

# О Польше, о людях и немного об арматуре

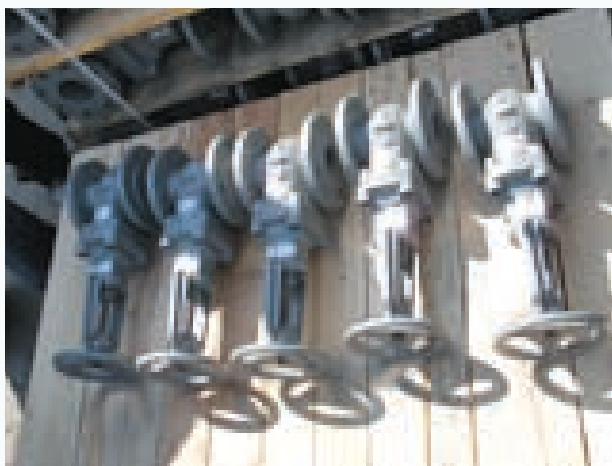
А. Горелов, главный редактор журнала «АС»

Продолжение. Начало в №4 (61), 2009, с. 26

## Глава 5. Заложники эффективности

«Йафар» и «Зеткама» — две эти польские компании схожи и размером бизнеса, и акционерной формой капитала, в котором нет ни малейшей доли государства, и ассортиментом: обе производят достаточно простую, типовую продукцию. А еще, убежден, они схожи высочайшей эффективностью своего бизнеса. О ней нередко говорилось и в прошлых главах, но здесь — случай особый. Чем проще продукция — тем легче вход на рынок, тем сильнее конкуренция, тем выше требования к эффективности. Такая вот простая логика.

Поэтому «Йафар» и «Зеткама» вынуждены работать, как говорится, на уровне лучших мировых стандартов. Ведь полякам незнаком термин «импортозамещение», своим рождением обремененный тем экономическим барьером, которыми российские производители огорожены от остального мира. Кажется порой, что за этим модным у нас ныне термином кроется не стремление соответствовать лучшим образцам, а лишь хитренькое желание продлить тепличный режим



Задвижки «Йафар»

как можно дольше. А польский рынок открыт, там все просто: заместил импорт — молодец, не заместил — твои проблемы. И уговаривать кого-то оценить свою эффективность по гамбургскому счету в Польше незначит<sup>1</sup>. Всех уже оценил рынок. Оценил примитивно и жестоко: кто не взял должной высоты — умер.

Итак, «Йафар». Побывал я там вместе с делегацией НПАА по пути из Бубрки, где накануне закончилась нефтегазовая конференция, из-за чего визит получился несколько «скомканным». Специализируется «Йафар» на производстве чугунины: это арматура (главным образом, задвижки) для воды, газа и канализационных сетей, а также гидранты и другое оборудование для коммунального хозяйства. У компании два завода, мы были лишь на одном из них. Второй, как я понимаю, включает в себя литейку. Но своего литья «Йафару» не хватает, часть заготовок компания закупает на стороне.

Оборудование всё новое, в основном, как показалось, двух марок: американские станки HAAS и польские — «Андрыховской фабрики машин». Кстати, андрыховские обрабатывающие

<sup>1</sup> Намек на СТ НПАА 001, горячо обсуждаемый в данном номере.



Контроль герметичности

центры – не редкость на польских заводах. Возможно, российским предприятиям стоит обратить внимание на эту марку, ведь польское оборудование дешевле японского, американского или итальянского. «Тревизан» – «Тревизаном», но для каких-то операций и оно может сгодиться.

Склад «Йафара» полон готовой продукцией. И не только склад. На внутренней заводской площадке ровными рядами сложены блестящие синенькие задвижки,



Механообрабатывающий цех завода «Йафар»

готовые к отгрузке. Возник вопрос – не из-за кризиса ли некоторое заговаривание? Ответ был: отчасти из-за кризиса, но не в том смысле, что не продается, а в том, что в условиях ужесточения конкуренции возможность отгрузить товар тем, кому он «нужен вчера», очень важна. Поэтому приходится создавать складской «буфер».

Хотя и на сбыте кризис отразился, конечно. Причем почему-то в первую очередь на сбыте в Россию: за первый квартал отгрузок туда не было. Замечаем импорт?

