

**Лирическое вступление.** Если вам скажут, что мучное вредно для женской фигуры — не верьте! Во всяком случае, итальянские спагетти влияют на нее исключительно в лучшую сторону.

Кстати, по отзывам многих побывавших в Штатах особ мужского пола, главное разочарование от Америки — ихние особи полу женского. Насмотревшись голливудских шлягеров и предвкушая увидеть на улицах американских мегаполисов нечто хотя бы отдаленно подобное, испытываешь культурный шок, увидев дефилирующие по ним раскормленные, как на убой, туши диаметром как Шерон Стоун, Николь Кидман и Мила Йовович вместе взятые.

Иное дело — Италия! Вот где и на улице выйти приятно, а уж в офис какой заглянуть...

## Путевые заметки

(Окончание. Начало в №1 (40) 2006 г.)

**А.Ю. Горелов**, главный редактор журнала «АС»

**Четверг, 15 сентября, утро**

Напомним читателям, что приключения среды, 14 сентября, закончились нашим ночным размещением в отеле «Сан Рокко», что в поселке Орта Сан-Джулия на берегу альпийского озера Орта.

Наутро, во-первых, выяснилось, что некоторая часть нашей делегации героически предпочла Италии в разгар курортного сезона неминуемо сползающую в осень Россию, и на рассвете покинула наше месторасположение в направлении аэропорта. Во-вторых, выяснилось, наконец, в каком великолепном месте нас угораздило заночевать. Спрыгнув с балкона гостиничного номера, можно было попасть прямо в лабиринт узеньких улочек, петляющих меж вековыми стенами двух- и трехэтажных домов Сан-Джулии, а потом, вволю поплутав по городу, выскочить вдруг на берег озера и увидеть почти отвесные горные склоны за водной гладью, а на их фоне, прямо напротив главной площади Сан-Джулии, на озерном острове — древнюю базилику, ровесницу Москвы. Ах, Орта...

Но тут наш уважаемый гид сеньора Марина Каррэа проявила недюжинную волю и непреклонность, никак не сочетающуюся с её визуальной наблюдаемой хрупкостью и граничащую с жестокостью почище Милы Йовович в самой известной роли.<sup>1</sup> Наглядная демонстрация превосходства по всем параметрам над перекрашенной киевской хорваткой<sup>2</sup> закончилась тем, что оставшиеся члены делегации НПАА были заживо посажены в автобус и отправлены на очередной итальянский арматурный завод. А слезные просьбы автора этих строк хотя бы на минутку заскочить к виденному издали монастырю, вознесшемуся над Ортой на 200-метровой скале, — стойко проигнорированы.

Так мы попали в городок Валдуджа — это уже не Ломбардия, а Пьемонт, второй главный район итальянского арматуростроения. (Кстати, именно в тех местах прохо-

<sup>1</sup> В фильме «Пятый элемент», надо полагать (прим. ред.)

<sup>2</sup> Мила Йовович, хорватка по отцу, украинка по матери, родилась и первые пять лет своей жизни провела в Киеве. Цвет волос героини Йовович в «Пятом элементе» сильно отличается от «родного».



Фото И. Жосан

дила последняя зимняя Олимпиада, ведь столица Пьемонта — Турин, но тогда, в сентябре, об этом ничего не напоминало.) Совершенно непонятно, за что так назвали Валдуджу<sup>3</sup>, зато достоверно известно, что именно в этом городке родился, после чего основал и выпестовал свой бизнес, компанию VIR, сеньор Савино Риццио. В первой букве аббревиатуры этого типичного итальянского семейного предприятия несложно угадать valve, вторая буква, видимо, указывает на инженерию, а вот третья как раз и означает Rizzio. Ныне отец-основатель фирмы не только продолжает занимать в ней пост управляющего директора, но и является Президентом ANIMA — а это весьма серьезная должность, предполагающая, например, прямое общение с г-ном Берлускони<sup>4</sup>. Думаю, что бразды правления бизнесом VIR он постепенно передает своим детям, коим и препоручил сопровождение нашей делегации.

