



По дорогам «Римской империи» (фото И. Жосан)

От редакции. В предыдущем номере журнал «АС» начал серию публикаций, посвященных поездке группы представителей российского арматуростроения в Италию в сентябре 2005 года, организованной НПАА. В этом номере — рассказ о третьем дне тура.

Путевые заметки

(Продолжение. Начало в №1 (40) 2006 г.)

А.Ю. Горелов

Среда, 14 сентября 2005 года. День.

Следующим пунктом итальянской поездки делегации НПАА стала компания FIP. Расшифровывается эта аббревиатура так: Formature¹ Iniezione² Polimeri³. Ключевое слово здесь третье: FIP делает арматуру из различных полимеров, то есть, попросту, пластиковую. В России пока этого не умеют, поэтому посещение FIP было включено в программу тура, несмотря даже на некоторую удаленность от главных мест дислокации группы.

Чтобы попасть из Брешии в маленький городок Казелла в горах под Генуей (правильнее, наверное, сказать «над Генуей?»), пришлось проехать около 200 км. А потом еще столько же — обратно. Так что в среду невольным объектом нашего изучения наряду с итальянским ар-

матуростроением стало состояние местного дорожного хозяйства. Ну, что можно сказать по этому поводу? Дороги в Италии, конечно, лучше российских, впрочем, это неудивительно при таком благодатном климате. Но зато пробки там бывают даже на скоростных автобанах, а не только в крупных городах! И, судя по всему, не все ладно с дорожными указателями, если даже местный водитель в поисках нужного адреса бывает вынужден часок покрутиться по ближайшим окрестностям⁴.

Впрочем, об этом мы узнали позже, а до FIP добрались без приключений. Первые впечатления по прибытии на место после трех часов, проведенных в автобусе: потрясающе краси-

¹ Формовка, штамповка (ит.)

² Инжекция, впрыск (ит.)

³ Полимеры (ит.)

⁴ Через пару дней после этой истории автор на личном опыте убедился, что на железных дорогах у итальянцев и вовсе бардак страшный. Так что зря мы порой хаем ОАО «РЖД» — кстати, одного из крупнейших потребителей ТПА. На самом деле наше ж/д хозяйство может дать немало очков вперед итальянскому.



Делегация НПАА и менеджеры FIP перед офисом компании

вые горы вокруг, никакого характерного запаха, порою сопровождающего у нас подобные производства, и ящерицы, беззаботно снующие по территории завода. (Насчет запаха даже обидно, он мне нравился с детства: фабрика детской игрушки, располагавшаяся неподалеку от нашего дома, выпускала всяческие куклы и мячики — и соответственно пахла...)

Наслаждаться пейзажем времени не было. Нас вежливо провели в офис, и затем мы в течение часа слушали подробную и познавательную лекцию о свойствах различных полимеров, из которых FIP делает свою арматуру. Говорю это без тени иронии, было действительно интересно: чувствовалось, что специалисты FIP по-настоящему глубоко владеют вопросом. Потом нам было поведено о группе Aliaxis, в которую входит FIP. Но вот о себе самих, о своем предприятии FIPовцы почему-то рассказывали скудно. Да и некоторые вопросы про группу-собственника вызвали заминку и вежливо-растерянные улыбки. (Особую настойчивость проявляли С.И. Ляпунов и ваш покорный слуга. Нам, например, не давал покоя вопрос, зачем группе Aliaxis сразу 100

брендов? Лучше ведь один бренд, зато как следует «раскрученный».)

Возникло странное ощущение, будто бы люди боятся сказать что-нибудь лишнее и отвечают на вопросы в соответствии с ранее полученными инструкциями. Пришлось оставить расспросы, но потом, по возвращении, провести интернет-расследование. В итоге многое прояснилось. История такова.

Подобно многим итальянским компаниям, FIP образовалась в послевоенные годы как частное семейное предприятие. Занялись пластиком. Дело было по тем временам новое, производство росло быстро. В 1970 году компания перебралась в Казеллу, где был выстроен новый цех площадью 9000 кв. м, — и именно с тех пор FIP специализируется на арматуре и фитингах.