Что еще увиделось? Чистота и порядок. Спокойствие и организованность. Ощущение простора, несколько необычное для европейских промышленных объектов. Происходит оно, наверно, оттого, что завод построен чуть ли не в чистом поле. Есть поблизости небольшая деревушка,



Обрабатывающий центр HAAS

но такое впечатление, что жителей в ней меньше, чем на заводе сотрудников. Действительно, многие ездят на работу в «Йафар» из окрестных деревень. В Европе разница между сельским и городским укладом жизни все сильнее стирается и вскоре, видимо, исчезнет совсем.

Наконец, самое главное, что делегация НПАА подсмотрела на «Йафаре» (и ради одного этого там стоило побывать!) – это система штрих-кодирования. Штрих-кодом снабжена каждая (подчеркну – каждая!) единица продукции. На фотографии – указующий перст Испол-



**АО «Фабрика арматуры «Йафар»**  
**FABRYKA ARMATUR JAFAR SA**  
 38-200 Jasło, ul. Kadyiego 12  
 38-207 Przysieki 87

тел.: + 48 (13) 442 90 41  
 факс.: + 48 (13) 442 96 21  
 e-mail: [jafar@jafar.com.pl](mailto:jafar@jafar.com.pl)  
<http://www.jafarpoland.ru/>

Предприятие основано в 1953 году, акционировано в 1994 году.

#### Основная продукция:

- сантехническая арматура;
- задвижки из чугуна и бронзы на воду, газ, для канализационных сетей;
- дисковые затворы, обратные клапаны из чугуна;
- гидранты, различные аксессуары для трубопроводных систем.

**Основные направления сбыта:** Польша (50%), Румыния, Россия, Германия, Франция, Италия, Испания, Египет.





Внутризаводская площадка



Готовая продукция

нительного директора НПАО, как немой укор тем, кто до сих пор не понимает, зачем нужна универсальная система кодирования арматуры, введенная недавно стандартом НПАО. Вот за этим и нужна: ее в штрих-коды переложить – раз плюнуть!



Указующий перст исполнительного директора НПАО И.Т. Тер-Матеосянца

Да, сегодня на «Йафаре» система штрих-кодирования используется больше для внутреннего учета, позволяя проследить путь каждой единицы продукции. Это важнейший элемент системы качества. Но жизнь меняется стремительно. Бумажные паспорта продукции уйдут в прошлое вслед за бумажными письмами и бумажными деньгами, взамен придут электронные. Это – глобальная тенденция! Зачем паспорт, если есть штрих-код, в который можно «вшить» всё, от точных характеристик продукции до имени контролера, и к нему – интернет-портал производителя, где можно найти самую полную информацию о продукции, любые инструкции и чертежи?

Представьте себе: приемщик один раз провел сканером, как кассир в любом современном универсаме – и полная паспортная информация о поступившей арматуре уже в компьютере. Быстро, точно, просто! Да и подделывать «электронный паспорт» будет не то что невозможно, а – бессмысленно. Потому что сразу же после получения информации со штрих-кода уходит запрос на сервер производителя, указанного в считанных данных, и в ответ тут же приходит подтверждение: данная продукция отгруже-

на тогда-то и тому-то. И – всё, «черному рынку» конец. Реализовать это совсем не сложно и совсем не так дорого. Контрафакт обходится честным производителям и потребителям куда дороже.

Об увиденном, пожалуй, всё. Теперь об услышанном. Что, согласно поговорке, в семь раз хуже. Но не всегда. Для меня, например, ценнее услышать понятное, чем увидеть то, в чем особо не разбираюсь. И потом, видим-то мы только те вещи, которые здесь и сейчас, а что было, и почему так стало – это нужно выпытывать на словах.

Увы, поговорить с паном Эдвардом Герутом, генеральным директором компании, толком не удалось. Дружеский обед, ставший, несомненно, главным пунктом программы визита нашей делегации на «Йафар» – не лучшее время и обстановка для серьезных разговоров. И в одном из любопытных моментов бытия компании я так до конца и не разобрался. Речь об акционерном капитале. Дело в том, что в АО «Фабрика арматуры «Йафар» ни у кого нет контрольного пакета! А есть 5 (!) физических лиц, владеющих им в совокупности.