Но вот беда, детей у г-на Риццио по итальянским меркам немного — всего двое, и не все из них в детстве были мальчиками. Впервые после многочисленных братьев нам удалось увидеть сестру: организация визита делегации НПАА легла на неширокие плечи Валентины Риццио. И это мимолетное виденье, уверен, очаровало всех без исключения. Ах, как смотрелись Марина с Валентиной на фоне офиса VIR: первая вся в розовом, вторая вся в черном! Покруче Шерон Стоун, Николь Кидман и Милы Йовович вместе взятых! К тому же итальянские имена звучат гораздо более по-нашему, не правда ли? Однако ж и жестокость итальянских женщин не знает границ: буквально через час по приезду мы обнаружили себя в литейном цехе VIR, причем с весьма характерными для технологии литья в землю условиями, будучи при этом, в отличие от рабочих, без респираторов и спецодежды...

Шутки в сторону! В литейный цех мы, конечно же, напросились сами. Ведь за первые три дня поездки возник-

<sup>3</sup> Uggia по итальянски — тоска, скука. Т.о., прямой перевод Val d'uggia — «долина скуки», или «тоскливая долина».

<sup>4</sup> Премьер-министр Италии.

ло устойчивое впечатление, что собственное литейное производство, столь типичное в России, для Италии — нонсенс. Четверг развеял это заблуждение. Причем литейка VIR стала лишь первой, и не самой полновесной, каплей раскаленного металла на весах наших впечатлений. Она поразила нас не столько фактом своего наличия, сколько явно устаревшей технологией, устаревшей даже по российским меркам. Разгадка кроется в том, что Валдуджа — куда больше чем местонахождение компании VIR, это — её Родина в самом глубоком смысле слова. Подумайте, как жители небольшого поселка должны относиться к своему односельчанину, достигшему немалых даже по общеитальянским меркам высот, и к его заводу? Ну, нет, не с завистью, ее как раз здесь нет ни капли, — с гордостью!

Так вот, литейный цех имеет для семьи Риццио скорее историческую, чем экономическую ценность. Льют только бронзу, а латунные заготовки, как и все, покупают. Не так уж много составляет бронза в обороте компании. Но это, как я понял, что-то вроде фирменного продукта «ручной работы». Ведь именно с бронзовых изделий начиналась история VIR! Как же можно взять да прекратить их производство? Люди не поймут! А вот инвестировать туда, действительно, не стоит...

Глобальные проблемы итальянского машиностроения — и сохранение наверняка убыточного, но исторически ценного производства на малой родине... Мне кажется, что в таком сочетании нет ничего удивительного. Только человек, чувствующий свои корни, не оборвавший их, обратившись к другому масштабу проблем, имеет право рассуждать об интересах всей страны.

Еще в 2001 году Савино Риццио, незадолго до этого сменивший должность Президента AVR на аналогичную в ANIMA, выступил с резкой оценкой ситуации в итальянском арматуростроении. «Мы не сможем конкурировать с китайцами, продолжая производить примитивную продукцию, потому что у них средняя зарплата 100 долларов, а у нас 2500! Мы потеряли гибкость! Нам необходимо резко ускорить прогресс! Лишь за счет сложных конструкций,



Савино Риццио

которые трудно подделать, мы сумеем выстоять.»<sup>5</sup> — примерно так говорил г-н Риццио. В Италии определенные меры были приняты. Для России этот вопрос остается более чем актуальным. Да, у нас средняя зарплата куда меньше 2500 долларов, на том и держимся пока. Но ведь и за 100 долларов уже давно никто работать не будет...

А в семье Риццио за словами последовали конкретные действия: в марте 2003 года у японских компаний Mitsui & Co., Ltd. и Toyo Valve Co., Ltd. выкуплен контрольный пакет акций американской корпорации Red White Valve, имеющей неплохие позиции на рынке арматуры США. После того как новый семейный бизнес возглавил Джованни Риццио, брат Савино, позиции эти, думаю, хуже не стали. Видите: проигрывая Китаю на национальном рынке, VIR обратилась к рынкам зарубежным. Ныне не менее 90% (а по некоторым данным — 97%!) продукции VIR экспортируется. Тоже выход, но, боюсь, не для большинства из нас.

