



КУКУРУДЗЯНЕ ВІЙСЬКО

ЯК ЗАВДЯКИ КУКУРУДЗИ МАЛЕНЬКИЙ ФРАНЦУЗЬКИЙ
КООПЕРАТИВ ПЕРЕТВОРИВСЯ НА НА ВЕЛИКУ ГРУПУ ТА
ОДНУ З ПРОВІДНИХ НАСІННЄВИХ КОМПАНІЙ У ЄВРОПІ

ТЕКСТ: ІРИНА ЧУХЛЄБ, МАРИНА БРИКИМОВА

Життя сповнене випадковостей: приємних і не дуже. Та не кожному вистачає мужності й волі, аби спрямовувати потік долі на млин власного успіху. Президент групи Euralis Крістіан Пеес належить до тих, хто здатен це зробити. Його дід був піонером французького кооперативного руху 30-х років ХХ століття. Безпосередньо брав участь у заснуванні об'єднання, що з роками перетворилося на одного з лідерів сільськогосподарства Франції. Крістіан ніколи не прагнув займатися сільським господарством. Він мріяв шукати загублені цивілізації, вивчати далекі континенти. Але юнакові не судилося стати ані археологом, ані мандрівником, ані навіть вчителем історії та географії. Хоча він і здобув відповідну освіту. Пеес вже викладав, коли важко захворів і помер його батько. Невеличка родинна ферма — 15 га на південному заході Франції, яку мав успадкувати Крістіан, лишилася без господаря. Брат був замалий, аби хазяйнувати. І Крістіанові довелося узяти батьківську справу у власні руки. Пеес мав природну допитливість та аналітичний склад розуму і щиро переймався не лише питаннями сівозміни у власному маєтку, а й проблемами управління кооперативу в цілому. «Я став адміністратором, аби змінити те, чим був незадоволений. Я бажав брати участь у житті кооперативу та покращувати його», — говорить він. На початку 2000-х Пеес очолив кооперативну групу Euralis.

Сьогодні це один із найбільших кооперативів у світі, що об'єднує близько 12 000 фермерів. Загальний обіг групи досягає майже 1,5 млрд євро на рік. Обсяги продажу насіння компанії у світі щороку зростають на 15%. Попит на фуа-гра під маркою Rougie, що виготовляє Euralis, лише у Північній Америці щорічно збільшується на 13%.

Euralis Semences — одна з провідних насінневих компаній Європи, що багато уваги приділяє селекції. У 2017 році кооператив спрямував на дослідження та розробки 26 млн євро. І у майбутньому не збирається зменшувати обсяги фінансування цього напрямку, вважаючи його основним двигуном розвитку компанії. «Ми щороку інвестуємо у дослідження більше 13% торговельного обороту. Це особлива галузь, хоча й дуже витратна. Але у такий

ФОТО НАДАНО EURALIS

спосіб ми працюємо на завтрашню перемогу», — переконаний Пеес. Зараз у Euralis Semences 15 наукових центрів: три у Франції та ще 12 у різних країнах Європи.

Аби витримати конкуренцію з транснаціональними гігантами, Euralis концентрується на випуску чистої продукції без ГМО та оригінальних методах її селекції. Одна із таких селекційних схем, винайдених командою Euralis, називається Tropical Dent® («тропічні зубовидні»). Дослідникам компанії вдалося знайти нову сім'ю кукурудзи та схрестити цю генетику з існуючою, що до цього вважалося несумісним.

КУКУРУДЗЯНИЙ БАТЬКО

Сучасний офіс групи Euralis знаходиться у мальовничому містечку По на південному заході Франції, у регіоні Аквітанія. Будівлі кооперативу займають усю вулицю. Про Euralis знає кожен мешканець По.

Історія створення кооперативної групи Euralis нічим не відрізняється від народження будь-якого іншого французького кооперативу. У 1930-ті роки, коли у США бушувала Велика депресія, економіка Франції падала разом з іншими економіками світу. Французькі

EURALIS — ОДИН
ІЗ НАЙБІЛЬШИХ
КООПЕРАТИВІВ У СВІТІ,
ЙОГО ЗАГАЛЬНИЙ ОБІГ
СТАНОВИТЬ МАЙЖЕ
1,5 МЛРД ЄВРО НА РІК

фермери ледь зводили кінці з кінцями. Тоді два десятки сільгоспвиробників, які хазяйнували на південному заході країни, вирішили об'єднатися. Вони зрозуміли, що разом будуть важити набагато більше, ніж поодиночки. Так вони зможуть відстоювати перед постачальниками та трейдерами власні інтереси. До того ж разом їм буде легше отримати кредит для будівництва елеватора чи купівлі техніки.