В России подобные конструкции собственности принципиально неустойчивы. Ни одного исключения мне лично не известно. Зато примеров, когда отсутствие контрольного пакета в одних руках приводило к нестабильности, корпоративным войнам и, в конце концов, таки к консолидации контроля – сколько угодно, в том числе и в нашей отрасли.

Польское корпоративное право, насколько я понимаю, не различает ОАО и ЗАО. Но многие нормы, «закрывающие» общество, можно прописать в уставе – и они будут иметь силу. Вот что-то такое и сделали на АО «Фабрика арматуры «Йафар». Что именно? Точно не знаю. Видимо, ввели запрет на продажу акций на сторону без согласия других акционеров и преимущественное право акционеров на выкуп акций. Но даже после этого нужно ведь как-то договариваться, делить полномочия, выстраивать внутреннюю политику. Как это устроено на «Йафаре»? Лично мне было бы интересно. И я почти убежден: где-то здесь, в системе управления, скрыт секрет эффективности компании. А современное оборудование и современная система качества – просто неперемные атрибуты ее, без которых и вовсе никуда.



АО «Зеткама»  
ZETKAMA Spółka Akcyjna

57-410 Ścinawka Średnia, ul. 3 Maja 12

Тел. + 48 74 865 21 00, + 48 74 865 21 11

Факс + 48 74 865 21 01

e-mail: [biuro.zarzadu@zetkama.com.pl](mailto:biuro.zarzadu@zetkama.com.pl), [eksport@zetkama.com.pl](mailto:eksport@zetkama.com.pl)

<http://www.zetkama.pl/>

Предприятие основано в 1946 году, акционировано в 1991 году.

**Основная продукция:**

- Клапаны на 16-40 атм. из чугуна, стали, бронзы: запорные, обратные, регулирующие, в том числе сильфонные;
- Шаровые краны из серого чугуна;
- Отливки из серого и высокопрочного чугуна;
- Фильтры и другие аксессуары трубопроводов.

**Основные направления сбыта:** Польша (30%), Западная Европа.



Впрочем, сами акционеры «Йафара» вряд ли были бы в восторге от публичного рассказа о своих внутренних делах. Так что давайте считать, что репортаж ничего особенного не потерял.

История акционерного капитала АО «Зеткама» не менее поучительна. Ключевой ее факт состоит в том, что с апреля 1999 года по июнь 2007 г. контрольным пакетом владел американский венчурный фонд «Риверсайд». И именно этому факту «Зеткама» во многом обязана своим нынешним состоянием. Фонд инвестировал в «Зеткamu» около 4 млн долларов, причем не в форме срочных долгов (кредитов, векселей), а в форме выкупа новой эмиссии акций.

Компания «Риверсайд» (*The Riverside Company* <http://www.riversidecompany.com/>) базируется в США, управляет четырьмя венчурными фондами. Один из них – Фонд Риверсайд Европа (*Riverside Europe Fund (REF)* <http://www.riversideeurope.com>), реализует проекты европейских компаний, относящихся к малому и среднему бизнесу, с объемом инвестиций от 3 до 15 млн евро.

В настоящее время в портфеле фонда – более 30 действующих и реализованных проектов в 12 европейских странах, в том числе в Польше – пять (больше, чем в какой-либо другой стране).

В России «Риверсайд» проектов не ведет.

Деньги фонда пошли на техническое перевооружение производства, а также на оптимизацию внутренней логистики: у «Зеткамy», как и у «Йафара», в прошлом веке тоже было два завода в десятке километров друг от друга. Теперь всё производство из старого здания перенесено в новый цех, выстроенный по соседству с литейным. Там же – склады, офис... Но не только денежным было участие «Риверсайда». Американцы помогли менеджерам «Зеткамy» грамотно выстроить бизнес, и очень многому их научили. Что куда важнее для успеха проекта, нежели деньги. Ибо «разруха – в головах». Всегда. И самый главный итог восьмилетнего пребывания «Риверсайда» у руля



География продаж АО «Зеткама»

«Зеткамy» – это принципиальный излом психологии людей и, как следствие, философии бизнеса.

С помощью и по решению «Риверсайда» «Зеткама» стала открытой публичной (в юридическом смысле) компанией, ее акции прошли листинг на Варшавской фондовой бирже, и полную информацию о финансовом состоянии акционерного общества можно теперь найти прямо на его сайте.