Столь же преобладающую долю составляет экспорт и в продажах компании Giasomini, которую наша делегация посетила во второй половине дня в четверг, оказавшись при этом на противоположном берегу озера Орта, как раз напротив Сан-Джулии. И у этой компании имеется собственный литейный цех. Но практически во всем остальном VIR и Giasomini — полная противоположность.

Начнем с того, что для Giasomini литейный цех — вовсе не антикварная роскошь. Хотя менеджеры Giasomini на вопросы о производстве отвечали неохотно, ясно, что глубину переработки в этой компании сознательно держат на более высоком уровне, чем в других итальянских компаниях, действующих на рынке коммунальной и сантехнической арматуры. Наверное, потому, что Giasomini в несколько раз крупнее остальных, на ее экономике это почти не сказывается, годовая выручка Giasomini на одного работника составляет около 200 тыс. евро — почти тот же уровень, что и у остальных. Зато на управляемости и на динамичности большая глубина переработки, видимо, сказывается в положительную сторону.

Но главное, режущее глаз и слух различие между VIR и Giasomini, со всеми вытекающими из него последствиями, в другом. VIR — это, наверное, самый «домашний» из всех бизнесов, которые мы видели в Италии, с удивительной внутренней атмосферой, которую Риццио ценят и берегут. Giasomini — типичная по-американски формализованная

<sup>5</sup> Из статьи в «Business week» за 28.05.2001

### VIR Valvoindustria Ing. Rizzio SpA

Компания основана в 1971 году Савино Риццио, по сей день возглавляющим ее, в результате реорганизации ранее существовавшего производства.

Является семейным предприятием. Семья Риццио принадлежит также компания Red-White Valve (USA).

Производит латунные и бронзовые шаровые краны, а также затворы, задвижки и иную арматуру общего назначения.

Численность работников — 130 человек, годовой оборот около 25 млн евро, более 90% продаж составляет экспорт в 60 стран, значительная доля — в США.



компания. Атмосфера там не только в прямом, но и в переносном смысле та же самая, что почти в любом офисе крупной московской компании, будь то трейдер, брокер, банк или страховщик. Подобное мы встретили в Италии в первый и единственный раз: даже в купленном бельгийцами FIPe у людей сквозь маску официоза пробивались ростки простых человеческих слабостей. В Giacomini же (исключительно по субъективным впечатлениям автора!) улыбаются прежде всего в соответствии с инструкцией, а уж потом по другим причинам. И, естественно, приезд российской делегации был по максимуму использован для рекламы торговой марки и продукции Giacomini. Осторожная попытка намекнуть, что в составе нашей делегации в основном производственники, была не расслышана.

Справедливости ради следует отметить, что показанное в Giacomini произведет на вас впечатление независимо от рода ваших занятий. Чего стоит одно только офисное здание, выстроенное с учетом горного рельефа так, что вход в него – с крыши. А самое «крутое» – это учебный центр Giacomini. Описать здесь его содержимое, пожалуй, не получится. Но автор вынес из него устойчивое впечатление, что если туда случайно или намеренно забредет профессиональный торговец сантехнической арматурой – то без долгосрочного контракта с Giacomini он оттуда не выйдет. К несчастью для Giacomini, среди нас таких торговцев не было.

Какая система менеджмента эффективнее: «домашняя» или регулируемая? Это зависит от многих факторов, прежде всего от размера компании. 800 человек (а примерно столько работают в Giacomini) – это не 50 и даже не 150, здесь без стройной вертикальной структуры не обойтись – а значит, не обойтись и без четко прописанных функций, и от узкой внутрикорпоративной специализации, и от известного бюрократизма, неминуемо возникающего в таких случаях в качестве оборотной стороны формальной системы мотивации. В небольшом семейном бизнесе, особенно расположенном в «родных местах»,

всего этого не требуется, даже наоборот, чрезмерная регулярная организация управления будет помехой тому искреннему «чувству причастности», которое мотивирует людей к хорошей работе надежнее любых премий и бонусов.