У 1936 році новостворений пшеничний кооператив Адурського басейну очолив фермер Луї Бідо. На той час у південно-західній Франції, як і по всій території Західної Європи, сіяли переважно пшеницю. Але теплий та вологий клімат, зумовлений близькістю Атлантичного океану та гірського



КРИСТІАН ПЕЕС, ЯКИЙ КЕРУЄ
EURALIS МАЙЖЕ 18 РОКІВ, НЕ
ТІЛЬКИ ВРЯТУВАВ НАСІННЄВИЙ
ПІДРОЗДІЛ КОМПАНІЇ ВІД
ПРОДАЖУ, А Й ЗРОБИВ ЙОГО
НАЙМІЦНІШИМ У ГРУПІ

1936-2016: Euralis відсвяткував 80-річчя з дати створення в усіх країнах світу, де працюють дочірні представництва компанії



масиву Піренеїв, не дуже сприяв вирощуванню цієї культури. Фермерам доводилося докладати багатьох зусиль, боротися з великою кількістю хвороб, щоб зрештою отримати доволі посередній врожай. «Наш клімат найбільше підходить для вирощування кукурудзи та сої», — пояснює Пеес. Та членам кооперативу на усвідомлення цього знадобилося майже 20 років. У середині ХХ століття світ потроху оговтався від наслідків Другої світової війни, люди потребували все більше продуктів харчування. Саме тоді відбулася «революція кукурудзи». Ця культура швидко завойовувала світ

завдяки своїм корисним властивостям. Разом із рослинництвом активно розвивалася тваринницька галузь. Кукурудза відіграла в її розвитку значну роль. Навіть у Радянському Союзі тодішній перший секретар ЦК КПРС Микита Хрущов запустив кукурудзяний проєкт, назвавши цю культуру «царицею полів». Франція теж не стояла осторонь цих процесів, хоча вони й не набули тут таких безпрецедентних масштабів. Між тим «кукурудзяна революція» спричинила справжній розквіт кооперативу Euralis.

У 1950-ті голова групи Euralis Бідо поїхав до США, щоб ознайомитися з технологією вирощування гібридної кукурудзи. Те, що він побачив в Америці, назавжди змінило не тільки його світогляд, а й пейзаж регіону та долі його мешканців. А самого Бідо у Франції почали називати «батьком кукурудзи». «Кукурудза стала базисом нашого кооперативу, — розповідає Пеес. — Цей факт був настільки значущим, що навіть зараз, коли я говорю, що очолюю Euralis, то чую у відповідь: «знаємо — це кукурудзяний кооператив».

Бідо не просто привіз насіння, аби вирощувати товарну гібридну кукурудзу. Він організував першу приватну програму наукових досліджень цієї культури. Почав тісно співпрацювати з американськими університетами. Агрономи групи постійно їздили туди на навчання. «Вони їхали до Сполучених Штатів, знайомилися з лабораторіями та колекціями американських фондів, привозили насіння та аналізували, щоб зрозуміти, як воно було створене», — зізнається Пеес.

Присутність науковців та міжнародна співпраця сприяли швидкому розвитку кооперативу. Вже у 1960 році Euralis міг похизуватися власним насіннєвим заводом та дослідницькою лабораторією в Лескарі. Отже, у кукурудзяній справі йому вдалося втерти носа самому Хрущову. У кооперативі досі пам'ятають історичну зустріч. У березні 1960 року у ході першого офіційного візиту радянського лідера до Франції Хрущов відвідав не лише відкрите в країні газове родовище поблизу міста Лак. По дорозі до По він завітав до офісу Euralis. Хрущов був глибоко вражений поєднанням кліматичних умов

ФОТО НАДАНО EURALIS

із завзяттям і науковим підходом кооператорів, а також отриманими ними результатами.

