

Ведомости, Москва, 11 августа 2016 6:00

"Я НАЗЫВАЮ СЕБЯ СОЦИАЛЬНЫМ РАБОТНИКОМ ЭКОНОМИКИ"

Автор: Антон Осипов / Ведомости

Статья опубликована в № 4136 от 11.08.2016 под заголовком: "Я называю себя социальным работником экономики"

Джованни Ферреро унаследовал от отца традицию заботиться о сотрудниках, но бизнес развивает по-своему

Джованни Ферреро после смерти отца в прошлом году стал единственным человеком, определяющим развитие компании Ferrero. И 51-летний бизнесмен сразу удивил всех, поглотив британского конкурента - Thorntons.

Когда отец Джованни Микеле Ферреро решил создать пралине Ferrero Rocher, от замысла до появления товара на полке у него прошло пять лет. У Джованни выпуск нового снека Kinder занял 12 месяцев, пишет The Wall Street Journal (WSJ). Формально Микеле отошел от дел в 1997 г., когда передал дело своим сыновьям Джованни и Пьетро, оба они получили пост генерального директора, т. е. стали содиректорами. А глава семейства уехал жить в Монако, где работало подразделение входящей в Ferrero компании Soremartec. Это сокращение от французского Societe de recherche de la commercialisation et technique, дословно - "Общество исследований в области коммерциализации и техники".

Но на деле без Микеле не принималось ни одного важного решения вплоть до 2014 г., когда он был вынужден отойти от дел по состоянию здоровья (в феврале 2015 г. он скончался, не дожив чуть больше двух месяцев до 90-летия). С тех пор, по наблюдениям WSJ, компания резко ускорила темпы развития. Она стала запускать новые продукты в два раза быстрее, купила британский шоколадный холдинг Thorntons и стала активно нанимать иностранцев. Это весьма радикальные шаги для компании, бизнес-модель которой не особенно менялась последние 70 лет, отмечает издание. "Традиция как лук. Чем сильнее мы натягиваем тетиву, тем дальше полетит стрела модернизма и инноваций", - ответил на это Джованни Ферреро.

Итальянский орех

В 1942 г. дед Джованни Пьетро открыл небольшую кондитерскую в городе Альба, на полпути между Туринем и Генуей, пишет WSJ. Но в войну возникли трудности с поставками какао-бобов. Хитрый итальянец стал смешивать их с местным фундуком, создав прообраз того, что сейчас называют Nutella.

"Дед мой жил ради того, чтобы открыть формулу [Nutella], - рассказывал Джованни Ферреро BBC. - Он будил посреди ночи мою бабушку и давал ей попробовать с ложечки новую разработку, спрашивая, как ей вкус". В 1946 г. Пьетро Ферреро выпустил Giandujot - эта смесь шоколада и фундука упаковывалась в фольгу и была такой твердой, что ее приходилось резать ножом. "Шоколад был тогда крайне дорогой, настоящий товар люкс. [Giandujot] стал первым брендом, позволившим людям насладиться кондитерским изделием, пусть даже это было не в чистом виде кондитерское изделие, за скромные деньги", - рассказывал Джованни. Другим ключом к успеху стала эффективная сеть продаж, организованная братом Пьетро, которого тоже звали Джованни.

Переломным моментом в развитии компании стала поездка в Германию, вспоминал Микеле Ферреро на страницах La Stampa. Целью было наладить поставку шоколадных конфет с ликером Mon Cheri: "Когда мы туда приехали после войны, страна лежала в руинах а к итальянцам относились очень плохо. Я задумался о чем-то, что могло бы поднять дух, каждый день подслащивать жизнь немцев и при этом по доступной цене". Наладить продажи в Германии удалось, а в 1956 г. Ferrero открыла первый завод за границей - в Штадталлендорфе. В 1957 г. Микеле Ферреро принял на себя руководство бизнесом. Своим нынешним видом орехово-шоколадная паста в узнаваемой банке Nutella обязана именно ему. "Nutella родилась тогда же, когда я, в 1964 г., так что у меня был младший братик", - шутил Джованни. Название продукта было выбрано с расчетом на международный рынок: к английскому слову "орех" приделали истинно итальянское окончание, как в "моцарелла", "карамелла" и т. п.

