

ДЖИДЖИ
ПАДОВАНИ

nutella[®]
FERRERO

КАК СОЗДАТЬ
ОБОЖАЕМЫЙ
БРЕНД

Top Business Awards

Джиджи Падовани

**Nutella. Как создать
обожаемый бренд**

«ЭКСМО»

2014

УДК 65.01
ББК 65.290-2

Падовани Д.

Nutella. Как создать обожаемый бренд / Д. Падовани — «Эксмо»,
2014 — (Top Business Awards)

ISBN 978-5-699-91963-5

В книге прослеживается история любимого лакомства миллионов от Второй мировой войны до первой страницы на Facebook. Вы узнаете, на каких пяти столпах бизнес-философии стоит компания «Ferrero», кто входит в Объединенную Нацию Сладкоежек, почему именно Наполеон был настоящим «отцом» Nutella и что сделало Nutella легендой, которой удается вот уже 50 лет оставаться ультрапопулярным продуктом.

УДК 65.01
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-699-91963-5

© Падовани Д., 2014
© Эксмо, 2014

Содержание

Часть 1	6
Глава 1	7
Глава 2	18
Конец ознакомительного фрагмента.	22

Джиджи Падовани Nutella

Как создать обожаемый бренд

Gigi Padovani
MONDO NUTELLA
50 anni di innovazione

© 2014 RCS Libri S.p.A., Milan

All rights reserved. No part of this book may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without prior consent of the publishers.

The NUTELLA® trademarks and logos are property of Ferrero.

Серия «Top Business Awards»

© Перевод. Кужавская Ю., 2017

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2018

* * *

Часть 1

Культ Nutella

Глава 1

Винovat Наполеон

Ее называют криком души, потребительской страстью и символом поколения. На протяжении десятилетий она является неотъемлемой частью кулинарии разных стран, превратившись буквально в культовый продукт. Отчасти благодаря названию, которое звучит практически одинаково на многих языках, этот продукт расположил к себе миллионы семей, став больше чем просто брендом: он стал настоящим Любимчиком. Nutella произносится как «new-tell-uh» – это паста, приготовленная на основе фундука и какао. Впервые ее стали выпускать на коммерческой основе в 1964 году, хотя традиция смешивания лесных орехов с какао уходит корнями глубоко в историю шоколада. Эта маленькая баночка с белой крышкой, которую сейчас можно встретить почти везде, была создана в Италии. Если быть более точным – в Пьемонте, который находится в северо-западной части Апеннинского полуострова, окружен горами и граничит одновременно с Францией и Швейцарией. Предшественник Nutella – маленькая аппетитная конфета джандуотто (gianduiotto). Эта сладость в форме перевернутого каное появилась в Турине в 1800-х годах. Сначала он покори́л город, бывший тогда столицей объединенной Италии, а затем и всю Европу. Любителям шоколада понравилась его густая консистенция, вкус – не слишком сладкий и не слишком горький, – и пьянящая нотка фундука. Была только одна проблема – эту сладость нельзя было намазать на хлеб.

Превращение джандуотто (gianduiotto) из твердой плитки в пасту произошло после Второй мировой войны на маленькой фабрике в Альбе, примерно в сорока милях от Турина. Альба – изящный городок с черепичными средневековыми крышами, известный со времен Средневековья, он славится своими трюфелями и превосходными винами. Это столица Ланге и родина писателей Чезаре Павезе и Фенольо Беппе, а недавно эта область была внесена в список мирового наследия ЮНЕСКО. В 1940-х годах на фабрике работал талантливый кондитер Пьетро Ферреро, основатель компании, которая сейчас производит десятки видов сладостей, включая Nutella, Tic Tac, Ferrero Rocher и Kinder. Нашелся кондитер, который в сложное послевоенное время обратил внимание на маленький ароматный орех с богатым вкусом, прекрасно дополнявшим какао, – фундук. Он был дешевый, и его легко было собирать – местные фермеры выращивали его в холмах, окружающих Альбу.

Сочетание вкуса фундука и какао было крайне удачным, ведь в послевоенный период было трудно достать качественные продукты. Похожие обстоятельства сложились и в 1800-е годы, когда наполеоновские войны привели к значительному сокращению поставок товаров, импортируемых из Америки, особенно какао и сахара. Можно сказать, что человеком, ответственным за создание джандуотто, был Наполеон Бонапарт, корсиканский генерал, захвативший власть во Франции в 1799 году и повергший в войну большую часть Европы.

Итак, именно Наполеон был настоящим «отцом» Nutella. Чтобы понять почему, мы должны вернуться в Германию 1806 года. Уединившись в одном из замков Берлина, французский император планировал взять реванш за свое поражение на море в битве при Трафальгаре, которое он потерпел годом ранее. В этом только что покоренном им прусском городе император издал декрет о континентальной блокаде Британских островов и эмбарго британских товаров: любому кораблю, идущему под флагом Великобритании, было запрещено причаливать в портах, находившихся под контролем Франции, в том числе и в итальянских городах. Реакция Англии была такой же жесткой: военные корабли Ее Величества начали останавливать все суда, идущие в порты Франции. Мощь британского флота сделала эмбарго, наложенное Англией, даже более эффективным. Одним из последствий континентальной блокады, так впоследствии назвали это безвыходное положение, было исчезновение почти всех колониальных товаров в Европе. Цены на немногие оставшиеся на открытом рынке импортируемые про-

дукты питания росли в геометрической прогрессии. Канадский историк Джек Галловэй – один из авторов «Кембриджской мировой истории еды» – пишет, что тростниковый сахар, к примеру, полностью исчез с европейского рынка. Для того чтобы компенсировать его отсутствие, которое повергло обеспеченных парижан в отчаяние, Наполеон решил начать культивировать сахарную свеклу и строить фабрики, которые могли бы перерабатывать ее в сахар, используя метод, разработанный в Пруссии химиком Францем Карлом Ахардом. Но с какао все было иначе. Его еще не начали культивировать в Африке (где сегодня выращивают большую часть какао-бобов), а это означало, что единственный путь поставки – импортировать его из Южной и Центральной Америки.