800 работников – это только для Италии «огромная компания», для России же – обычный среднего размера завод. Но есть одно принципиальнейшее различие между тем же Giacomini и подобным ему по численности российским предприятием. Компания Giacomini выросла до своих нынешних размеров постепенно, за 55 лет, и начиналась она с такого же маленького частного заводика, как и все остальные. А российский завод с самого своего рождения был таким, какой он есть сейчас (а иные и побольше были в былые времена). Решения



Делегация НПАА и менеджеры VIR

о том, сбрасывать ли на аутсорсинг те или иные функции, или развивать данную компетенцию и технологию внутри компании, принимались Giacomini в тот конкретный момент, когда эти решения назревали, исходя из реальных текущих рыночных условий и, естественно, из принципов экономической эффективности. Поэтому «капитальным жиром» Giacomini не заросла, большой размер ей не вреден.

### Giacomini SpA

Основана в 1951 году. Один из крупнейших в Европе производителей сантехнической арматуры. В составе компании три завода на севере Италии: литейное производство, расположенное в Castelnuovo del Garda, основное производство изделий из металла в San Maurizio d'Opaglio, а также построенный в пос. Sazza в 1995 году цех площадью 20000 кв.м для производства пластиковых сантехнических конструкций.

Общая численность работников – 800 человек. Оборот более 150 млн долл., более 80% составляет экспорт. Торговые филиалы и представительства в Германии, Бельгии, Франции, Швейцарии, Великобритании, Польше, России, США, Аргентине. Официальный поставщик в России – группа компаний «Теплоимпорт».



К чему всё вышеизложенное, какой вывод? А вывод такой. Нам не удастся просто скопировать их опыт. Никто извне не сможет научить нас, как преобразовать наши производства и сделать их эффективными. Причем повышение эффективности вовсе не сводится к сокращению числа работников и сбросу каких-то функций на аутсорсинг. И, в принципе, можно никуда ничего и не сбрасывать. Потому что эффективность заключена не в самом по себе количестве сотрудников и подразделений, а в качестве каждого из них и системы взаимосвязей между ними.

Но откуда нам взять качественные кадры при средней зарплате в 300 долларов? И, наоборот, откуда взять-

### *Рассказывает Анатолий Николаевич Чистяков, генеральный директор ЗАО «Фобос»*

Целью поездки было соотнести деятельность нашего предприятия с работой итальянских фирм, тем более что по профилю (производство шаровых кранов), занимаемым производственным площадям и по численности мы совпадали. Какие выводы? Высокая технологическая оснащенность предприятий: линии автоматической сборки и испытаний, обрабатывающие центры, и как следствие высокая производительность 150-250 тыс. евро на одного работающего против наших 30 тысяч. Сильно развита производственная кооперация: 40-45% комплектующих предприятия получают от своих поставщиков, у нас эта

ся высоким зарплатам при таких кадрах, которые есть? Неужто замкнутый круг? Нет, конечно. Просто сразу, быстро ничего не получится, одним махом всех наших проблем не решить. На самом деле путь наш — это не круг, а как бы спираль, не замкнутая, но медленно набирающая высоту с каждым витком. Это серпантин, который если и удастся иногда срезать, то невероятными усилиями. Но другого пути, видимо, нет. Главное — не стоять на месте. А там, глядишь, и обойдем итальянцев на повороте. Тем более наши женщины лучше итальянских по всем параметрам, не правда ли?



цифра 28%. Причем, интересный опыт на «OMB Valve Spa», когда предприятие выделяет из числа персонала наиболее инициативных работников и помогает им организовать небольшую фирму для выполнения мех. обработки деталей в случае, когда из-за величины партии неэффективно применять свое высокопроизводительное оборудование. И итальянские фирмы, я полагаю, получили от нас достаточно интересную информацию по ценам и возможному участию в российских проектах.

### *Пятница, 16 сентября*

Утром в пятницу участники российской делегации в первый и последний раз за время своего пребывания в Италии вышли из отеля на улицу без чемоданов. Потому что впервые задержались в одном отеле на две ночи подряд. И потому, что на первую половину дня не было запланировано никаких деловых встреч. Это время мы могли посвятить Милану, в центре которого на сей раз остановились.