На фабриках Ferrero никто не бастует

Джованни Ферреро родился 2 апреля 1964 г. Когда ему исполнилось 11 лет, семья послала его и брата учиться в Брюссель в European School of Brussels. Многие состоятельные итальянцы отправляли своих детей подальше, опасаясь, что их похитят ради выкупа, замечает La Repubblica. Позже Ферреро поехал постигать науку маркетинга в США. А затем вернулся в Италию и занялся семейным бизнесом.

FERRERO

Фабрика в России

В 2007 г. Ferrero решила построить собственную фабрику в России. Была выбрана площадка в селе Ворша Владимирской области, где 27 мая 2008 г. состоялась торжественная церемония закладки первого камня. Уже в ноябре 2009 г. была запущена первая производственная линия. "Компания Ферреро уже реализовала 25 производственных проектов во всем мире, но эта фабрика первая, которая благодаря в том числе эффективному взаимодействию с властями построена в срок и в рамках запланированного бюджета", - цитирует газета "Владимирские ведомости" Джованни Ферреро, побывавшего на фабрике в 2010 г.

Семья Джованни - набожные католики, пишет The Guardian. Микеле особенно чтит Мадонну Лурдскую и не реже раза в год посещал французский город Лурд, где она некогда явилась местной девочке. Статуи Мадонны стоят на каждом заводе и в каждом офисе компании. Единственный продукт компании, носящий имя семьи, - конфеты Ferrero Rocher - по слухам, назван так в честь скалы Массабель, где и было явление Богоматери (rocher по-французски "скала").

Семья Ферреро не любит публичности. Зайти на фабрику в Альбе они позволили журналистам только в 2011 г. Компания производит столько шоколадных яиц, что за месяц работы может покрыть ими всю площадь Тяньаньмэнь, удивлялись тогда журналисты.

Совсем иначе клан Ферреро относится к сотрудникам. Журнал Spiegel утверждает, что владельцы компании постоянно общаются с работниками. Когда в 1994 г. фабрику в Альбе затопило так, что из всех построек удалось спасти только часовню, работники и семья Ферреро вместе трудились над восстановлением производства.

В интервью люксембургскому журналу Parerjam после смерти отца Ферреро заявил, что намерен следовать его заветам: "Когда отец принял руководство компанией в 1957-м, он написал письмо сотрудникам, заверив их, что не успокоится, пока не сможет конкретными результатами гарантировать им и их детям обеспеченное и спокойное будущее". Надо сказать, что даже горячие итальянцы ни разу не устраивали забастовок на фабрике Ferrero, замечает The Guardian.

Семья Ферреро гордится тем, как заботится о рабочих. В Альбе в 1983 г. для 3300 бывших работников фабрики и их семей открылся центр Ferrero Foundation - там есть спортзал, поликлиника, детский сад, культурный центр, библиотека и т. д. В ЮАР, Камеруне и других местах производства работают социальные программы Ferrero.

"Без всякого апломба я называю себя социальным работником экономики. Я хочу быть подвижником не хищнического, а просвещенного капитализма", - говорил Ферреро La Repubblica.

Бизнесмен загубил писателя

Когда сыновья Микеле Ферреро вместе возглавили бизнес, ведущую роль в тандеме играл Пьетро, пишет WSJ. У склонного к интровертности Джованни были и другие интересы. Например, писательство. С 1990 г. он регулярно публикует романы, в основном об Африке. Последний - "Охотник за светом" - вышел в начале этого года.