БІЗНЕС НА ДЕЛІКАТЕСІ

Майже 60 років Euralis займався виключно рослинництвом. «Наші фермери вирощують кукурудзу та овочі для всевітньо відомих брендів Geant Vert та Bonduelle, — розповідає Пеес. — Наприклад, ми почали працювати з General Mills ще в 1970-х роках». На початку 1990-х група вирішила диверсифікувати свій бізнес та почала розвивати тваринництво. Смаки французьких споживачів поступово змінювалися, вони почали потребувати більше якісної фермерської тваринної продукції. «Ми одразу зацікавилися усім: курми, гусьми, свиньми, коровами», — згадує Пеес. Із тваринництвом до бізнесу групи додалася переробка. Разом з іншими кооперативами з південного заходу Euralis зайнявся випуском продукції преміум-класу, яка у Франції відома як Label Rouge®. Це маркування означає, що всі тварини утримувалися на вільному вигулі, а не на індустриальних фермах. Тому і коштує така продукція майже на 60% дорожче за індустриальну. Зараз у кооперативі працюють 240 фермерів-птахівників, які щорічно вирощують 6 млн голів птахів. Франція відома в усьому світі своїми делікатесами, зокрема фуа-гра. Саме на південному заході виробляють найбільше цього продукту. Euralis почав заохочувати своїх членів вирощувати гусей та качок за спеціальною технологією, яка необхідна для виробництва фуа-гра. Зараз кооператив є одним із лідерів по виробництву цього делікатесу. «Ми виробляємо фуа-гра для ресторанів класу люкс у Франції та усьому світі», — розповідає Пеес. Попит на цей продукт у світі зростає, особливо в Китаї. Euralis навіть побудував у цій країні завод і виробляє фуа-гра під маркою Rouge. Та насінництво все одно лишається пріоритетним напрямом роботи Euralis. І за іронією долі саме воно ледь не довело кооператив до банкрутства... Проте Euralis із цим впорався.

ВИГРАНІ БИТВИ

Консультант із розвитку сільського господарства, що працює в Україні, Жан-Жак Ерве знайомий із діяльністю групи протягом останніх 45 років. Він переконаний,

ФОТО НАДАНО EURALIS

У КООПЕРАТИВІ ЩОРІЧНО ВИРОЩУЮТЬ 6 МЛН ГОЛІВ ПТАХІВ. ВІН Є ОДИМ ІЗ ЛІДЕРІВ ПО ВИРОБНИЦТВУ ФУА-ГРА У ФРАНЦІЇ

що Euralis вдається досягати успіху у першу чергу завдяки її керівництву. «Перший президент кооперативу Луї Бідо не лише об'єднав фермерів і популяризував кукурудзу. Він почав інвестувати у науково-дослідницьку роботу, розуміючи, що без досліджень немає жодних перспектив розвитку та росту, — розповідає Ерве. — Нинішній президент компанії Крістіан Пеес продовжив розвивати науково-дослідницький напрям та додав до бізнесу групи виробництво продуктів харчування преміум-класу, на кшталт фуа-гра та вина. Це ще більше зміцнило позиції Euralis». На початку власної президентсько-кооперативної кар'єри Пеес виявив проблеми у насінницькому підрозділі. Недогляд, великі недостачі. Банкіри і фінансисти радили йому продати цю частину компанії, доки вона не потягла на дно увесь кооператив. «Для мене це було

вкрай боляче. Всупереч усім радникам я вирішив зберегти виробництво насіння, — пригадує Пеес. — Переконав у цьому адміністративну раду». Довелося покращити контроль, змінити команду. Але навіть усередині кооперативу були ті, хто не вірили в успіх реформ. Із боку працівників харчового підрозділу Euralis, який тоді заробляв гроші, лунали нарікання, мовляв, новий президент марно витрачає гроші й усе, чого він доб'ється, — це збереже історію, але втратить компанію. Та Пеес впевнено йшов до своєї мети. Краще за нього зараз про це свідчать фінансові показники компанії. Нещодавно Euralis оголосив план реорганізації харчового підрозділу, оскільки там були виявлені певні складнощі. Життя циклічне, нікому не варто про це забувати. «Щоб вдало керувати, треба мати холодну голову, власне бачення проблеми та бути послідовним. Не можна міняти думку, як сорочку. Не можна піддаватися тиску з боку експертів, — зазначає Пеес. — Успіху досягає лише той, хто рухається уперед, уміє брати на себе відповідальність та робити вибір». Кооперативом керує адміністративна рада на чолі з президентом, якого обирають з-поміж фермерів-кооператорів.