Милан — деловая столица Италии. Шумный, торопливый, деловитый город. Здесь гораздо меньше туристов, чем в Риме, Венеции или Флоренции. И скорость движения по тротуарам задают не они, совершающие свой ленивый променады, а спешащие по своим неотложным делам миланцы. Впрочем, как и в других европейских столицах, многие из местных жителей предпочитают автомобиль или пешей прогулке велосипед. Типичная картинка утреннего Милана: «рассекающий» на велосипеде сеньор в галстуке и хорошем костюме. Одной рукой он придерживает руль, а другую вместе с сотовым телефоном приложил к уху, и о чем-то оживленно переговаривается. А сзади у его велосипеда — там, где у нас обычно крепится багаж, — приделано дополнительное сиденье, на котором устроился малыш в умильном



шлеме размером больше его самого. Папа по пути на работу завезет его в детский сад.

Что еще сказать о Милане... Очаровали трамваи. Одни старенькие, но милые, а другие, бегающие по тем же рельсам — настолько суперсовременные, что ваш покорный слуга поначалу даже не сообразил, что это такое: по внешнему виду — междугородняя электричка, но всего три вагона, и посреди города. Миланский университет с виду мрачноват, но студенты такие же, как везде, галдящие и веселые. Изящно-строгая крепость Сфорца. Пышный Миланский собор. И совершенно обнаглевшие голуби на площади перед ним...

И тут автор должен покаяться. Дело в том, что назавтра, в субботу, он должен был оказаться не в 2500 км к востоку, в Москве, как вся остальная группа, а в 500 км к югу, в маленьком городке Кассино между Римом и Неаполем. Решив, что арматурных впечатлений за четыре дня набралось достаточно, ваш покорный слуга не поехал на «OMB», а обратился к услугам итальянских железных дорог (качество которых, кстати, если и отличается от нашего, то не всегда в лучшую сторону). Поэтому, дабы честно закончить повествование и рассказать о последней из арматурных компаний, принявших у себя осенью 2005 года российскую делегацию, он передает слово Владимиру Васильевичу Макарову.

**Рассказывает Владимир Васильевич Макаров,  
генеральный директор ОАО «Икар» Курганский завод трубопроводной арматуры, президент НПАА**

В Италию я поехал для того, чтобы посмотреть, как там делается бизнес, сравнить с нашим, увидеть отличительные его особенности — и что-то постараться взять на вооружение. Что касается конкретных компаний, то наиболее сильное впечатление на меня произвели две из них: «Velan» и «OMB». При этом я совершенно не принижаю роль того, что мы видели в середине нашей поездки, просто эти две компании нам ближе по профилю: они занимаются промышленной арматурой высоких параметров.

Больших отличий в конструкции изделий нет, но людей работает в разы меньше благодаря высочайшему уровню кооперации. Они не только покупают поковки и литье, но и приличный объем механообработки делают для них субподрядчики! Сварка, окраска — всё делается на подряде.

Зачастую своих поставщиков сами же заводы и порождают. Например, седла изготавливает и поставляет бывший рабочий. Завод выделил ему оборудование (наверное, в лизинг), обеспечил заказами — а дальше он сам развивает свой маленький бизнес, и завод ему уже зарплату не платит. Вроде бы, заводу должно дорожке выходить: теперь-то бывший рабочий прибыль себе оставляет, но в Италии система налогообложения такова, что подобная схема, наоборот, выгодна заводам, так как для «семейных» предприятий серьезные налоговые льготы.



Еще обращает на себя внимание автоматизированная система учета и управления. Вся текущая информация о ходе производства, о складских запасах сразу же попадает в компьютер, и любые необходимые данные можно получить за минуту. Очень удобно, у нас такого пока нет.

Также серьезное отличие — итальянцы держат большие складские запасы готовой продукции; мы всюду видели «забитые» склады. Подобную картину я и в Германии наблюдал. У некоторых фирм складской «буфер» составляет треть годового объема продаж. Я у них спрашивал: «А что, и у вас есть такие клиенты, которым «вчера» нужно?», они отвечают:

«Навалом!» Позволить себе держать на складе весь ассортимент они могут потому, что кредиты у них дешевые, и государство помогает их получить. Мы себе такого позволить не можем.