Но в 1987 году стройный механизм итальянской «бизнес-семейственности» дал сбой: компания FIP была куплена британским холдингом Glynwed International PLC с центральным офисом в Бирмингеме. Может, многочисленные сыновья основателя FIP предпочли заняться чем-то другим, а фторопласты с полипропиленами не по душе им пришлось? А если серьезно

FIP Formature Iniezione Polimeri SpA

Один из крупнейших производителей арматуры и фитингов из пластика, а также приводов и вспомогательного оборудования. Компания основана в 1954 г., расположена в г. Казелла, в районе Генуи. Производственные площади 18000 кв. м. Является подразделением «Aliaxis Group» — промышленной группы с центральным офисом в Бельгии, объединяющей около 100 брендов из 37 стран с суммарным оборотом более 2 млрд евро и численностью работающих 12 тыс. человек.

Aliaxis





FIP: полностью автоматизированное производство

— тут, видимо, сказалась специфика рынка пластиковой арматуры. Точнее, тот факт, что данного рынка, по сути, нет. Есть рынок пластиковых трубопроводных систем, одним из мощнейших операторов которого как раз и являлось Glynwed Pipe Systems⁵ — специализированное подразделение Glynwed International PLC.

Тенденция к «ассимиляции» арматуры в состав трубопроводной системы, когда именно вся система, включая ее проектирование и монтаж, является объектом продажи, наблюдается и в других секторах. Но для арматуры из пластика она выражена куда ярче, это уже не тенденция, а свершившийся факт. Причин тому, видимо, немало. Здесь и специфичная технология монтажа, и сфера применения, в целом менее консервативная с точки зрения инноваций: пластиковые трубопроводы — относительно новый сегмент рынка, там нет инерции, нет тормозящих прогресс традиций типа «мы всегда так делали». Еще один фактор состоит в том, что технология и материалы для изготовления арматуры из пластика имеют куда больше общего с таковыми для производства пластиковых труб, нежели технология «металлического арматуростроения» с прокатом труб из металла. Так что, пожалуй, поглощение FIP одним из крупных операторов, умеющих проектировать и монтировать пластиковые трубопроводы, а не только производить их детали, было предпринято.

Думаю, история FIP должна послужить намеком для российских арматурщиков, в среде которых идея производства пластиковой арматуры в последнее время витает в воздухе. Увы, скорее всего, независимое производство арматуры из пластика сегодня уже бесперспективно. Лучше сразу выбрать в партнеры Glynwed или кого-то еще из крупных операторов рынка пластиковых трубопроводных систем, подобно польскому заводу Poliplast, в 2000 г. по доброй воле присоединившемуся к британскому холдингу.

⁵ Подробнее см. <http://www.glynwed.ru>

Но вернемся в Казеллу, в совсем уже недалеком прошлом. Ведь «корпоративные приключения» FIP на вхождении в состав Glynwed не закончились. Под крылом Glynwed фирма FIP продолжала наращивать объемы, в 1995 году удвоив свои производственные площади. Началась интенсивная автоматизация производства, появились роботы (сегодня их в FIP 29 (!) штук). К концу прошлого века подразделение Glynwed Pipe Systems, объединившее 74 компании из 31 страны с 6000 работников, стало крупнейшим бизнесом группы Glynwed, сосредоточив в себе 78% ее активов. Но, видимо, руководству Glynwed пластик тоже был не по душе, и в 2001 году активы Glynwed Pipe Systems были проданы бельгийской группе Etex за 786 млн фунтов стерлингов. Причем бренд «Glynwed» стал одним из этих активов. Бирмингемская группа теперь называется Aga Foodservice Group и, как следует из названия, оперирует на рынке продуктов питания.