Обсяги продажу насіння гібридної кукурудзи Euralis щорічно зростають на 15%

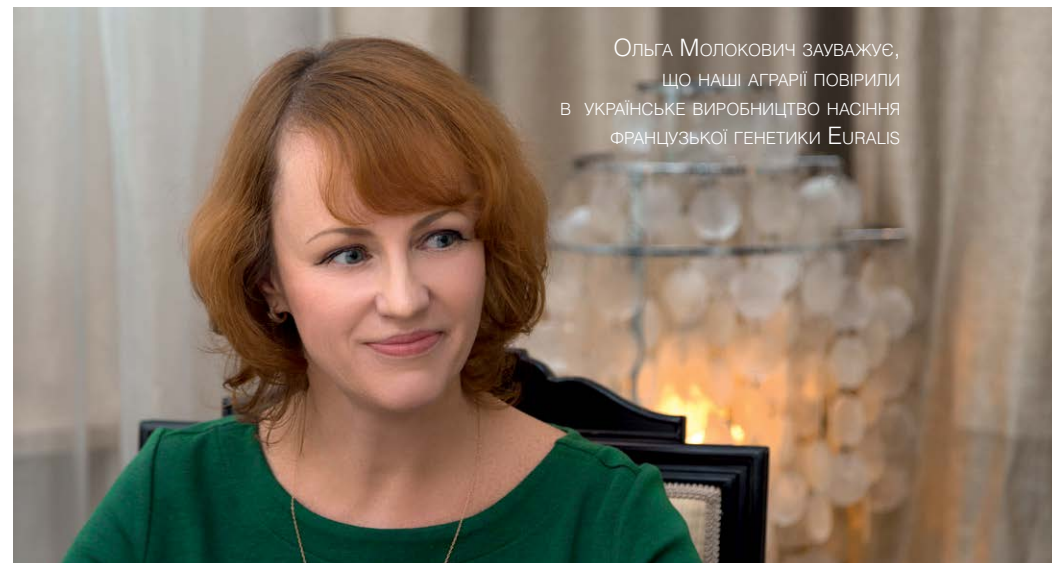
ЩОБ ВДАЛО КЕРУВАТИ, ТРЕБА МАТИ ХОЛОДНУ ГОЛОВУ, ВЛАСНЕ БАЧЕННЯ ПРОБЛЕМИ ТА БУТИ ПОСЛІДОВНИМ. НЕ МОЖНА МІНЯТИ ДУМКУ, ЯК СОРОЧКУ

Луї Бідо, перший президент кооперативу EURALIS, започаткував першу у Франції приватну програму з селекції гібридів кукурудзи (ФОТО НАДАНО EURALIS)



Щорічно склад ради оновлюється на третину. Кожного року вона затверджує президента, а кожні три роки відбуваються його вибори на загальних зборах. Керівництво не отримує зарплатні, але в кооперативі існує система компенсаційних виплат. Уся адміністративна рада щоденно отримує чек на 150 євро за членство в кооперативі. «Це не зарплатня, та доволі адекватний дохід, — пояснює Пеес. — Наш генеральний директор заробляє набагато більше». Адміністративна рада на чолі з президентом визначає мету, окреслює стратегію розвитку кооперативу. Генеральна дирекція вирішує, як досягти поставлених цілей. Питання щодо розмірів та напрямів інвестицій у кооперативі вирішуються колегіально. Але останнє слово лишається за президентом, який спирається на думку ради. «Якщо кооператив має серйозні проблеми, у цьому немає провини мого генерального директора, — наголошує Пеес. — Це через те, що я дозволив йому зробити дурницю. Я відповідальний,

а не він. Я не виконав своєї роботи, найняв поганого директора, не проконтролював». Одним із важливих стратегічних рішень президента Euralis було придбання компанії Rustica Prograin Génétique у французької державної нафтової компанії Elf та її фармацевтичної дочки Sanofi. Разом із компанією Rustica кооператив отримав гарний сорт соняшника Magique, створений на основі сорту Albena, введеного болгарськими науковцями і розповсюдженого в усій Європі. Одночасно з тим, як Euralis розпочав його вирощувати, великі насінневі компанії, що контролювали світові ринки, втрачали інтерес до цієї культури. Соняшник виявився для них дрібницею. А вже у цей час Росія та Україна саме зазнали економічної кризи через політичні події та їх ринки були зруйновані. А Західна Європа не поспішала його сіяти. «Зате ми знайшли нішу та зайняли її», — розповідає Крістіан. Коли Пееса запитують, як же приймаються такі рішення, він каже, що уся справа в умінні обирати свої битви. «Не можна взяти участь в усіх битвах. До того як їх починати, треба визначити ті, в яких можна перемогти», — резюмує він. За його словами, для Euralis соняшник — це швидше вдалий збіг випадковостей, ніж виважений розрахунок. Але саме завдяки рішенню розвивати цей напрям компанія займає більше 20% ринку насіння соняшника в Західній Європі. І тепер затверджується у Східній.