В Турине, как и в Париже, люди употребляли много сахара и какао. К концу 1700-х город стал одним из самых крупных центров по производству шоколада в Европе. В XVIII веке туринские мастера-шоколатье производили примерно 350 килограммов (750 фунтов) шоколада ежедневно и экспортировали его в Австрию, Швейцарию, Германию и Францию. Эта «пища богов» появилась в Пьемонте благодаря династическим бракам: герцоги и графы из древнего королевского рода Савойя (впервые обосновавшиеся в 1003 году в регионе Савойя, во Франции) женились на французских и испанских принцессах. В 1800-х годах при королевском дворе в Турине даже появился Департамент шоколада, где выдавали лицензии на его продажу. Подобно тому, как сейчас выдают коммерческие лицензии, двор выдавал их лучшим кондитерам, чтобы знать могла продолжать наслаждаться свежесваренным кофе с любимым им «коричневым золотом». Множество молодых швейцарцев перебрались в Турин, чтобы работать в шоколадных лавках и учиться торговать, среди них были и Франсуа Кайе (один из основателей Nestlé), и Филипп Сушард (создатель другого легендарного шоколадного бренда из Швейцарии). Какао поставляли из Южной Америки в Испанию или Португалию, затем на кораблях перевозили в порт Ниццы, а потом везли вдоль побережья Италии, которое в то время принадлежало пьемонтцам. Первые шоколатье делали порошок какао на разогретой metate – вогнутом каменном листе (похожим инструментом пользовались ацтеки). Позже использовали гидравлические машины, огромные миксеры (melangeur) с гранитными колесиками. Так или иначе, кондитерская индустрия зародилась в Турине, в Италии.

ПЕРВЫЙ ЗАМЕНИТЕЛЬ

Поскольку Наполеон наложил эмбарго на все поставки, ситуация оставалась сложной, даже когда в 1814 году континентальная блокада была снята. Цены на сырье взлетели до небес, поэтому итальянцам, так же как и французам, приходилось приспособливаться. Даже если относиться к тому, что наполеоновское эмбарго повлияло на появление сладости джандуотто (gianduitto), как к мифу, нельзя усомниться в том, что оно явилось причиной «сладкой» революции в сельском хозяйстве в годы, когда тростниковый сахар был недоступен. В Италии этим вопросом занимался молодой политик из Пьемонта, который в итоге стал первым премьер-министром страны: граф Камилло Бенсо ди Кавур. Производитель сельскохозяйственной продукции и министр сельского хозяйства, он продвигал культивацию сахарной свеклы в Пьемонте. В то же время фундук стал заменой какао, и чтобы получить заменитель шоколада, стали использовать сахарную свеклу и фундук вместе с сушеными фруктами. Доказательством этому факту может служить буклет на 15 страницах, опубликованный в 1813 году в Венеции издательством Доменико Фракассо под названием «Теоретическо-практический план по замещению шоколада в национальном масштабе» (Piano teorico-pratico di sostituzione nazionale al cioccolato), автором которого был Антонио Баззарини. Предложение автора (который позже написал энциклопедию и словарь, уехал из Венеции и поселился в Турине) на самом деле было простым: поскольку «орех какао-дерева оставил рынки Европы», было необходимо заменить его «теми местными видами», которые были позабыты. Баззарини призывал своих читателей

использовать вместо какао другие виды «весьма питательных овощей», например «западный фундук» или обжаренный миндаль, семена люпина или злаки. После того как было рассмотрено альтернативное сырье, в буклете объяснялось, что кондитеры могут добавлять в свои блюда до 1/3 какао, которое рекомендовалось использовать только в качестве красителя. К тому же, считал автор, это сделает «продукт вкуснее, ароматнее, тверже и совершеннее привычного шоколада, а также улучшит его внешний вид». Баззарини советовал пористый заменитель, вот рецепт его приготовления: 2,25 килограмма (4,96 фунта) миндаля (или фундука); 40 граммов (1,41 унции) жареных люпинов; 900 граммов (31,74 унции) зерна; 40 граммов (1,41 унции) молотой корицы и ванили и 1,52 килограмма (3,35 фунта) сахара.

Конечно, нельзя быть уверенным в том, что молодой шоколатье из Турина Мишель Проше, которого считают автором джандуотто (*gianduitto*), читал книгу Баззарини, но зато мы точно знаем, что итальянские производители были знакомы с фундуком и использовали его для приготовления *torgone* (особого вида нуги), а также в выпечке. В своей книге «Восхитительные субальпийские сладости» (*Dolce delizie subalpine*, 1995) писатель и кулинарный исследователь Марио Марсеро поддерживает версию о том, что первый прототип шоколада с новым заменителем был приготовлен не ранее 1852 года кондитером Проше – одним из многочисленных молодых шоколатье из Вальденсы, которые приезжали в Италию, чтобы начать собственное кондитерское дело.

Коммуну Вальденса, относившуюся к Швейцарии, на протяжении нескольких веков преследовал Дом Савойя, и так было вплоть до начала правления короля Карло Альберто, который подвергся влиянию французской либеральной мысли и Кодекса Наполеона, за что его впоследствии боготворили. В результате многочисленные ремесленники спустились в город из окрестных долин для того, чтобы основать свои компании. Стоит упомянуть, что, по некоторым данным, вальденсианцы первые в мире «одели» шоколад, то есть завернули его в бумажную упаковку. В выпуске журнала «Десерт» (*Il Dolce*), опубликованном в 1932 году, один из авторов пишет, что «паста джандуя (*gianduaia*) – это не что иное, как шоколад с обжаренным фундуком», и объясняет, что первой компанией, выпустившей ее, была «Prochet, Gay & Co», хотя дата ее появления точно не установлена. Известно, что в 1878 году шоколатье Каффарель и Проше объединили свои усилия – так произошло слияние компаний, объединившихся под одним брендом. Каффарель сегодня является частью компании Lindt и с гордостью помнит об итальянских корнях: в архиве фирмы хранится документ о «крещении» шоколада, приготовленного из какао и лесного ореха, которое произошло в Турине в 1865 году, во время карнавала. В один из дней Большой ярмарки (*Fiera Fantastica*), проводившейся на улицах столицы Пьемонта, городскому шуту по имени Джандуя дали попробовать небольшой кусочек шоколада, который на пьемонтском наречии назывался *gìvu* («окурок»). Шуту так понравилось угощение, что он наградил его создателей «специальным сертификатом, свидетельствующим о заслугах компании и дающим право назвать это изделие, приготовленное в Турине, именем Джандуя». Этот документ и сейчас можно найти в отделении компании «Caffarel, Prochet & Co» в Турине.

Так появились джандуотто. В 2001 году представители итальянской кондитерской индустрии вели переговоры с Всемирной торговой организацией, определяющей правила международной торговли, в итоге это название было зарегистрировано в Международном Пищевом Кодексе. На сегодняшний день в мире существует четыре вида шоколада: белый шоколад, молочный шоколад, темный шоколад и джандуя (или одно из производных от этого слова).