Выстроив эффективный бизнес, повысив тем самым капитализацию АО «Зеткама», «Риверсайд» свои акции



Готовая продукция



Литейный цех



Образцы отливок

продал. В этом суть венчурного бизнеса: приобрести контроль над предприятием, с помощью инвестиций, обучения и организационных преобразований выстроить эффективный бизнес, за счет чего поднять (иногда в разы) его цену – и продать.

Почему же в России не развит венчур? Особенно в машиностроении – уж здесь-то ему, казалось бы, есть где развернуться! Бери почти любой завод, делай его эффективным, продавай... Увы, не получается. Мешают риски, которые на российском рынке оборудования оцениваются как слишком высокие. Особенно риски административные. Где царствует чиновник, где в ходу конверты – венчур не выживет. Кроме того, многие предприятия мыслят коротко, просчитанной стратегии развития толком не имеют. Да и не проявляют особой активности. Жаловаться на жизнь проще, чем пытаться ее изменить.

Ладно, не будем о грустном. Давайте лучше прогуляемся по цехам «Зеткам»!

Первым делом зайдём в литейный цех. Сурово и мощно! Не возьмусь подробно описывать технологию, не такой уж я специалист. Боюсь, ударюсь в детали – а знатоки будут довольно хихикать, гордые своей компетентностью. Но это всё ж не первый литейный цех, который я видел в своей жизни. И в России бывал в литейках, и даже в Италии. Но такого до сих пор не встречал.

Вот несколько «картинок».

Плавка. «Дуплекс-процесс» – возможно, неграмотный термин. Суть в том, что сам расплав происходит в вагранках, а точный химсостав формируется уже в электропечи. И, конечно, всё автоматизировано; лопатами никто не

орудует, оператор лишь жмет на кнопки. Огромные бункера, «трубопроводы» (если так можно выразиться) для угля, лома, железа...

Формовка стержней – наверное, самая ответственная и самая технически емкая операция в технологии литья в землю. Ведь внутренние полости отливок потом сложнее всего обрабатывать. На «Зеткам» есть стержневые аппараты как для «горячей» формовки, так и для «холодной». Одна технология позволяет создавать более сложные формы, вторая – дешевле и производительнее. Можно выбирать, в зависимости от того, какой заказ. Ровные ряды стержней, как гвардейские батальоны на параде...

Автоматизированная линия опок слегка заворачивает, как, впрочем, и всякий конвейер. Есть что-то потустороннее в неумолимом, как судьба, движении тяжёлых железяк. Но что любопытно: на каждой опоке выбивается порядковый номер – маленькая, но важная деталь. Счетчик щелкает – и каждая отливка получается индивидуальной, нумерованной!

А вот специальное помещение для контроля качества литья. Здесь не только проводятся все мыслимые анализы химсостава и физических свойств, данные которых тут же заносятся в компьютер, но и хранятся пробы каждой плавки, дабы при возникновении любых вопросов можно было еще раз все перепроверить.

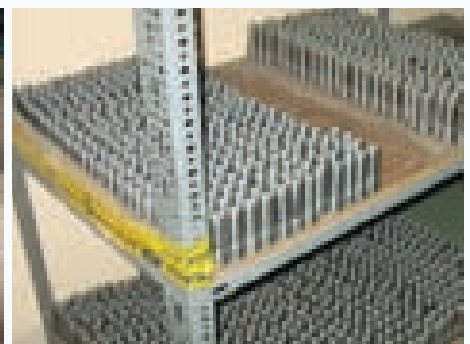
«Зеткам» производит 10 тыс. тонн отливок в год, из которых примерно половина – для себя, а вторая – под заказ. Большая часть заказов – для арматурных производств. Думаю (скорее, намекаю), что и в Россию Зеткам не отказалась бы поставлять литье.



Стержни горячей формовки



Стержни холодной формовки



Пробы металла

Теперь – вкратце о тех цехах, что собраны в огромном новом корпусе. Старых станков там, конечно, нет. Оборудование, в основном, американское, той же фирмы HAAS, что и на «Йафаре». Это и понятно – закупалось оно во многом на американские деньги. Современнейшая линия покраски почему-то навеивает ассоциацию с рекламным роликом какого-нибудь продвинутого автозавода. Удобный склад явственно напоминает магазины «Икея».