Ольга Молокович зауважує, що наші аграрії повірили в українське виробництво насіння французької генетики EURALIS

ШЛЯХ НА СХІД

Україну як плацдарм для підкорення сходу обрали одночасно дві французькі насінневі компанії: Euralis та Maisadour. Обидві — кооперативні групи. Обидві вирощують насіння кукурудзи. Але кожна з них йшла власним шляхом. Euralis купила вже діюче підприємство. Maisadour побудувала завод з нуля. «Кожна з бізнес-моделей має право на існування, — каже Ерве. — Але уся справа в нюансах. Мене завжди підкорювала здатність Euralis об'єднуватися та співпрацювати. На додачу до насінневого виробництва компанія отримала молочну ферму, яку вирішила розвивати. За декілька років із допомогою Euralis ця ферма перетворилася на одного з провідних постачальників молока для компанії Danone. Отже, Euralis побудувала більш стійку модель виробництва».

Чому для експансії на схід Euralis обрав саме Україну? Французи швидко оцінили якість українських чорноземів, придатний клімат, що давали величезний потенціал по вирощуванню кукурудзи та соняшника, та людський потенціал. До того ж Україна, як жартують у компанії, була ближче до Франції, ніж Росія. Продавати насіння кукурудзи та соняшника в Україні Euralis почав через дистриб'юторів ще у 1990-ті. Воно швидко припало до душі українським фермерам. «Коли обсяги продажу насіння кукурудзи через одного дистриб'ютора сягнули 30 000 мішків на рік, компанія почала замислюватися над тим, щоб відкрити в країні власне виробництво», — розповідає керівник

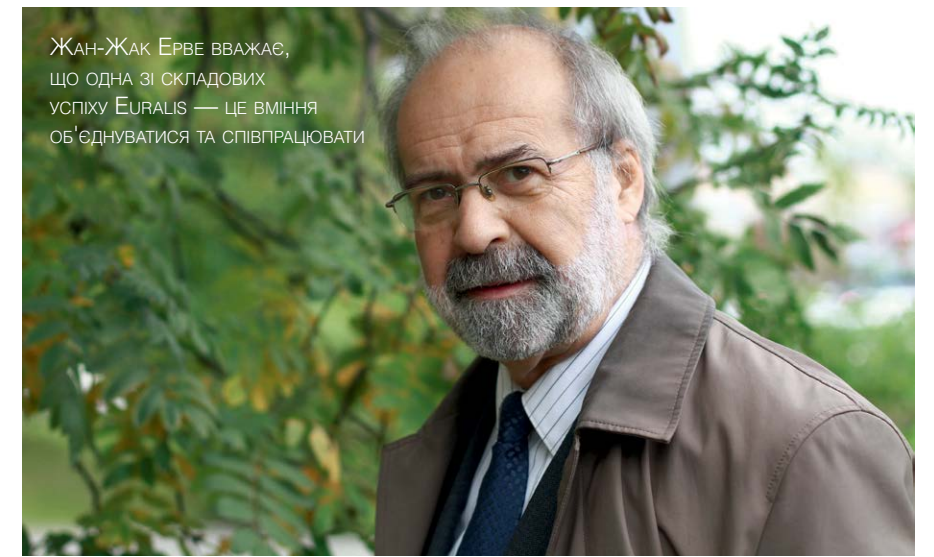
ФОТО: ОЛЕКСАНДР ПАРІЧКІН (ВНИЗУ)



Олег Яровий наголошує, що EURALIS продає не тільки якісне насіння, а й надає технологічну підтримку