Привычка отдыхать

В 2015 г. La Repubblica спросила Джованни, что он делает в Италии. "Я на отдыхе, а работаю я в Люксембурге", - ответил Ферреро. А на шутку журналиста, что бизнесмен всегда на посту, ответил серьезно: "Это миф, который нужно развенчивать. Я не думаю, что бесконечная работа полезна. Напротив, считаю, что нужна здоровая привычка к перерывам. Паузы создают дистанцию с тем, чем вы занимаетесь, и в итоге вы работаете лучше".

Кто знает, может, и стал бы Джованни Ферреро в конце концов только писателем, если бы в апреле 2011 г. не умер его брат. Пьетро скончался от сердечного приступа в возрасте 47 лет, когда ехал на велосипеде. Это случилось в ЮАР, где он был в командировке.

Из-за склонности Джованни к литературному творчеству возникли слухи, что теперь он продаст семейный бизнес. Но тот заявил, что Ferrero - это дело клана Ферреро и никого более. "Мы возникли как семейный бизнес, им и собираемся остаться, - объяснял он WSJ. - Нам неинтересно наращивать прибыль в краткосрочной перспективе, как остальным. А проведем мы листинг, окажемся под давлением". Ферреро не раз делился надеждами, что и его сыновья, которым сейчас 11 и 8 лет, продолжат дело.

Неожиданный ход

В 1997 г. Джованни Ферреро убеждал журналистов, что цель компании - органический рост с опорой на собственные силы. Но ближе к кончине патриарха Микеле Ферреро подход, похоже, стал меняться.

В 2010 г. Ferrero ввязалась в битву за покупку Cadbury. Правда, быстро отказалась от этой идеи. По одной версии, семье не захотелось залезать в долги, по другой - она не смогла договориться о разделе активов с Hershey, на пару с которой планировала покупку. А два года

FERRERO

назад Ferrero приобрела крупнейшего производителя лесных орехов Турции - компанию Oltan Gida, которая и так продавала ей 70% своей продукции. Из 100 орехов фундука, выращиваемых в мире, 25 идет в сладости Ferrero, подсчитала The Guardian.

А в начале прошлого года произошло неслыханное: Ferrero задумалась о поглощении чужих брендов. В первую очередь компанию интересуют товары, которые помогут ей отвоевать долю на зарубежных рынках, утверждает WSJ. В июне 2015 г. компания купила британскую Thorntons за 112 млн фунтов. "Джованни смог доказать, что на него не давит авторитет отца", - рассуждает Гвидо Корбетта, профессор Bocconi University.

Фантазии Джованни

В романе Джованни Ферреро "Охотник за светом" художник Эрнест Гамильтон пытается найти сочетание цветов, максимально точно передающее красивейшие пейзажи Африки. Страдая от того, что в его жизни нет любви, живописец бежит от людей в укромный уголок, в скалы Кейптауна, и там посвящает себя поиску совершенства. Внезапно в его жизни появляется Сирена - флорист с уникальным даром выражать состояние души через композиции цветов и растений и со страстью к живописи. За несколько недель она превращает Эрнеста в своего учителя и наставника. Но неожиданно ее поражает лейкемия. Затем в книге появляется медицинская корпорация, пытающаяся завоевать рынок лекарств от рака, и маньяк, убивающий женщин и оставляющий на них орхидеи.

Сам Ферреро приводил такой пример на страницах La Repubblica: "Десять лет назад семь ведущих компаний нашей отрасли контролировали 35% оборота. Сейчас на долю пяти крупнейших приходится 60%". Компании объединяются, считает он, так как это единственный способ обзавестись необходимым для роста капиталом (Ферреро убежден, что IPO ничего, кроме вреда, не приносит). "Противиться этому, идти против хода истории - абсурд, - продолжает Ферреро. - Мы, Ферреро, никогда так не поступали. Мой отец начал инвестировать во Францию в 1950-х, когда все компании пытались извлечь максимум из экономического бума в Италии. Он смотрел вперед".