Кем же был шут Джандуя? Так называли одну из масок итальянской комедии дель арте, которая появилась в начале 1800-х годов и использовалась в представлениях уличного кукольного театра. Был в комедии герой – Джанни, которого еще называли Бездельник Джанни. Этот персонаж – беспечный обжора и любитель вина, позже ставший символом итальянского Ресорджименто – национального восстания, которое привело к объединению Италии. Он был люби-

мым героем итальянцев много лет. В книге «Турин и туринцы», где собраны разные истории о городе, опубликованной в конце 1800-х, автор Альберто Вирильо пишет, что «Джандуя – это не маска, это – характер. Под маской простоты и грубоватости он скрывает талант, готовность, практичность и большое сердце». Актер, исполнивший роль Джандуя во время карнавала, был символическим «королем» города. Кстати, именно Бездельник Джанни возглавил известное восстание в 1865 году, которое воспрепятствовало планам властей перенести столицу из Турина во Флоренцию.

ЕГО НАЗЫВАЮТ ДЖАНДУЯ

Скорее всего, именно эта маска комедии дель арте вдохновила амбициозного кондитера-ремесленника, который вырос между областью Ланге и Туринском в 1930–1940 годы, – Пьетро Ферреро. В 1946 году он решил напечатать на упаковке своих сладостей изображение Джандуя, окруженного двумя радостными детьми, и надпись: «Я был первым, и до сих пор я – лучший». Трудности, с которыми столкнулся монсеньор Пьетро, когда пытался добыть сырье для своей продукции сразу после окончания Второй мировой войны, не были похожи на проблемы его предшественников в начале 1800-х. Послевоенная Италия буквально стояла на коленях. Немногие могли купить сладости себе или детям. Жизнь заставляла людей быть предельно рациональными и экономными. Однако смесь лесного ореха и какао принесла Ферреро удачу и создала условия, в которых и родилась знаменитая паста Nutella.

Пьетро Ферреро был сыном фермера. Местечко, в котором он родился, Виано Сопрано, находится в области Ланге, в двадцати милях к югу от Альбы. Небольшой городок уютно расположен неподалеку от леса, в долине, где прижались друг к другу аккуратные домики. Он окружен винодельнями и кукурузными полями, ведущими к берегу реки Танаро, которая течет между холмов. Тогда Сопрано только начинал возрождаться благодаря виноделию, туризму и расположенным рядом производствам. Когда у семьи Ферреро родились мальчики (Пьетро в 1898 году, Джованни в 1905-м), жизнь в тех краях была непростой. Их небольшой городок был местом, откуда нужно было бежать как можно быстрее, что и сделали молодые братья Ферреро, как только поняли, что не испытывают никакого желания работать на земле, как их родители. Пьетро выучился торговле кондитерскими изделиями в Дольяни, прелестном городке с 5 тысячами жителей, который сегодня известен благодаря производству вина Dolcetto и поместью Луиджи Эйнаути, принадлежащему первому президенту Итальянской республики. Джованни поступил на службу карабинером, а затем занялся торговлей в Альбе.

Поначалу судьба разбросала братьев. Они были совершенно разными людьми и даже внешне были совсем не похожи: Пьетро – небольшого роста, молчаливый одиночка; Джованни – высокий, темпераментный, спортивный и дерзкий, он носил усы, как голливудский актер. Первый знал, как приготовить самые необыкновенные блюда, как обходиться с кастрюлями и печью, как заставить работать все, что под рукой. Второй умел покупать и продавать товар. В послевоенные годы сладкая паста, приготовленная из лесного ореха, шоколада, сахара и кокосового масла, изменила их жизни, а крошечный магазинчик братьев быстро превратился в настоящую промышленную империю.

Главная улица Дольяни представляет собой традиционную пьемонтскую галерею с портиками. Именно там все начиналось: в 1923 году Пьетро Ферреро открыл здесь свою первую кондитерскую. В этом году итальянская Национальная фашистская партия отменила майские гуляния, заменив их празднованием дня основания Рима 21 апреля. Пьетро хорошо делал свое дело и отчасти благодаря аппетитным тортам и пирогам, которые он выставил в витрине своего магазина, сумел завладеть вниманием Пьеры Силларио, девушки двадцати с небольшим лет, младшей среди своих восьми братьев и сестер. Она стала его женой в 1924 году и сыграла важную роль в успешном росте компании, основанной мужем. Через два года они переехали в

Альбу, чтобы работать в Rava, кондитерской, которая принадлежала одному из племянников Пьеры. В 1930 году семья перебралась в Турин, где меньше чем за десять лет открыла две кондитерские: последняя была особенно элегантна и могла похвастаться оригинально оформленными витринами и утонченными клиентами. Но когда разразилась война, семье Ферреро пришлось бежать – так они вернулись в Ланге.

Помимо работы, супруги воспитывали своего сына Микеле, который родился в 1925 году. Он выучился на бухгалтера в школе-интернате, где его обучал родной дядя Еугенио Силларио, а когда война закончилась, он решил остаться дома и помогать родителям. Дела шли хорошо, и семья приобрела небольшой милый магазинчик в Альбе, несмотря на то что в те дни было непросто продавать сладости. В послевоенные годы простым итальянцам часто было нечего есть, что говорить о шоколаде, который был подлинной роскошью и стоил около 3000 лир за килограмм (2,2 фунта) – то есть около 90 евро или 120 долларов на сегодняшний день. Пьетро знал это, и, чтобы увеличить продажи, ему предстояло создать такой продукт, который стоил бы 600 или 700 лир за килограмм (2,2 фунта), то есть меньше 20 евро или 26 долларов в современном эквиваленте. Тогда на помощь пришел его брат Джованни. К тому времени он зарабатывал, перепродавая продукты питания из своего автомобиля Valilla (машины, построенной на заводе Fiat, и ставшей итальянским массовым автомобилем) и поставляя дрожжи для пекарен в этом районе.