У бельгийцев были свои «пластиковые» мощности, в основном — по производству полимерного сырья, из которого как раз и производилась арматура FIP. Присоединение активов Glynwed Pipe Systems увеличило персонал Etex Group Plastics Sector до 15400 человек, а общее число производственных площадок — до 83. Главное, возникла синергия за счет вертикальной интеграции. Два года, видимо, ушло у Etex Group на «переваривание» поглощенных британских активов, наладку внутренних связей. И, наконец, в 2003 году из состава Etex была выделена новая независимая компания — Aliaxis Group.

Как мы видим, бренду Aliaxis нет и трех лет, и сформировалась эта группа путем слияний, поглощений и выделений, а не в ходе эволюции отдельного завода. Поэтому бельгийцы сохранили как бренд Glynwed, хорошо известный потребителям, так и другие бренды вошедших в Aliaxis компаний. (А за «Glynwed» даже деньги были уплачены!) Сохранилась в целом и организационная структура Glynwed Pipe Systems как сервисной компании, проектировщика и поставщика систем трубопроводов.

Для Италии, где распространен бизнес малый, семейный, «патриархальный» по своей организационно-правовой сути, подобные корпоративные перипетии — изрядная нервотрепка. Аборигены из лигурийской деревушки Казеллы, может, и по сей день не разобрались, на кого же они нынче работают: на англичан, на бельгийцев или сами на себя. Поэтому и предпочитают поменьше говорить об этом — кабы чего лишнего не ляпнуть. Да и вообще, тот дух «мы — здешние!», что был столь очевидным и важным в компаниях семьи Bonomi, здесь в заметной степени выхолощен, что и воспринималось нами на контрасте как скрытность и зажатость.

На самом деле Aliaxis еще слишком молод, чтобы каждый его менеджер понимал все тонкости информационной политики группы. Это ведь не так просто — аккуратно продвинуть новый бренд, не повредив старым. В итоге об Aliaxis на FIP говорили много и правильно. Glynwed не был помянут ни разу.

Впрочем, скрытность менеджеров FIP имеет и объективные причины, поскольку производственные технологии (возможно, привнесенные из Англии или Бельгии), видимо, вправду уникальны. Во всяком случае, фотографировать в цехах нам было запрещено строжайше! Рынок пластиковых трубопроводных конструкций моден и динамичен, там еще очень много места для новаций⁶. И здесь — «кто смел, тот и съел». Поэтому Aliaxis вполне обоснованно опасается промышленного шпионажа. Может, даже слишком опасается: данные о количестве персонала на отдельных производственных операциях и даже на отдельных заводах — и те засекречены.

Так что последуем-ка примеру менеджеров FIP и промолчим о его производстве. А то вдруг что не так скажем — а итальянское правосудие, говорят, жутко жестокое... Скажем лишь, что номенклатура FIP составляет 5000 наименований: краны, клапаны, затворы, фитинги, регуляторы. Диаметр — от 10 до 300 мм. (Всё — из пластика!) Приводы для своей арматуры FIP делает сам. А цеха выглядят пустынно: автоматизация, однако...

Среда, 14 сентября. Вечер.

В Ломбардию из Лигурии мы вернулись уже под вечер, проведя очередные четыре часа в автобусе. Нас ждали в производящей пневмоприводы компании Air Torque, искать которую следовало в альпийских предгорьях между Миланом и Брешией, неподалеку от Бергамо. Жаль, что мы лишь издали взглянули на шпили этого милого городка, чье название хорошо известно россиянам благодаря экранизации комедии К. Гольдони — именно в нем жил и бедокурил Труффальдино, слуга двух



Сборочный цех Air Torque: ручной труд

господ⁷. Бергамо бережно хранит имидж столицы плутовской комедии, и мы весело и долго плутали по его пригородам в поисках офиса Air Torque. Вот почему на сайте данной компании столь подробно объясняется, как до нее добраться⁸: местные веб-дизайнеры прекрасно осведомлены насчет дефицита дорожных указателей в переулках бергамской промзоны.

А когда мы, наконец, обнаружили себя перед входом в Air Torque, рабочий день был уже закончен. Впрочем, некоторые сотрудники компании дождались российскую делегацию. Причем тех, кто «в нашу честь» задержался после работы, набралось почти четверть персонала Air Torque. А весь персонал составляет всего 45 человек.