Цель самого Джованни Ферреро - получать 80% выручки от продаж вне Европы, пишет WSJ. Сейчас Старый Свет приносит 2/3 выручки Ferrero, а драйвером продаж является Nutella, ставшая чуть ли не традиционным продуктом у итальянцев, отмечает издание.

Удвоить выручку за 10 лет

В финансовом году, окончившемся 31 августа 2015 г., Ferrero отчиталась о 13%-ном росте продаж. С 2005 по 2013 г. продажи выросли на 45%, подсчитала Le Figaro.

Но Ферреро хочет большего. В 2013 г. Ферреро заявил, что за 10 лет компания планирует удвоить выручку (выручка Ferrero в 2012 г. составила 7,67 млрд евро, в 2013 г. - 8,1 млрд евро). Он провел ревизию организационной структуры и сделал упор не на создание новых продуктов, а на основание новых региональных подразделений. Их задачей станет адаптировать товары Ferrero и рекламные кампании под вкусы местного населения. "Прежде мы брали продукт и выводили его на все рынки мира без изменений", - рассказывает Ферреро WSJ.

Ferrero International S.A.

Производитель кондитерских изделий

Владельцы - семья Ферреро.

Финансовые показатели (за финансовый год, завершившийся 31 августа 2015 г.):

выручка - 9,5 млрд евро,

прибыль до налогообложения - 889 млн евро.

Группа Ferrero объединяет 78 компаний и 22 производственных предприятия в 53 странах. Производит шоколад и кондитерские изделия под брендами Rocher, Nutella, Raffaello и др. Финансовые показатели ЗАО "Ферреро россия" (РСБУ, 2015 г.): выручка - 33,6 млрд руб., чистая прибыль - 2,8 млрд руб.

"Главный для нас рынок - американский, - говорит кондитер. - Но мы знаем о существовании различных трудностей. Главная из них - конкуренция, которая там гораздо сильнее".

США могут оказаться крепким орешком для Ferrero. Доля компании на местном рынке крошечная: по данным Euromonitor - 2,3% шоколадных изделий. 70% американского кондитерского рынка находится в руках Hershey и Mars. А продажи Ferrero в значительной степени обеспечивает даже Tic Tac. Европейский флагман Nutella в Новом Свете проигрывает борьбу такому конкуренту, как арахисовое масло.

Даже с шоколадными яйцами Kinder Surprise были трудности. Только в 2013 г. управление по контролю качества продуктов питания США (FDA) разрешило их продажу. Дело в том, что закон запрещает пищевые продукты, содержащие несъедобные компоненты. В 2011 г. только на границе США и Канады таможня изъяла более 60 000 киндер-сюрпризов, которые граждане пытались провезти в страну. Это не заградительная мера: закон появился в 1938 г., тогда как яйца Kinder Surprise поступили в продажу в 1974 г. (дата дана по сайту <http://www.kinder.co.uk>).

FERRERO

Компании пришлось долго договариваться с властями США. В конце концов она изменила форму коробочки - теперь та делит шоколадное яйцо на две части, так что понятно: внутри что-то несъедобное. Вкладываются только крупные неразборные игрушки без мелких деталей, которыми можно подавиться. В 2016 г. сайт BuzzFeed ввез контрабандой в США несколько классических Kinder Surprise и дал попробовать американцам. Один из участников эксперимента попытался откусить верхушку яйца и очень удивился, почувствовав во рту пластмассу. Но тем, кто догадался правильно вскрыть яйцо, оно очень понравилось.

Генеральный директор Ferrero International S.A. Джованни Ферреро
Фабрика в России

Похожие сообщения (1):

- [Ведомости \(vedomosti.ru\), Москва, 10 августа 2016, "Я называю себя социальным работником экономики"](https://vedomosti.ru/economy/news/2016/08/10/kinder-surprise-usa)