«Знаешь что, Пьетро? – сказал однажды Джованни своему брату, когда был у него в магазине. – Мне только что продали бочонок с патокой практически за бесценок. Ее получили из сахарной свеклы, когда делали сахар. Она, конечно, не такая сладкая, но хорошего качества. К тому же ее используют, чтобы сделать дрожжи. Патока досталась мне почти даром – почему бы тебе не попробовать что-то с ней сделать?» Монсеньор Пьетро принялся за работу, закатав рукава белой накрахмаленной куртки кондитера. По случайности, рядом с магазином нашелся ореховый жмых, из которого Ферреро получил ореховое масло, добавил немного кокосового масла (оно было дешевле и доступнее масла какао) и немного порошка какао. Это были самые простые, но натуральные ингредиенты. Кондитер снова и снова экспериментировал с этой смесью, намереваясь в итоге получить что-то вроде полутвердой пасты, сладкой и вкусной. В итоге он поместил приготовленный им десерт в прямоугольные формочки, чтобы придать пасте форму. У местного мясника Ферреро попросил желтую вощеную бумагу, чтобы сделать привлекательную обертку.

Согласно реконструкции событий, которая была сделана итальянскими журналистами Де Веччи, Ди Нола и Тонелли в книге «История успеха» (*Storia di un successo*, 1967), это произошло в конце 1945 или начале 1946 года. Вот фрагмент этой книги:

«Когда паста остыла, Пьетро Ферреро позвал свою жену и попросил ее попробовать. «Я думаю, что это вкусно», – сказала синьора Пьера, которая обожала шоколад и могла есть его сколько угодно. «Папа, это очень вкусно!» – воскликнул Микеле, облизывая губы. [...] «Мне очень нравится, – продолжал он. – Интересно, – спросил Микеле, – что ты положил туда?»

На следующий день Джованни, как всегда с беспечной улыбкой, взял творение брата и попробовал продать его булочникам, которым поставлял товар. Он еще не успел распродать все, когда его нашел первый клиент. «Слушайте, сеньор Ферреро, у вас еще есть эти сладости? Отрежьте кусок хлеба и намажьте на него, получается очень вкусно! Я уже все продал!»

Самый достоверный рассказ об истории появления знаменитой пасты принадлежит сыну Пьетро, Микеле. Он вел довольно закрытый образ жизни, но тем не менее, когда «Nutella» производилась уже в промышленных масштабах, дал несколько интервью. В частности, итальянскому журналисту Альфреду Пинья для его книги «Тайные миллионеры» (*Milliardari in Borghese*, 1967).

«Вы знаете, что такое «pastone»? Некоторые называют это «шоколадом для бедных», но я бы сказал, что это сладость для обычных людей. Мой отец изобрел пасту, похожую на джан-

дуотто, которая была очень вкусной и сравнительно недорогой. Отец и дядя Джованни, который был его партнером, думали, что нашими постоянными клиентами станут тысячи рабочих, строителей, краснодеревщиков и фермеров, которые обычно покупали пару помидоров и немного сыра, чтобы сделать себе незамысловатый сэндвич на завтрак. Папа с дядей подумали: а что, если дать им возможность приобрести такой десерт, который стоил бы дешевле их привычной еды? И были правы. Идея оказалась настолько удачной, что даже сегодня мы не до конца осознаем масштабов этого успеха. Компания Ferrero родилась из этой сладкой пасты под названием «pastone».

Продукт прошел испытание рыночной конкуренцией, став достойным соперником шоколада: у него были те же питательные характеристики, ведь лесные орехи похожи на какао, но вкус оказался просто восхитительным. Что особенно важно – его мог купить каждый.

Люди любили повторять, что Джованни может продать песок из реки Танаро по цене золота. На самом деле, не нужно было обладать волшебным красноречием, чтобы продать этот заменитель шоколада: он разлетался так же быстро, как Пьетро его готовил.

Итак, братья организовали компанию, наняли несколько работников, купили новое оборудование и стали работать практически круглые сутки, чтобы справиться с заказами, которые поступали от всей области Ланге и до самого Турина. Им нужно было как-то назвать новый продукт, и естественно, первым пришедшим на ум было название шоколада, изобретенного при Наполеоне, поэтому братья назвали свое творение Giandujot.

Гразелла Борелло был одним из первых рабочих, нанятых в 1946 году. Тогда в компании Ferrero работало шесть или семь человек, все достаточно молодые, из них всего двое или трое мужчин. Как вспоминает Гразелла: «Было всего две машины, работавших от электричества. Все остальное делалось вручную. Лесные орехи поставляли из деревень, нам нужно было их обжарить и отделить от скорлупы. Затем их смешивали с другими ингредиентами: сахаром, какао и растительными жирами, пока все это не превращалось в пасту, которую нужно было залить в форму. Когда все было готово, каждый килограммовый (2,2 фунта) батончик Giandujot заворачивали в алюминиевую фольгу и упаковывали в картонные коробки. Как только они сходили с конвейера, их забирали клиенты». Время от времени появлялась Пьера, чтобы убедиться, что все идет гладко, хотя ее работой было сидеть за кассой в кондитерской на улице Maestra, расположенной неподалеку. С самого начала компания зафиксировала невиданные цифры: только в ноябре они продали 121 тонну продукта. Помещения их первого производства в центре Альбы быстро оказались слишком маленькими, и в декабре 1946 года компания перевезла все оборудование на большой склад неподалеку от реки Танаро, который семья Ферреро купила еще во время войны, в 1944-м. К концу года число сотрудников выросло до пятидесяти человек, а вскоре увеличилось еще вдвое.

Для бедных фермеров, живущих на холмах, окружающих Альбу, эта небольшая фабрика стала своего рода Меккой, где люди стремились работать. «Они нанимают работников и позволяют им проводить несколько месяцев дома, чтобы они могли возделывать свои поля», – говорили в районе. Фактически, производство было сезонным. В 1951 году 70 % населения Альбы занимались сельским хозяйством, что было не слишком прибыльно, а число жителей района значительно сократилось в период между двумя мировыми войнами. Фабрика Ferrero, которая находилась на том же месте, где сейчас располагаются ее самые крупные современные производства, росла стремительными темпами: к концу 1951 года число сотрудников выросло до 300 человек; всего через десять лет, в 1961 году, в компании Ferrero работало не менее 2700 человек.