Тем удивительнее полное отсутствие роботов в просторных цехах Air Torque. Сборка приводов — просто-напросто ручная, и больше половины сотрудников, 25 человек, заняты именно ею. А всего рабочих — 32, и еще 12 человек работают в офисе, в том числе в техотделе — четверо, а продажами занимаются трое. Внимательный читатель, просуммировав 32 и 12, заметит, что получается 44, а не 45. Все правильно, 45-й — это Санто Рота, шеф, директор, хозяин. Он не случайно посчитан вместе со всеми. Судя по тому, как м-р Рота общается со своими сотрудниками — он вовсе не отделяет себя от них. И они, в свою оче-

AIR TORQUE SpA

Производитель пневматических приводов (15 моделей с крутящим моментом до 5000 Нм, в т.ч. с возвратной пружиной и двойного действия).

Компания основана в 1990 г., расположена в промышленной зоне г. Бергамо.

Капитал 825 тыс. евро, производственные площади 3300 кв. м, годовой объем продаж более 20 млн евро, количество работников — 45 человек.

Продажи: 50% — Европа, 20% — Северная Америка, 15% — Япония.

Аффилированные компании: AIR TORQUE GmbH (Этлингген, Германия), A.T. (UK) Ltd (Лейчестершир, Великобритания), AIR TORQUE France (Велуа, Франция). Имеет дистрибьюторов в 30 странах. Дистрибьютор в России — НПП «Автоматика» (Владимир).



⁶ Характерен отдельный (!) сайт по новинкам FIP www.flowyourmind.it, сделанный в великолепном современном дизайне.

⁷ «Слуга двух господ» — название пьесы Гольдони (порою приписываемой народной молвой перу то Шекспира, то Мольера).

⁸ См. <http://www.airtorque.it/Mappa.htm>

редь, не считают шефа «помазанником божьим». И в офисе, где начальник технического отдела показывал последние конструкторские наработки в САПР, и в цехе, где двое дюжих ребят не без удовольствия по шагам продемонстрировали нам процесс вставки пружин в корпус привода, в тоне директора не промелькнуло ни одной приказной нотки. М-р Рота просто объяснял своим сотрудникам, что это с ним за туристы такие, и зачем им что-то показывать. Чувствовалось: люди вместе делают одно дело, которому излишняя субординация только помешает.

Когда мы зашли в сборочный цех, большинство рабочих мест там, конечно, давно пустовало. Но двое сборщиков, парень и девушка, продолжали трудиться (не обращая на нас почти никакого внимания). «А-а-а, это Паоло и Анжела⁹ — прокомментировал мистер Рота, — они за день не выполнили свою норму по сборке, и вот теперь доделывают то, что не успели». Последовали уточняющие вопросы, которые вызвали сначала непонимание, а затем недоумение: как это можно в приказном порядке задерживать людей на рабочем месте после окончания законного трудового дня?! «Конечно, они сами остались! Они же понимают, что должны сегодня сделать положенное количество, иначе завтра могут быть сбои при отгрузке». Вот такое доверие. И еще — ни капли секретности. Чем бы мы ни заинтересовались, на что бы ни обратили внимание — нам стремились как можно подробнее объяснить, что за оборудование, что оно делает и как.

Честно говоря, ваш покорный слуга мало что понимал в оживленных дискуссиях, завязывавшихся возле каждого второго станка или станда, и, улучив минутку, вышел на крыльцо покурить (в цехе курение запрещено!). Вокруг корпусов Air Torque, увы, не горные склоны, как в Казелле, а корпуса других предприятий, впрочем, все чистенькие и разноцветные, без облезлой краски на фасадах. Вполне уютная обстановка, подобные промзоны сейчас появляются и в России, например, в Видном под Москвой. И все же чего-то не хватало, какой-то характерной мелочи, из-за которой «хоть похоже на Россию, только всё же не Россия»¹⁰...