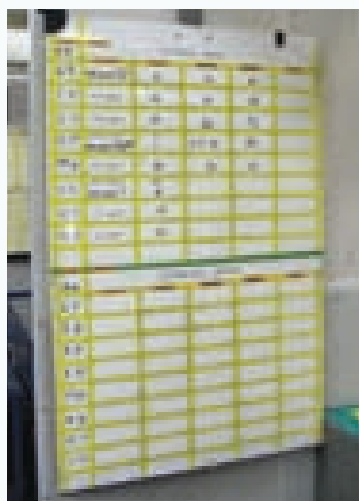


Новый цех



Линия покраски

И вообще почему-то очень уютно себя ощущаешь. Как в музее, разве что немного шумно. Поначалу я растерялся даже, потом понял. Сам цех! Удобный, просторный, он к тому же еще и светлый! Может, это так кажется после мощного полумрака литейки? Нет! Представьте себе, в обрабатывающем цеху – светло настолько, что дешевый фотоаппарат спокойно берет любой кадр без вспышки. В сборочном – тем более. В то время как при типичном освещении стандартных цеховых пролетов советской застройки моя «мыльница» нормально фотографировать совершенно неспособна.



Стенд персональной публичной отчетности



Контрольно-измерительное оборудование

В общем, цеха «Зеткамы» – как раз тот случай, когда лучше один раз увидеть, чем пять раз перечитать. Вот каким должно быть современное производство! Говорят, на «Зеткаму» даже из Германии заезжают полюбоваться. Впрочем, приезжают, наверно, не только за этим. И поучиться есть чему.

Например, система качества. Если на «Йафаре» ее ключевым элементом, как показалось, является штрихкодирование, то «Зеткама» создала собственную систему с использованием идей «Тойоты». Во-первых, персонализация ответственности: любая рекламация клиента должна найти своего конкретного виновника. Во-вторых, минимизация потерь из-за брака. Чем раньше он обнаружен, тем меньше потери. Потому на «Зеткаме» тот, кто пропустил чужой брак – ответствен за него наряду с допустившим этот брак работником. И целый стенд посвящен разъяснениям, какие бывают браки (вот так, попольски, во множественном числе) и как с ними поступать при обнаружении.

Еще один психологически важный момент: информация о результатах труда открыта для всех, а не только для мастеров и нормировщиков. К стенду, на котором собственной рукой работника записано, сколько деталей он обработал или сколько узлов собрал за смену, каждый может подойти, прочесть и узнать. Мне кажется, это мощнейший мотиватор! Число мастеров после этого можно сократить вдвое.



Испытательное оборудование



Примеры брака

Общее впечатление: и от «железа», и от людей исходит ощущение самодостаточности, внутреннего достоинства, уверенности, спокойного самоуважения. Как от гор, окружающих долину Клодзко. Да, в плане освоения российского рынка для «Зеткамь» ценнее отношения с компанией «АДЛ», нежели с журналом «АС», и это глупо скрывать. Но захотел журналист приехать — добро пожаловать. И даже тот факт, что вскоре после меня готовились принимать делегацию как раз из «АДЛ», никак не отразился на уровне внимания. «А что можно журналисту показывать?» — «Да всё, что угодно, мы же открытая компания!»

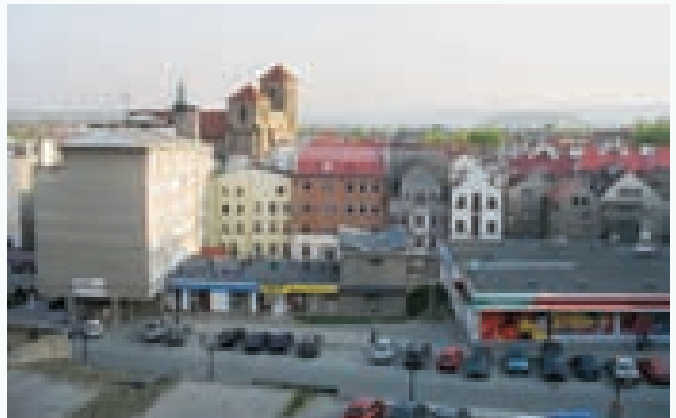
Кстати, именно на «Зеткамь» я впервые услышал от жителя Польши абсолютно чистую, без малейшего акцента, русскую речь. Александр Ольшевский, ведающий в компании экспортом, родом из Казахстана, перебрался на историческую родину в 90-х, уже в зрелом возрасте. (Как с улыбкой заметил Йержи Кожуч, директор «Зеткамь» по маркетингу и продажам, зато по-польски Александр говорить без акцента так до сих пор и «не желает».)