ЦЕЛЕВЫЕ ПРОДАЖИ

Эксперт и автор книг по маркетингу Филлип Котлер познакомил мир с моделью «4Р», которую разработал в 1960-е годы Эдмунд Джероми Маккарти и которая считается основной формулой для определения стратегий удовлетворения спроса и получения прибыли. Четырьмя основными пунктами его системы «смещения маркетинговых приемов» являются: продукт (product), цена (price), место (place) и продвижение (promotion). В 1950-х годах Джованни Ферреро фактически использовал подход, который впоследствии сформулировал Маккарти в первых трех Р. Это были «целевые продажи» – система, развивающаяся от рынка коммивояжеров в сторону оптовых продаж, и она хорошо работала в тех сложных условиях, которые переживала Италия в послевоенный период, когда спрос был крайне низким. Джованни колесил по Пьемонту и Ломбардии на своем огненно-красном «Фиате 1100». Однажды утром он отправился в Милан, чтобы доставить клиенту товар, но когда приехал, то обнаружил, что склад еще не начал работать, поэтому он зашел в кафе, чтобы позвонить клиенту. Когда Джованни вернулся к машине, то увидел небольшую толпу людей, которые просили его продать свои драгоценные сладости. По его словам, «запах орехов был лучшей рекламой», а Котлер сказал бы – этот запах и был четвертой Р. Произошедшее вдохновило братьев на то, чтобы напрямую продавать свой продукт и обходиться без посредников. Торговые представители компании Ferrero стали встречаться с владельцами магазинов и поставлять им товар напрямую. Агенты получали проценты с продаж – то есть имели заинтересованность в росте количества сделок, это привело к значительному увеличению заказов. В 1947 году у компании Ferrero уже было несколько десятков грузовиков орехового цвета и с изображением смеющегося Джандуя по бокам. К 1954 году их число выросло до 154, а к 1964-му – до 1624. В Италии парк машин Ferrero уступал по численности только военным автомобилям. У каждого продавца был небольшой склад, находящийся в багажнике фургона, а компания организовала сеть дилеров, чтобы не сталкиваться с оптовиками, которые к тому времени начали монополизировать рынок. Джованни Ферреро был прекрасно знаком с механизмом продаж: у него была собственная оптовая компания в Альбе.

Это были «героические» времена. Амилькаре Дольотти, который был генеральным директором компании Ferrero в 1990-е годы, а на протяжении долгого времени являлся главным помощником Микеле Ферреро, говорил, что когда он поступил на работу в компанию в 1954 году, сразу после окончания колледжа, его посадили в один из фургончиков и отправили вместе с продавцом реализовывать товар. «Он мрачно взглянул на меня, потому что из-за меня в машине некуда было положить товар. Однако компромисс был найден: мы сняли пассажирское сиденье, поставили на его место коробки с Giandujot, а я сел сверху».

SUPERCREMA

Даже разрушительное наводнение в сентябре 1948 года не смогло помешать уверенному росту компании. Но следующей весной в семье Ферреро случилась трагедия: основатель компании – Пьетро – умер от сердечного приступа. Ему только что исполнился пятьдесят один год (похожая трагедия случилась и с его внуком, который носил его имя, – он скончался в 2011 году в возрасте сорока семи лет). В 1949 году вдова Пьетро, Пьера, сын, которому едва исполнилось двадцать лет, и его брат Джованни, взяли компанию в свои руки. Ferrero начала предлагать новые продукты в дополнение к Giandujot, все они отличались разумной ценой. Это были Cremino, Sultanino и Cremablock. Потребление сладостей на душу населения в Италии оставалось крайне низким, около 2 килограммов (4,4 фунта) в год, поэтому семья Ferrero все-

гда пыталась предложить покупателям продукты в небольшой упаковке, чтобы поддерживать низкие цены.

Но когда же утвердился ритуал намазывания пасты Nutella на ломтик хлеба?

В Турине до сих пор живы несколько молочников, которые помнят жаркое лето 1949 года, когда итальянские велогонщики Фаусто Коппи и Джино Бартали сражались за звание чемпионки, американский актер Тайрон Пауэр был в зените славы и наслаждался сладкой жизнью в Риме, а Giandujot таял, словно снег под солнечными лучами. Торговые агенты Ferrero старались вывезти товар как можно раньше, чтобы отправить его на хранение на склад, и не сразу поняли, что, когда он превращается в пасту, его можно мазать на хлеб. Кто знает, может быть, это просто городская легенда, а может быть – знак судьбы. Истории, связанные с пирожными и сладостями, часто изобилуют подобными «ошибками». Например, пралине было изобретено, когда в 1636 году шеф-кондитер, состоявший на службе у французского герцога Плесси-Пралин, случайно отвлекся. Тарт татен стал результатом невнимательности сестер Татен, работавших в деревенском ресторане в конце 1800-х. В начале осени 1949 года в магазинах Италии появился Supercrema.

Пастообразная консистенция этого «пищевого консерва», изготовленного из фундука и какао, была получена благодаря веществу, о котором молодой Микеле Ферреро прочел в американском журнале, – соевому лецитину, способному сохранять жиры. Некоторые владельцы магазинов жаловались, что Giandujot иногда «таял». Добавление лецитина сделало продукт более стабильным, и это позволило начать производство Supercrema, или, как его называли сначала, – Nusscreme. У основателей бизнеса сразу же появилась идея расфасовывать его в тару, которую можно впоследствии использовать: запечатанные жестяные банки, алюминиевые сосуды, деревянные ящики для детей, стаканы и многое другое.

В небольших городах на юге Италии люди начали организовывать что-то вроде услуги, которую называли «праздник намазывания». Дети прибегали к молочнику или пекарю с кусочком хлеба в руке, и за пять лир (меньше пенни) им намазывали тонкий слой Supercrema, а за десять лир мазали толстым слоем. Реклама этого продукта была нацелена на «образованных домохозяек», которые хорошо понимали, что лучше выбрать продукт с высокой энергетической ценностью (а в Supercrema было не меньше 5100 калорий) по низкой цене и есть его с любым количеством хлеба. Это было практическим применением основных функций современного маркетинга в очень простой и не до конца осознанной форме: как описал бы это Котлер – «компания создала ценность для своего клиента и установила с ним прочную связь для того, чтобы взамен получить практическую пользу».

На фабрике в Альбе люди работали день и ночь, включая воскресенье, чтобы удовлетворить растущий спрос. Людей, живущих в небольших городках, окруженных холмами, которые хотели бы работать на производстве, найти было легко, учитывая, что им позволялось и дальше вести свое хозяйство и не надо было переезжать в город. Это означало, что не происходило оттока людей из сельской местности в города и, в то же время, город мог развиваться. В 1957 году компанией уже было организовано семь автобусных линий, которые осуществляли доставку работников. Поначалу даже возникали некоторые трения с местным церковным приходом из-за решения компании работать по воскресеньям, но Джованни Ферреро сумел убедить священников, что эта жертва необходима во имя большего блага.

