

Быль об Италии

А. Горелов, главный редактор журнала «АС»

Искусство труда

Ну как можно работать в таких условиях, а? Как можно упорно, вдумчиво и полноценно трудиться, когда великолепная природа вокруг манит немедленно расслабиться и получить максимум удовольствия, а концентрация культурно-исторического наследия такова, что, кажется, куда ни кинь взгляд — он непременно уткнется в какой-нибудь культурный памятник с тысячелетней историей.

О Италия! Удивительная страна! Здесь выросла самая мощная цивилизация древнего мира, многие достижения которой актуальны и сегодня. (Взять хотя бы римское право, на котором зиждется вся современная континентальная правовая система, или ту же латынь, без которой онемели бы медицина и ботаника.) Здесь расцвел тот великий дух Возрождения, плодами которого мы любуемся по сей день, и без которого, наверно, не было бы искусства в его современном понимании, да и вообще мир был бы совсем другим, скудным и скучным.

О Италия! Вдохновенная страна! Кажется, сам воздух здесь пропитан некими флюидами, заставляющими людей острее чувствовать, ярче воспринимать жизнь во всех ее проявлениях. Недаром Италию так любят художественные натуры, их тянет сюда со всего света. Культура Ренессанса оказала огромное влияние на творчество Шекспира, и действие самой популярной его трагедии происходит в Вероне¹. В Венеции, которую обожал, заве-

¹ По мнению большинства историков и вопреки мнению большинства итальянцев, Шекспир никогда не бывал в Италии. Однако, сюжеты девяти из 37 его пьес основаны на итальянских источниках.

шал похоронить себя Бродский. Сама Италия дала мировой культуре столько гениев, что не перечислишь: Данте и Петрарка, Рафаэль и Боттичелли, Леонардо да Винчи и Микеланджело — их талант пленит нас сквозь столетия. А современное «главнейшее из искусств»? Феллини, Антониони, Матростяни — какие имена! Тарковский снимал здесь «Ностальгию»...

Но самое удивительное, что при всем при этом Италия, в особенности северные ее регионы — экономически высокоразвитая страна с мощной, оснащенной по самым современным меркам промышленностью. И непонятно, как они подобного добились в таких условиях. Привыкли, наверно. Зато участникам конференции НПАА, прошедшей в Виченце 9-12 июня с.г., было ох как нелегко настроиться на рабочий лад.

Впрочем, если честно, никто особо и не рассчитывал, что люди приедут в Италию и будут там работать, работать и еще раз работать. «Тревизан» — мудрый и радушный хозяин, организатор конференции — прекрасно понимал, что должен презентовать гостям из России, Украины и Чехии не только себя и своих партнеров по бизнесу, но и свою страну. Соответственно, и программу он выстроил так, чтобы деловые и культурно-развлекательные мероприятия аккуратно перемежались. И ничего страшного, если ужин в замке Джульетты, экскурсия на озеро Гарда и посещение Венеции запомнятся гостям больше, чем презентации итальянских производителей арматуры и оборудования. Ибо тот приезжий, кто истинно проникнется здешним духом, в чьем сердце поселится Италия — обречен. Его будет тянуть сюда вновь. А как, скажите на



Вид на озеро Гарда с горы Брионе

милость, деловому человеку оправдать частые отлучки в некую точку мира? Правильно: подписать контракт с местной компанией! (Уж не открыл ли я ненароком секрет успеха итальянских производителей?)

Шутки шутками, но сермяжная цель конференции НПАА в Италии состояла именно в том, чтобы познакомиться, наладить контакты, лучше понять друг друга. И у статьи, которую вы читаете, схожая задача: не только



Муранское стекло

рассказать о конференции, но и поделиться наблюдениями о стране, в которой она проходила. Пусть досужие по сути, вдруг да окажутся они полезными тому, кто вдруг туда зачистит ...

И вот вам первое наблюдение: итальянцы умеют работать! Но успех приходит тогда, когда работа — в радость. А в радость она тогда, когда в ней есть элемент творчества. В принципе, так повсюду, но в Италии это особенно заметно — флюиды, однако. Ярчайшее впечатление у участников конференции оставило посещение одной из фабрик на острове Мурано, где делают знаменитое венецианское стекло. Концентрированное воплощение того, как тяжелый человеческий труд чудесным образом превращается в высокое искусство. Сие «обыкновенное чудо» характерно не только для стеклодувов, в известной мере оно присутствует в любом успешном бизнесе и для итальянцев, пожалуй, является важным фактором успеха. Они ведь люди открытые, веселые,

немного взбалмошные, эмоциональные. Думается, немецкая пунктуальность им несколько чужда. Вот они и противопоставили ей творческое начало.

Взять хотя бы тот же «Тревизан». Как, за счет чего эта относительно небольшая фирма на своем сегменте рынка утерла нос всем мировым лидерам? А просто были вовремя найдены некие решения, до которых конкуренты не додумались. Скопировать, повторить их? Можно, конечно, хотя они и запатентованы. Но за это время новые решения появятся.

Заметьте: буквально во всех презентациях итальянские производители упирают не только на надежность и качество (что само собой разумеется и просто банально), а скорее на гибкость, оригинальность, свежесть, нестандартность своих решений.