Здесь я должен отвлечься на секунду, чтобы извиниться и поблагодарить Александра. Не буду вдаваться в подробности, скажу лишь, что кабы не его помощь — пришлось

бы мне туго ввиду собственной непредусмотрительности. Решать мои частные проблемы, абсолютно не связанные с делом, не входило в его должностные обязанности. Не кум, не сват, просто заезжий журналист, которого «Зеткамь» не особо-то и рвалась принимать...

А перед тем Александр показал мне пятнадцатитысячный городок Клодзко, в окрестностях которого распложены цеха «Зеткамь». Архитектурой Клодзко в чем-то напоминает Прагу (есть даже уменьшенная копия Карлова моста), а еще... Питер. Причем с Питером его роднит нечто куда большее, нежели внешний вид. Река Млыновка, протекающая через город, по характеру, видать — младшая сестренка Невы. В Клодзко часто случаются наводнения, оставляя следы на облике города.<sup>2</sup> В местном костеле на стене — отметки, показывающие, докуда поднималась вода в трагические дни его истории.

До войны Клодзко был немецким городом. Когда в 1945 году немцы уезжали из него, а поляки въезжали, никто почему-то не думал, что это надолго. До сих пор на чердаках и в подвалах находят клады из вещей, отложенных бывшими жителями до скорого возвращения. И ощущение



Городок Клодзко

временности как повисло над городом, так, видать, по сей день и не рассеялось полностью. Учитывая периодические буйства природы, понятно, почему живут здесь как бы немножечко «на чемоданах». Отсюда легкая обшарпанность, неприлизанность. Город выглядит совершенно не туристическим, что весьма удивительно, поскольку вокруг Клодзко курортные места, а историческая застройка центра прекрасно сохранилась. Но по мне так это только плюс. Жаль, не было времени зайти в местный замок — говорят, там можно прогуляться по многокилометровому подземелью.

А в выходные этот немецко-польский город становится еще и чешским. Чехии — от силы в часе езды, а цены на рынках Клодзко ниже. Объединенная Европа, однако. До Праги я легко мог бы добраться к вечеру...

Но пора заканчивать эту главу. В таких случаях положен какой-нибудь вывод. Ничего страшного, если он будет банальным, повторять банальности иногда нелишне. Думаю, вот что следует написать. Главное все же — не железо, сколь бы производительным оно не было. И тем более не деньги. Главное — люди, их стиль мышления, их отношение к делу.

<sup>2</sup> Последнее сильное наводнение в Клодзко произошло в июне 2009 года, уже после моего визита.



Склад готовой продукции

## Глава 6. Весенние зарисовки

Погожим майским утром на согретых ласковым весенним солнышком ступенях центрального железнодорожного вокзала города Вроцлава (по-немецки именуемого Бреслау) лежал бомж. Прямо у главного входа. Не то чтобы спал, а просто пригрелся. Спешащие по своим неотложным делам пассажиры слегка притормаживали и аккуратно обходили тело, не выказывая особой неприязни. И вправду, зачем мешать человеку? Совершая вслед за остальными обходной маневр, я хотел было привычно задержать дыхание... и был слегка удивлен, почуяв, что этого, в общем-то, не требуется... хм... ну что ж, весной, наверно, бывают и чистые бомжи — подумал я, направляясь в сторону касс.