И тут из цеха вышла закончившая свою работу Анжела и, прихорашиваясь на ходу, проследовала к припаркованному неподалеку «Рено» не самой старой модели, села за руль и была такова. А я вдруг понял, чего не хватает в окружающем урбанистическом пейзаже: автобусной остановки! Представляете: вокруг «проходные» (ну, то есть, просто калитки в ограждении) нескольких довольно крупных по здешним меркам заводов, до жилых районов города километров пять, не меньше, а автобус не ходит! Потому что наличие своего автомобиля — здесь это нечто само собой разумеющееся.

⁹ Имена, конечно, были названы другие, эти автор сочинил для наглядности.

¹⁰ Строка из песни А. Городницкого «Над Канадой небо синее».

Стало обидно. Что ж это за страна, где каждый сборщик (а сборка — операция не самая высокооплачиваемая) ездит в собственной хорошей машине, а не штурмует ежедневно в час пик общественный транспорт? Почему так? Да потому, что когда компания из 45 человек производит в месяц на 2 млн евро продукции — она может себе позволить достойно оплачивать труд этих людей, не правда ли?

Если произвести еще одну простую арифметическую операцию и вычесть из общего количества производственных рабочих Air Torque (32) число тех, кто занят на сборке (25) — останется всего семеро, чтобы обслуживать склад, испытательные стенды и всё остальное! То есть, в наших терминах производство Air Torque — чисто сборочное. Абсолютно все комплектующие детали компания закупает у 16-ти различных поставщиков. Мехобработка осуществляется по субподряду, не говоря уж об обслуживании инженерных коммуникаций цехов, склада и офиса. И таковы большинство небольших производств в Италии! Потому и не ходит в промзоны общественный транспорт...

Сравнивать две компании, что мы увидели в среду 14 сентября, очень непросто — слишком они разные. И очень разнятся у них модели организации бизнеса. FIP — это высочайший уровень автоматизации, это организационная структура крупной ВИК, что означает и внутренние поставки сырья, и внутренний сбыт. Air Torque гораздо моложе, компании всего 15 лет. Но при этом она почему-то использует в основном ручной труд, не особо стремясь к автоматизации, и организована на принципах т.н. «домашнего менеджмента».

Возможно, для кого-то это прозвучит криво, но мне показалось, что все очевидные преимущества суперсовременной технологии и организации FIP с лихвой компенсируются творческой раскрепощенностью Air Torque. Наверное, менеджеры FIP денег получают больше своих коллег, но зато в Air Torque люди выглядят гораздо счастливее...

...Уже смеркалось, когда мы отправились на поиски уготованной нам гостиницы. Еще в Москве было известно, что называется она San Rocco и расположена в городке Орта Сан Джулия на горном озере Орта — это уже не в Ломбардии, а в Пьемонте, еще в сотне километров от Бергамо... И, конечно, собираясь в Италию, многие наивно надеялись заехать в этот отель пораньше — чтобы полюбоваться окрестностями, чтобы искупаться, в конце концов — ведь в Италии в сентябре разгар туристического сезона! Взяли с собой купальные принадлежности... Увы!

Как коротки южные сумерки! Когда прекрасное озеро Орта наконец открылось нам с окрестных гор, по которым серпантинной петляла наша узенькая дорога — было оно погруженным в чернильную тьму, окропляемую лишь мерцающими огоньками прибрежных селений...

Но это уже другая история.

Рассказывает С. И. Ляпунов, генеральный директор ОАО «ЗЭМ»:

За границу ездят с разными целями — в зависимости от того, что это за поездка, кем организована и как устроена. В Италию мы поехали по линии Ассоциации, это не классический бизнес-тур, мы за неделю посетили сразу десяток фирм. Для меня такого рода поездки — «обзорного» характера — полезны в плане сравнения увиденного с тем, что я видел у них ранее, и с тем, что я вижу у себя. Можно посмотреть, как быстро движутся наши конкуренты, что нового они достигли в организации производства, в техническом аспекте, какая динамика их развития?