Важно признать, что руководству компании удалось воспользоваться итальянским экономическим чудом¹, не охватывая всю территорию страны, как это произошло, например, в Турине с автомобильной промышленностью. Как подчеркивает социолог Франческо Альбе-

¹ Итальянское экономическое чудо (*итал.* Il boom) – период быстрого экономического роста в Италии между серединой 1950-х и серединой 1970-х, в ходе которого экономика страны из аграрно-индустриальной превратилась в одну из наиболее индустриализированных в мире и вошла в число мировых лидеров. – *Прим. ред.*

рони в своей книге «Работая, создавая, жертвуя» (2003), опубликованной фондом Ferrero: «Есть места, где в определенный момент истории чудесным образом возникает необыкновенная социальная и культурная динамика. Тогда появляются необычные люди и совершаются великие дела. Мы все знаем о славных временах, подобных тем, когда процветали Афины или Флоренция. Но такие же процессы происходят и в меньших масштабах, в маленьких городах, в особенно плодотворные и удачные моменты в истории. Возьмем, к примеру, Маранелло, где родился Феррари; или Ивреа, когда там жил и работал Адриано Оливетти. То же самое произошло в Альбе, где была основана компания Ferrero, единственная международная истинно итальянская корпорация. Ferrero – это не только бизнес, это семья и сообщество. Честно говоря – даже нечто большее, потому что компания взаимодействует с окружающей ее территорией, гражданским обществом, из которого вышла, питаясь его энергией и в то же время обогащая его, помогая ему расти. Джованни Ферреро помогал получить профессиональное образование машинистам поезда, электрикам и дизайнерам и уже в 1956 году нанял социального сотрудника, который помогал определить потребности людей, работающих на компанию Ferrero. Таким образом, он начал развивать социальную поддержку этого итальянского бренда, занимаясь жильем для сотрудников, больницами, детскими садами, школами, клубами отдыха и многим другим.

В ЕВРОПЕ: ГЕРМАНИЯ И ФРАНЦИЯ

Микеле Ферреро любил заглядывать в супермаркеты, оставаясь неузнанным, и вместе с помощником пробовать товары своей компании, а также продукты, произведенные конкурентами. Этот обычай они завели еще с дядей Джованни. Будучи молодым предпринимателем, он начал изучать разные рынки, покупал разное сырье, чтобы попробовать и понять «секреты» других европейских производителей. Выводы делал Франческо Ривелла, химик компании, который поступил на работу в компанию в 1952 году и оставался с Ferrero сорок лет. В Милане была создана небольшая лаборатория, для того чтобы анализировать качество сырья, которое выбирали и покупали Джованни и Микеле. Тогда же они начали путешествовать по Европе. «Мы должны продвинуться дальше Альбы», – говорил тогда Микеле. Прежде чем принять решение сделать инвестиции в развитие Ferrero в Германии, они вместе с Ривелла предприняли длительное путешествие по северным странам. Ферреро не оставляли без внимания немецкие сладости и французские десерты. Они покупали шоколад, шоколадный крем, вафли, разные закуски, анализировали продукты не для того, чтобы скопировать их, а чтобы усовершенствовать собственную продукцию. Итальянские кондитеры хотели покончить с заменителями и самостоятельно обжаривать какао-бобы. Так появились первые батончики из темного шоколада – Dusalba, – которые сразу же стали популярны. Воздух вокруг средневековых башен Альбы наполнился богатым ароматом свежееобжаренных какао-бобов, исходившим из современного заводского здания, появившегося на берегу реки Танаро.

Путешествия по Северной Европе помогли Микеле Ферреро понять, что нужно искать возможности осваивать новые рынки, воспользовавшись высоким уровнем потребления шоколада. Когда ему исполнилось тридцать лет, Микеле сумел убедить в этом свою семью, которая с сомнением относилась к идее открытия фабрики в Германии. Сегодня среднестатистический немец употребляет более 8 килограммов (17,63 фунта) шоколада в год, в то время как итальянцы – меньше 4 килограммов. А в 1950-х эта разница была еще ощутимее. Как отмечает бывший генеральный директор компании Амилькаре Дольотти, решение Ферреро стало победоносным: «Синьор Микеле сказал мне, что если мы ничего из себя не будем представлять в Европе, то и в Италии мы – никто». Эти слова оказались пророческими. Когда Ferrero открыла новый завод в Германии, в городе Штадталлендорф, генеральный директор компа-

нии Мотта², которая подарила итальянцам panettone (итальянский пирог наподобие кулича), заявил: «Семья Ферреро нашла способ, как расширить бизнес». Честно говоря, спрос в Северной Европе был выше, и нужно было двигаться туда. С этого момента стратегия, принятая в Альбе, заключалась в том, чтобы расширяться за счет внешних рынков, не сосредотачиваясь на поиске конкурентных преимуществ в производственных расходах (то, что сегодня называют «делокализацией»), а просто отвечая на спрос.

Фабрика была построена в девяти километрах от Франкфурта, в холмистой местности Хессе, очень напоминая Ланге, и ее можно считать первым примером выхода на международный рынок итальянской кондитерской фирмы. На дворе стоял 1956 год, и Римское соглашение – официальный Договор, учредивший Европейское экономическое сообщество (ТЕЕС), предшественника современного Евросоюза, – еще только предстояло подписать в марте 1957-го, но события развивались в нужном направлении. Для строительства своего первого завода компания Ферреро купила несколько заброшенных после Второй мировой войны фабрик, на которых во времена Гитлера производили боевые ракеты. Здесь первые работники компании из Альбы, такие как Северино Чиеза и Джузеппе Фассоне, создали первую промышленную сеть практически из ничего. Жизнь этих «ссылных» из Альбы описана в автобиографическом очерке Маресы Фенольо, сестры писателя Беппе Фенольо и жены работника Фассоне в книге «Жизнь где-то там» (Vivere altrove, 1997): «В день моей свадьбы меня ждала Германия. Окруженная небольшой толпой, состоящей из друзей и членов семьи, я услышала голос одного из лучших друзей Серджио. Он был его работодателем, человеком, который занимался планами грандиозного европейского расширения своей компании. Об этом он рассказал мне, как только мы вышли из церкви. Еще в ризнице, полной людей, он спросил: «Синьора Фассоне, как вы смотрите на то, чтобы поехать в Германию со своим мужем?»

Микеле Ферреро думал, что мягкий сладкий батончик, размером с пачку сливочного масла, под названием Cremalba будет пользоваться успехом. Но вопреки его расчетам немцы влюбились в пралине с ликеровой вишневым начинкой – Mon Cheri, которые продавались по одной штучке, а не в дорогих коробках. Весной 1957 года в Германии было уже шестьдесят сотрудников компании Ферреро, хотя начинали дело всего пятеро. К концу года благодаря популярности Mon Cheri штат сотрудников насчитывал 150 человек.