Общий вывод по итогам поездки такой: эффективность производства в несколько раз выше, чем наша. Основные факторы, которые обеспечивают такое положение дел, это:

- развитая кооперация, «за одним забором» там, как правило, делается очень узко специализированная продукция;
- использование современного высокопроизводительного механообрабатывающего оборудования, в том числе роботов;
- быстрая подготовка производства.

Всему этому способствует государственная политика стимулирования технического прогресса: перевооружение осуществляется по щадящим лизинговым схемам, не больше 5% годовых, со сроком лизинга 5 лет. В итоге — высокая производительность труда, которая напрямую влияет на эффективность и конкурентоспособность, как в области стоимости, так и в области качества.

Но самое главное: грамотно организовать и перевооружить производство можно только тогда, когда предприятие управляемо, «прозрачно», и знает, что оно делает, куда идет. Многие итальянские предприятия устроены по «домашнему» принципу, поэтому вопрос о сознательности персонала там не стоит, она — естественна. Не потому что итальянский индивидуум более сознательный, чем российский или американский — отнюдь, а только потому, что вот эти небольшие, но достаточно эффективные предприятия «прозрачны» с точки зрения управления. Каждый лидер,



часто он же и владелец — видит исполнителей. И каждый исполнитель видит того, кто им управляет. Поэтому у него сознательность, исполнительность куда выше, она уже с формального уровня перешла на неформальный, бессознательный, закрепились в виде рефлекса.

Что бросается в глаза: отсутствие лишних движений у рабочих. Движения, которые идут в разрез с делом, ко-



торые не способствуют результату — отсутствуют. Все делается исходя из инженерной логики, исходя из здравого смысла прежде всего. Отсюда возникает внешнее впечатление простоты, естественности и комфортности, в том числе душевной: ты работаешь, а рядом виноградник, а на заднем плане горы, небо. Возникает некая такая «домашность». Они как бы «позаимствовали» у нас идею коммунистическую: «мы одна семья». Соответственно, от этого хорошее настроение, не видно затюканных, забеганных,

#### OMB Valve group

Частное предприятие семьи Breve, основано в 1973 году. Производит арматуру из ковanej стали промышленного назначения, в т.ч. криогенную: затворы DN от 10 до 600, шаровые краны до DN 1400 и др.

Группа состоит из двух частей: основной офис и завод в Сенате Сотто, возле Бергамо, а также небольшая фабрика в Сингапуре, обслуживающая азиатский рынок.

Всего в компании 110 работников, из них 65 на заводе в Сенате Сотто.

Объемы продаж около 20 млн евро, более 90% экспорт.

с квадратными глазами лиц. Все спокойно, уверенно, с улыбкой на лице делают свою работу, получают нормальную заработную плату, и при этом понимают, что и зачем делают. Есть лидер, который генерирует идею, они все проникнуты этой идеей, и он их может всегда поправить.

Как результат, искусственности нет, форма ради формы отсутствует, минимум бумаг. Максимум бумаг возникает тогда, когда нет возможности естественным образом управлять — поэтому плодятся всевозможные процедуры, над ними плодятся соответствующие отделы, которые, в свою очередь, плодят новые процедуры, и так далее, по кругу.



Если мы продолжаем еще некие «игрища», то они уже этот жесткий период прошли, и сейчас у них настал цивилизованный капитализм. Понятно, если рабочий получает хорошо, покупательная способность высокая — то и общество в целом процветает. С точки зрения организации производства — это тот идеал, к которому надо стремиться и двигаться в этом направлении.



Сейчас, на мой взгляд, задача нашей Ассоциации — исследовать принципы организации эффективного производства, найти какие-то «очаги» в России, с тем, чтобы перенять опыт. Один из очагов нам известен — после Италии я побывал у Станислава Иосифовича Ляпунова в Чебоксарах и убедился, что «ЗЭиМ» действительно движется в том направлении. Он раньше других увидел разницу и уже успел «набить шишек», стремясь адаптировать идеи цивилизованного капитализма. Может, он их и обгонит со временем, а нам всем нужно хорошенько азы изучить.