відділу маркетингу «Євраліс Семенс Україна» Ольга Молокович. У 2007-му компанія Euralis придбала на Черкащині насінневий завод. Орендувала поблизу підприємства 5000 га землі та розпочала самостійно вирощувати насіння. У модернізацію виробничих потужностей компанія інвестувала близько 30 млн євро і в результаті удвічі збільшила обсяги виробництва. Тепер український завод Euralis випускає 400 000 посівних одиниць насіння кукурудзи D80, 200 000 посівних одиниць насіння соняшника D150 та 50 000 посівних одиниць сої D125 на рік. Протягом 10 років основні інвестиції окупилися. «Та компанія продовжує щорічно інвестувати у розширення та модернізацію українського заводу близько 1 млн євро», — підкреслює Молокович. Більше 80% насіння, виготовленого в Україні, Euralis продає на внутрішньому ринку, іншу частину експортує до Молдови, Білорусі, Казахстану та Сербії. У «Євраліс Семенс Україна» є власний агрономічний відділ, що займається вирощуванням насіння. На відміну від інших насінневих компаній, що співпрацюють із місцевими фермерами, «Євраліс» може похизуватися тим, що контролює процес виробництва насіння абсолютно на всіх етапах: від поля до відправки запакованих мішків аграрію. Сьогодні «Євраліс Семенс Україна» займає 10% українського ринку насіння соняшника та 7% ринку насіння кукурудзи. І найближчим часом збирається удвічі збільшити ці показники. «Тим більше, що наші гібриди цілком адаптовані до вашої

ФОТО: ВОЛОДИМИР СУЛІЖЕНКО (СПРАВА), ОЛЕКСАНДР ПАРІЧКІН (ЗЛІВА)



ЖАН-ЖАК ЕРВЕ ВВАЖАЄ, ЩО ОДНА ЗІ СКЛАДОВИХ УСПІХУ EURALIS — ЦЕ ВМІННЯ ОБ'ЄДНУВАТИСЯ ТА СПІВПРАЦЮВАТИ

У МОДЕРНІЗАЦІЮ НАСІННЕВОГО ЗАВОДУ В УКРАЇНІ EURALIS ІНВЕСТУВАВ 30 МЛН ЄВРО. 80% НАСІННЯ КОМПАНІЯ ПРОДАЄ НА ВНУТРІШНЬОМУ РИНКУ

території», — відзначає Пеес. Окрім якості насіння французи зацікавлюють українських фермерів різноманітними бонусами. Перспективним клієнтам безкоштовно дають спробувати посіяти насіння найновіших гібридів. Продають насіння вже протруєним інсектицидами, фунгіцидами та регуляторами росту, що не збільшує його кінцевої вартості. «Під час останнього коливання валютного курсу, аби зменшити фінансове навантаження на українських фермерів, Euralis зафіксував курс євро на рівні 32 гривень. Насіння Euralis за таким привабливим курсом і з безкоштовним протруєнням можна придбати у дистриб'юторській мережі «Євраліс Семенс Україна», — розповідає Молокович. Компанія регулярно проводить для своїх клієнтів екскурсії на український, французький та іспанський заводи Euralis, де на власні очі можна побачити процес виробництва. «Зрештою наші аграрії повірили в українське

виробництво насіння французької генетики Euralis, — каже Молокович. — Тому що воно не відрізняється від французького. Збільшенню довіри сприяє і наша програма Side-by-Side: ми даємо аграріям посіяти три-п'ять мішків наших найновіших гібридів на товарних посівах, перш ніж вони приймуть рішення щодо закупівлі великої партії для своїх полів». Усі плюси стають очевидними, коли дивисься на врожай. Гібриди Euralis неодноразово перемагали конкурентів у таких імпровізованих турнірах на демополях, де було посіяно більше 100 гібридів різних насінневих компаній.

Українські аграрії задоволені і насінням, і маркетинговою політикою французької компанії. Генеральний директор компанії «Седна-Агро» Олег Яровий співпрацює з Euralis ще з 1990-х років. Зараз він організовує кооператив на Кіровоградщині на зразок французького. «Французи не просто дали нам своє якісне насіння. Вони прислали до нас своїх консультантів, які розповіли, як правильно з ним поводитися, — зазначає Яровий. — Euralis продає технології, а не продукти, і також надає технологічну підтримку. І це найцінніше». У Франції дуже задоволені результатами роботи українського підрозділу. «Справи йдуть добре. І це зайвий раз підтверджує, що ми зробили правильний вибір, — підкреслює Пеес. — Майбутнє сільського господарства на світовому рівні залежить від розвитку цієї зони. Отже, ми і надалі будемо в самому її серці, незважаючи на всі існуючі тут проблеми». ■