Учитывая отличные результаты, полученные компанией в Германии, Микеле решил расширить свои горизонты до Франции: он основал компанию Dolcea, и в 1959 году эта компания купила старую текстильную фабрику в Виллер-Экаль в Нормандии, на границе с Плай-де-Ко в долине Остреберт. Было непросто превратить завод, предназначенный для производства текстиля, в фабрику, производящую шоколад, но команда, присланная из Италии, отлично справилась с этой задачей и превосходно подготовила французских сотрудников. Довольно скоро дела во Франции тоже стали идти в гору, и в 1964 году коммерческое руководство компании переехало в Мон-Сент-Эньян, городок неподалеку от Руана, где открыли магазин на небольшой вилле. В 1978 году был открыт новый склад продуктов на берегу Сены, рядом с Ле-Гран-Кевийи, недалеко от холмов Мон-Сент-Эньяна, где в 2000 году компания построила штаб-квартиру Ферреро во Франции.

Тем временем Supercrema начал показывать впечатляющие результаты. Он неожиданно стал популярен в Италии, где его продавали в специальных горшочках. Такая упаковка привлекала клиентов, ведь их можно было использовать несколько раз, возвращаясь в магазин, где их наполняли Supercrema, который продавали на вес. Как отмечает Дольотти: «Затем была создана первая специальная упаковка: маленькие цветные горшочки, с которыми могли играть дети. Мы наполняли их пастой, которую можно было намазать на хлеб, чтобы перекусить.

² Итальянская кондитерская компания, основанная в 1919 году, являвшаяся прямым конкурентом Ферреро.

Позже появились стаканчики, а вслед за ними – банки. Их можно было использовать несколько раз, и это покорило домохозяек».

Маленькая ремесленная компания из Альбы становилась реальным участником международного рынка. Но Джованни Ферреро, чья коммерческая интуиция и умение управлять помогли ему так далеко продвинуться, не довелось насладиться успехом. Как и его брат, Джованни умер от сердечного приступа в молодом возрасте, ему было всего 52 года, это произошло 25 марта 1957 года. Через год компания приобрела его долю у вдовы, Оттавии Америо, которая была наследницей. Для этого в арбитражном суде было рассмотрено дело и установлена цена. Так, Микеле Ферреро, всего 33 лет от роду, которого поддерживала только мать, возглавил все три международных отделения фирмы.

Начиная с этого момента конкурирующие компании больше не могли соревноваться с темпами роста Ferrero. Тогда они начали отвечать на вызов понижением цен и уменьшением веса товара. В 1962 году у Микеле Ферреро возникла еще одна выигрышная идея: отказаться от заменителей шоколада и начать повышать качество сырья, используя какао-бобы и масло какао. К этому времени Италия, как и Европа, оставила в прошлом воспоминания о голодном военном времени. Наступила эпоха беби-бума, и пришло время предложить людям новые лакомства. Компания нуждалась в бренде, который бы знали во всем мире, поскольку теперь это была не просто подпись производителя под своим товаром, а инструмент взаимодействия с миром. Чтобы создать бренд качественного продукта, одного умения просто продавать было недостаточно – необходимо было знать, как с помощью этого бренда стать по-настоящему известным. Так как же? С помощью маркетинга и рекламы!

Здесь стоит снова упомянуть Наполеона, но не в связи с континентальной блокадой 1806 года и легендой о создании джандуотто. Наполеон обладал удивительной способностью умело распространять информацию – так, например, он популяризировал собственный образ во Франции, а затем и в Европе, с помощью множества бронзовых бюстов, написанных маслом портретов и первого в современной истории логотипа. Специалисты по рекламе сходятся в одном – по сравнению с замысловатыми средневековыми родовыми гербами, его простое «N», украшенное ветвями лавра, выглядело более современным и стало легко узнаваемым.

Забавно, но сегодня мы можем сказать, что героическая история Nutella от начала и до своего триумфального выхода на международный рынок обязана Наполеону.

Глава 2

Название бренда: 1964

В христианской церкви крещение изначально называлось «таинством освящения». Сегодня бренды и логотипы все чаще становятся путеводной звездой для потребителей и могут определять успех человека, продукта или события. Эксперты по маркетингу придерживаются мнения, что название бренда должно выдержать испытание временем, чтобы установить стабильные отношения с покупателем. Для того чтобы название зарекомендовало себя как успешное и могло установить доверительную связь с покупателем, нужно добиться оригинальности, уникальности и узнаваемости. Самые успешные названия брендов в основном короткие и состоят только из двух или трех слогов. Они должны быть легкими в произношении не только на одном языке и легко запоминаемыми. Существуют точные техники разработки названия бренда, которые помогают оценить выразительную силу слова или буквы путем проведения исследований их фоновой символики. Специалисты утверждают, что такие согласные, как «м» или «н», вызывают чувство тепла, мягкости и неторопливости, напоминая людям о детстве. Вряд ли кто-то может сейчас сказать, знали ли об этом в 1954 году Форрест Марс и Брюс Мурри, когда начали продавать первые пакетики с шоколадом M & M's? В любом случае с этой точки зрения Nutella – идеальное название бренда.

В начале 1960-х управление компании Ferrero было озабочено задачей наилучшим способом запустить продукт Supercrema – фирменный продукт, который стал впоследствии пользоваться необычайной популярностью у покупателей и фактически создал новые потребительские привычки во Франции и Германии. Деньги, выделяемые на изучение бренда, в те времена не могли сравниться с современными инвестициями. Десятилетиями промышленность действовала методом проб и ошибок. Удачный выбор названия был одной из составляющих того, что увековечивало продукт, например: авторучки Montblanc (1910), игрушки Lego (1916), духи Chanel's № 5 (1921), клейкая лента Scotch 3M (1925); кофе Nescafé (1937); мотороллер Vespa (1945). Ну и, конечно же, как мы можем не упомянуть об одном из самых удачных примеров сильного и популярного бренда? Впервые Coca-Cola появилась в рекламе, опубликованной в газете Atlanta Journal 29 мая 1886 года, об этом пишет Жан Пьер Келлер в своей книге «Галактика Coca-Cola» (La Galaxie Coca-Cola, 1980). Продукт представляли как «освежающий, бодрящий и тонизирующий» напиток, который обладал этими качествами благодаря чудесным свойствам «растения кока и известного ореха кола». Сто тридцать лет спустя уже никто не ассоциирует продукт с напитком из этих ингредиентов, изобретенный фармацевтом Джоном Ситтом Пембертоном, потому что нематериальные параметры вытеснили все остальное: Coca-Cola – это прежде всего форма бутылки и веселье. Точно так же Nutella ассоциируется с формой баночки и праздничным настроением. Это два типичных примера того, как правильно выбранное название бренда может дать продукту нечто большее: удовлетворить не только функциональные, но культурные и эмоциональные потребности.