Прошло минут десять. Купив билет, я вышел на крыльцо покурить и тут стал свидетелем премилого спектакля. Бомж продолжал возлежать как ни в чем не бывало, но диспозиция изменилась: со стороны города неторопливо приближались двое молодых полицейских. О нет, они не стали грубо пинать беднягу, мол, «чего развалился, а ну пошел отсюда», что вполне можно было бы ожидать в подобных обстоятельствах в какой-нибудь другой стране. Они вежливо, с улыбочкой высказали ему свое мнение о сложившейся ситуации, примерно так: «А вы в курсе, что, лежа здесь, вы мешаете проходу жителей и гостей города?» В ответ бомж, не меняя позы, недовольно пробурчал что-то вроде: «Ну чего пристали? Не видите, человек устал и отдыхает?» Полицейские переглянулись, пожали плечами, потом один из них аккуратно достал откуда-то специальные перчатки (инструкция обязывает!) и медленно, нарочито медленно принялся их натягивать сначала на одну-у-у руку, потом на дру... Завидев такое дело, бомж живенько вскочил, откуда что взялось, бодро отбежал в сторону зрителей, как бы от имени всех собравшихся возмущенно высказался на тему полицейского произвола, после чего с полным моральным правом стрельнул у кого-то сигарету и, не оглядываясь, отправился по своим делам. Полицейские весело глядели ему вслед. Мне даже показалось, что один из них подмигнул мне, с удовольствием наблюдавшему эту сцену. А я на всякий случай как бы в ответ слегка склонил голову, мол, спасибо, ребята, что такой прекрасный весенний день не испортили.

К чему это я? Сам не знаю. Вроде бы всё уже, можно заканчивать. Но гложет чувство какой-то незавершенности. И хочется наконец высказать что-то такое серьезное, серьезное и глобальное. Понимаю, что нет в этом особого смысла: кому-то и так всё ясно, а другого и десятию репортажами не убедишь. Но — хочется. А вместо

умных мыслей в голову лезут такие вот, на первый взгляд, бессвязные воспоминания...

Подобных зарисовок я привез из Польши столько, что ими можно было бы весь номер заполнить. Чего издатель мне, конечно, не позволит. Но еще одну сценку, пожалуй, расскажу.

В те выходные, когда делегация НПАА отбывала после конференции, а мой индивидуальный тур еще не начался, отель был мне забронирован в городе Катовице. А я оказался в Кракове. Про Краков — отдельная история, и не одна. Но пришла пора добираться в отель. Я пришел на вокзал, купил билет, сел в поезд... Тут надо заметить, что электричек в Польше нет, всюду ходят обычные поезда, сидячие вагоны которых поделены на шестиместные купе, как в Невском экспрессе, курсирующем меж Питером и Москвой, только вдесятеро дешевле. И вот такая там особенность. Помните: «начнет спрашивать купе курящее про мое прошлое и настоящее»? В России таких купе давным-давно нет. А в Польше — есть, два последних в каждом вагоне. Зато в тамбурах курить запрещено. (В общем-то, логично.)

Понятно, что сел я как раз в курящее купе, потому что ехать долго, часа три. Поезд, в будни довольно пустой, в субботу вечером оказался заполнен почти под завязку. Нас в купе оказалось пятеро мужиков. Молча рассмотрели друг друга, поезд тронулся, и мы хором задымили, открыв окно. А минут через двадцать, после очередной станции, в купе заглянула женщина, недовольно морщась от запаха табака. Ей вежливо пояснили, что, мол, для паленных купе-то. «Вольно мейсце естэ тилько тутай» — горестно ответила она и уселась на свободное сиденье. И что бы вы думали? Всю оставшуюся дорогу до Катовице пятеро мужчин героически терпели, записав поглубже по карманам свои сигареты. Только сосед справа подозрительно часто бегал в туалет. Видимо, предпочел нарушить абстрактный запрет, нежели доставить неприятность конкретной соседке...

Я знаю, что скажу на прощанье.

Да, Польша пока еще относительно бедна — и в сравнении со своими южными соседями, и на фоне российского столичного шика. Но в течение всех тех недель, что я по ней путешествовал, зрело ощущение, что это ненадолго. Что еще пять-семь лет — и уровень жизни в Польше подравняется с Европой. Потому что поляки уже почти научились себя уважать. Не за чужой счет, не унижая окружающих, а наоборот. Ибо видеть в другом такого же человека, как и ты сам, независимо от его национальности, пола, профессии, достатка и чего угодно еще — это ведь естественно, как дышать.

А эффективная экономика начинается с чувства собственного достоинства.

