь самую большую долю на рынке. Это был переломный момент. Слова предстояло воплощать в жизнь. И первое – мы изменили философию производства: не события влияют на нас – мы влияем на события. Мы изменили риторику. Разговоры о неудачах – табу. Даже при доле 0,5% мы говорили – все идет прекрасно, мы работаем, движемся к цели. Но, конечно, жизнь не была безоблачной: пришлось судиться практически со всеми субъектами Российской Федерации. Нас часто не пускали на рынок под разными предложениями, но мы отстаивали свое право, опираясь на действующее законодательство. Мы не договаривались, а отвоевывали свое место. Если была возможность участвовать в торгах – боролись за это право. И – да: я уволил тех, кто не верил. Привлек талантливых специалистов – на заводе теперь молодой коллектив, люди работают с полной отдачей сил. Мы увеличили объем производства в 25 раз с минимальным объемом инвестиций. И все – благодаря грамотной организации процесса. Теперь цель – экспорт.

Н.С. Вам скучно без сумасшедших целей и идей?

– А без них движения нет. Если бы в свое время не родилась идея стать № 1 в России, ничего бы не вышло. Одна из ценностей нашей компании – вдохновение. Я прихожу на работу всегда в хорошем настроении. Потому что вижу результат. Вижу коллектив, с которым интересно общаться. Взаимопонимание и доверие друг к другу – это очень важно. И я, сказать откровенно, чувствую гордость: мои слова с делом не разошлись.

Н.С. А почему вас не пускали на рынок?

– На то были причины. Мы сами не были готовы на первых порах. И существовали устоявшиеся связи на рынке, просто не выгодно было с нами общаться. Но ситуация



““

Я чувствую драйв от движения вперед. Сейчас мы работаем на локальном рынке. Но дальше хотим выйти на территории, где Россия практически не представлена

изменилась. Сейчас российские компании, отечественные ученые востребованы. У нас экспертизы гораздо больше, чем у западных представителей. Там работают в лучшем случае менеджеры по продвижению, а у нас – реальные ученые. Мы уже на голову выше по компетенции в своей области. Но что такое – инновации для страны, которая хочет вырваться из статуса аутсайдеров? Невозможно из состояния, когда ты не умел и не знал, вдруг сразу заглянуть за горизонт. Все открытия – это огромный труд, риски, вложения. Мы идем крупными шагами. Но мы пока лишь в начале пути.

Н.С. Можете сказать, что ваша компания – это вы?

– Меня однажды спросили, от чего я больше всего получаю удовольствие на работе? И я понял: не от результата. Когда ты его достиг, эйфория быстро проходит. Я чувствую драйв от движения вперед. Сейчас мы работаем на локальном рынке. Но дальше хотим выйти на территории, где Россия практически не представлена. Я в ближайшей перспективе вижу «ГЕРОФАРМ» лидером отрасли в определенных направлениях, и прежде всего, в области диабетологии.

Н.С. А как вы относитесь к заявлению Минздрава о том, что клеточные технологии скоро позволят отказаться от инсулина?

– Насколько скоро это произойдет – не знаю. Но изначально это будет очень дорогая технология, доступная единицам. И пока она станет массовой, пройдет много лет. Стоимость персонализированной медицины будет исчисляться на одного больного сотнями тысяч долларов. Где взять деньги, чтобы вылечить всех? Я недавно узнал, что запускают мобильное приложение для определения уровня глюкозы: 9 долларов в день. Никакая система здравоохранения не выдержит такой нагрузки. А другие заболевания? Наша задача – включиться в эту технологию. Мы подойдем к решению проблемы сахарного диабета или, если брать шире, метаболического синдрома. И снова приведу цифры: мы инсулин поставляем государству по цене 5 долларов за флакон. А точно такой же инсулин в США стоит в разы дороже. Но у нас низкая цена на

рынке сложилась благодаря конкуренции. То есть мы вынуждаем экспортеров делать препарат доступнее. Не было бы такой конкуренции – не было бы такой цены.

Н.С. Петр, так вы реформатор или революционер?

– Идея революционная – абсолютно точно. А воплощение – оно реформаторское. У тех, кто до меня занимался этим бизнесом, стартовые условия были лучше: больше капитала, какой-то задел. Моя удача в том, что я смог разглядеть правильных людей, привлек их к работе, и они дают нужный результат. Когда я уволил всю технологическую группу завода, инвестиции у нас были всего 300 тысяч долларов, а задача стояла – увеличить производство в 5 раз. И мы с молодой командой создали производство нового типа с уникальными технологиями.

Н.С. Оформление вашего офиса уже настраивает на то, что коллектив молод.

– Это вы еще завод не видели, там у нас – «Мона Лиза». Это арт-объект, выполненный из арматуры в виде панно из полых труб художником по металлу Константином Беньковичем. Авторская находка заключается в технологии наложения 6 слоев шестнадцатимиллиметровых труб друг на друга. Моделирование объема происходит через просветы в слоях. Художник использовал самый узнаваемый образ эпохи Возрождения, создавая принципиально новое видение.

Н.С. Почему именно она?

– Потому что эпоха Ренессанса, Возрождения, а мы сейчас в этой эпохе в каком-то смысле. Потому, что в эпоху Ренессанса основным меценатом в искусстве была семья Медичи, а родоначальником клана был врач. Потому что у меня дочь Лиза. Да и просто потому, что современное искусство интересно смотрится в технологичном пространстве и вписывается в индустриальную эстетику завода.

Н.С. А какой жанр в искусстве вам ближе всего?

– У меня нет любви к определенному жанру. Мне важен автор, личное знакомство, потенциал художника. Та же «Мона Лиза». С годами станет раритетом. Их всего пять,