Иногда название бренда является результатом тщательно продуманной рыночной стратегии, но иногда – это просто случайность. Google – самый популярный поисковик и, согласно списку, составленному агентством Interbrand³, является, наряду с компаниями Apple и Coca-Cola, одним из самых значимых брендов в мире. Название его родилось из математического термина гугл (от англ. googol), обозначающего число, в десятичной системе счисления изображаемое единицей со 100 нулями (10 в 100-й степени). Этот термин был придуман девятилетним племянником американского математика Эдварда Казнера, который пытался объяс-

³ Interbrand – консалтинговое агентство в области брендинга, один из мировых лидеров.

нить разницу между огромным числом и понятием бесконечности. Danone – название крупной французской компании по производству йогуртов, которая получила свое имя от детской клички: друзья звали Даниеля Карассо «Данон». Его отец посвятил первые произведенные им йогурты своему сыну и зарегистрировал бренд в Барселоне в 1919 году, а позже стал производить йогурты во Франции. А еще есть Schweppes – бренд, под которым выпускаются разные безалкогольные напитки и чье название звучит как вспенившаяся газировка. Правда, в действительности оно происходит от фамилии производителя – Якоба Швеппе, немецкого химика, который изобрел газированную воду и основал компанию по ее производству в Лондоне в 1792 году. Даже компания, которая изменила привычный способ продажи товара и стала самым крупным коммерческим сайтом в мире, обязана названием счастливой интуиции основателя Джеффа Безоса. Как пишет Брэд Стоун в книге «Магазин Всего» (The Everything Store), в 1994 году Джефф сидел в гараже в Сиэтле, листая словарь на букву «А» в поиске названия для своего веб-сайта, которое бы поставило его на первые строки в интернет-поисковиках, когда его поразило слово «Amazon». «Река Амазонка – самая полноводная река планеты, – подумал Безос. – А я сделаю самый большой магазин в мире».



ПРАВИЛЬНО ВЫБРАННОЕ

НАЗВАНИЕ БРЕНДА

МОЖЕТ ДАТЬ ПРОДУКТУ

НЕЧТО БОЛЬШЕЕ:

УДОВЛЕТВОРИТЬ НЕ ТОЛЬКО

ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ,

НО КУЛЬТУРНЫЕ

И ЭМОЦИОНАЛЬНЫЕ

ПОТРЕБНОСТИ.



Процесс создания имени ореховой пасты Nutella с какао был одновременно случайным и преднамеренным. Иногда препятствие может кого-то заставить изменить привычный курс и натолкнуть на блестящую идею – в данном случае препятствие в виде итальянского закона о маркировке пищевых продуктов поставило под угрозу название бренда Supercrema. Кроме того, руководство Ferrero хорошо понимало, что нужно найти такое название, которое было бы узнаваемым во всем мире.

ПОИСК НАЗВАНИЯ

Когда люди в Альбе прочли Статью 10 нового итальянского законодательства, они забеспокоились. «Запрещается продавать или рекламировать в газетах или других средствах массовой информации наименования брендов, или сертификаты качества, или указывающие на качество или подлинность товара документы любого происхождения, которые могут привести к потере доверия или ввести в заблуждение потенциальных покупателей относительно природы, состава, качества или питательных свойств этого продукта питания, а также превозносить его любое конкретное лечебное действие, запрещается иллюстрировать и/или зарисовывать их». Этот нормативный акт был частью итальянского закона № 441/63, который был одобрен в 1962 году и изменен в последующие годы в части «порядка гигиены, имеющей отношение к производству и продаже продуктов питания и напитков». Юридические представители компании моментально среагировали и предложили свое видение: новая формулировка закона ставит Supercrema под удар. Фактически префиксы «супер» и «экстра», призванные подчеркнуть особую ценность, позволялось использовать, только если продукт, выпускаемый в продажу, объективно обладал качествами, отличавшими его от других сходных продуктов: если, например, крем Giandujot с 10 % фундука уже существовал, а Supercrema предлагала нечто большее.

В то же время новости, поступающие из Германии, не обещали ничего хорошего. Немцы обожали шоколад и любили Mon Cheri, но ореховая паста компании Ferrero не смогла изменить их привычный завтрак. Затем новую пасту выпустили во Франции, под новым названием, которое могло показаться слишком описательным – Tartinoise. Название бренда родилось из слияния двух французских слов – tartiner (мазать) и noisette (фундук). На долю этого продукта выпал весьма умеренный успех. Ферреро хотел придумать такое европейское название бренда, которое бы пробуждало приятные ассоциации, легко запоминалось и произносилось на разных языках. Директор немецкого отделения Ferrero, Северино Чиеза, был непреклонен, а в Альбе тем временем поняли, что можно найти способ превратить гадкого утенка – Supercrema – в прекрасного лебедя. Ferrero пригласили экспертов и провели многочисленные совещания в долине Хессе и в Ланге. Мы не должны упускать из виду тот факт, что книга Филлипа Котлера «Управление маркетингом: анализ, планирование и контроль», которая считается первой теоретической книгой в области новых экономических знаний, была опубликована только в 1967 году. В Италии в распоряжении менеджеров, работавших с молодыми предпринимателями, было не так много средств, зато у них была отличная интуиция, подсказывавшая, что же может привести фирму к успеху. Один из них, Амилькаре Дольотти, так отзывается об этой горячей поре: «Синьор Микеле говорил: «Мы должны найти название, которое бы работало не только на немецком рынке. Оно должно работать во всем мире». Таким было его кредо: всегда делать продукт не только для рынка одной страны, а как минимум для целого континента. Упаковка, по его словам, тоже должна быть везде одинаковой. Мы провели много совещаний и обсуждений, сделали расчеты. Нам хотелось связать новое название с лесным орехом, поэтому

внимание сосредоточилось на английских и немецких корнях слова «орех»: «nut» и «nuss». Некоторые настаивали на названии «Nussly», но его отклонили, поскольку подумали, что оно будет работать только в Германии».

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.