*Станислав Иосифович
Ляпунов*

Кроме того, поскольку наш тур был все же «официальным», и мы представляли не только свои фирмы, но и российское арматуростроение в целом, — там, где удавалось поговорить и достичь определенного взаимопонимания, стоило, естественно, попытаться задать более глубокие вопросы: о внутреннем устройстве бизнеса, о том, как они решают те общие, глобальные проблемы, которые и нас тоже волнуют. Допустим, «фабрика мира» Китай — это угроза и возможность для всех. Так вот, как они борются с этой угрозой и как используют эту возможность?

Ну и потом, такого рода поездки — они не столько позволяют увидеть и узнать что-то совсем новое и непосредственно применимое, сколько стимулируют собственные размышления, которые потом превращаются в бизнес-идеи.

У меня, естественно, есть некие соображения в связи с тем, что я увидел.

Вот смотрите, мы посетили две фирмы, которые выпускают абсолютно одинаковый продукт — пневмоприводы. (Хотя в каждом случае нам говорили, что продукция запатентована, и никто больше не имеет права ее производить.) И мы увидели две совершенно разные модели организации этого бизнеса. У одной компании колоссальный аутсорсинг. Наиболее трудоемкая часть производственного цикла — металлообработка — представлена практически лишь первой операцией, всё остальное делается на аутсорсинге. А в другой компании, в ста километрах от первой, сосредоточена очень сложная механообработка; там даже запрещали фотографировать оборудование, поскольку то, как организован этот процесс — действительно ноу-хау.

А ведь две эти компании по силе, по бизнесу достаточно близки, мы не увидели явного доминирования одной и явного проигрыша другой. О чем это говорит? О том, что, скорее всего, не существует какой-то одной идеальной бизнес-модели, не существует правильного или неправильного выбора объема аутсорсинга. И вообще, не су-

ществует, скорее всего, выигрыша в сфере производства. Вся конкуренция сосредотачивается в других сферах: дизайн — раз, работа с потребителем — два, ну и, наверное, многое можно выиграть за счет логистики.

Еще достаточно очевидна такая вещь. Итальянский рынок арматуры сегодня существенно больше по объему, чем российский. Но даже итальянцам недостаточно их внутреннего рынка для того, чтобы использовать преимущества концентрации производства. Поэтому более или менее успешные компании в Италии, даже небольшие, семейного плана, которые вроде бы и

не должны стремиться к экспорту — они очень сильно ориентированы на экспорт. Что позволяет им иметь дело с большими суммарными объемами рынка.

Поэтому мы увидели в Италии реально, а не бутафорно, роботизированные производства. А ведь у нас еще 20–25 лет назад были постановления правительства о роботизации, мы тогда сделали определенные шаги в этом направлении. Но потом в нашей стране произошел откат, поскольку оказалось, что нет достаточной емкости внутреннего рынка. И сейчас ни у кого в голове пока даже нет стремления к роботизации. Конечно, она требует больших инвестиций. Но самый главный вопрос: какая модель развития бизнеса должна быть выбрана? Или сориентироваться на свой рынок и гнать большую номенклатуру, чтобы занять все ниши. Или, наоборот, «заузиться», выбрать ограниченную номенклатуру, но на этом своем сегменте попытаться выйти на внешний рынок.

Я думаю, что при вступлении в ВТО в выигрыше будут те, кто реально пробился на экспорт. Они более подготовлены в двух аспектах: во-первых, не столь сильна их зависимость от внутреннего рынка, который будет неизбежно перераспределяться — и, к сожалению, не в нашу пользу. А второе — это квалификация, которая растет в прямой связи с количеством «синыков», полученных при работе по экспорту.

...Останавливаться на какой-то одной конкретной компании я бы не хотел, потому что ни в одной из них мы не пробыли достаточно долго, чтобы серьезно и глубоко изучить ее деятельность. Вообще, мне кажется, что для большей результативности такого рода поездок, когда есть многомерный взгляд по квалификации и профилю, — с помощью Ассоциации и наших партнеров нам нужно, кроме всего прочего, делать еще и камеральную работу, чтобы потом получить хорошее представление и провести более глубокий анализ компаний, которые мы увидели.

(Продолжение следует)