И еще, из личных впечатлений. Да, итальянцы тщеславны, любят похвалиться. Но похвальба эта какая-то добродушная, выглядит немного по-детски. Может, в ней маловато самоиронии, но и спеси нет совершенно. Хвастовство — но без показухи. А чего б и не похвастать, если есть чем? Потому что работать — не запахло, коли люди тебя ценят за дело, а не за дорогой галстук...

Одна из самых уважаемых фигур среди итальянских арматуростроителей, синьор Кавалло Карвело, встретил нас на собственном заводе в рабочей робе, самостоятельно открыв заводские ворота промасленными руками. Это не «рисовка», он «пашет» наравне со своими работниками. И вытворяет с центрами «Тревизан» что-то невероятное, выжимая из них запредельную эффективность, на грани чуда. И хитро улыбается на вопрос «Разве так может быть?»

Может, почему нет? Если подойти творчески.

Но мы ведь с вами тоже творческий народ. И работать, вопреки расхожим байкам, умеем — вот именно когда припечет или если интересно. Пожалуй, многому нам лучше учиться не у немцев или китайцев, а как раз у итальянцев.



Виктор Черноштан и Джироламо Тревизан

Дела семейные

Еще одна характерная черта мелкого и среднего итальянского бизнеса (а он в Италии почти весь такой) состоит в том, что бизнес этот насквозь семейный. Семейственность, как мне показалось, пронизывает и внутреннюю структуру компаний, и деловые отношения между ними. Речь не обязательно о кровном родстве (все же со времен Монтекки и Капулетти немало воды утекло), просто чувствуется что-то такое в отношениях между людьми.

Дело, думаю, в национальной специфике, которую еще Шекспир подметил. Сравните, как устроены семейные отношения в «Короле Лире» (Британия) или в «Гамлете» (Дания) — и каковы они в «Ромео и Джульетте». Чувствуете? Там, на севере, внутрисемейные дразги — канва сюжета, они привычны и даже естественны, куда ж без них, целый жанр английского детектива на этом кормится. Здесь же семейные узы выглядят безусловной, беспрекословной ценностью. И когда личные интересы расходятся с интересами Семьи — это трагедия, иногда с летальными исходом.

Семейственность откладывает отпечаток на местный стиль корпоративного управления. В Италии фактические полномочия менеджера определяются не только его должностью на визитке, но и положением в Семье. Или, скажем так, близостью к Семье, если менеджер наемный. Может быть, не везде так. Но нередко.

Многие местные частные компании были основаны после Войны, в 50-х, 60-х годах, когда итальянская экономика начинала развиваться по тому пути, плоды которого мы сейчас наблюдаем. И сегодня дети основателей как раз в самом расцвете сил. А семьи в Италии большие, дружные, многодетные. Так что задача обеспечения растущей компании топ-менеджментом решается естественным образом. И с мотивацией нет проблем: люди работают на себя. Точнее, на Семью, что еще важнее.



Участники конференции у проходной завода «Тревизан»

Типичный пример — «Trevisan Maccine Utensili SpA». Основавший эту компанию Джироламо Тревизан уже почти отошел от дел. (Однако, он лично встретил нашу делегацию на воем заводе — и это огромная честь!) Сейчас компанией управляют его дети: пять сыновей и дочь. Не берусь судить точно, как распределены между ними функции (понятно, что в соответствии с компетенцией). Действующий президент Энрико Тревизиан был в отъезде, в его отсутствие в президиуме конференции оказался Андреа, на которого, судя по всему, легла основная нагрузка по организации деловой программы (что, кстати, не заставило его сменить любимые джинсы на неудобный костюм, что у меня лично вызвало невольное уважение). К культурной программе, как показалось, приложила свою уверенную властную руку Розелла. На ужинах вся семья собиралась за одним столом. Этаким ежевечерний семейный совет. Он же, видимо, Совет директоров компании «Тревизан».

Что касается низовых звеньев управленческой структуры, то там, конечно, всё устроено как везде, «по науке».

Предприятия, на производстве которых

SAFAS SpA



Via Verona 23
36077 Tavernelle di Altavilla
Vicentina (VI) Italy
Tel.: +39 0444 333 444
Fax: +39 0444 333 443
www.safas.it



Компания SAFAS основана в 1959 г. Начинала как производитель стальной арматуры для железобетона.

Сегодня SAFAS специализируется на производстве отливок из нержавеющей сталей и кобальто-никелевых сплавов весом до 15 т и размерами до 300x300x400 см, в том числе по технологии газокислородного рафинирования (AOD), позволяющей получать стали с пониженным содержанием углерода.¹ Основные клиенты — производители транспортного и энергетического оборудования.

¹ См. также стр. 78.

Производственные площади 100 тыс. кв. м, из них 35 тыс. кв. м под крышей.

В группу SAFAS наряду с SAFAS SpA входят еще три литейных заводов, один из которых в Тунисе, а также предприятие по мехобработке стальных заготовок.

Calpeda pompe SpA



Via Roggia di Mezzo, 39
36050 Montorso Vicentino, Vicenza
Tel.: + 39 0444 476 476
Fax: + 39 0444 476 477
E-mail: info@calpeda.it
www.calpeda.com

Компания Calpeda основана в 1959 году. Основное направление деятельности — разработка и производство

У входа в цех «Тревизана» — стенд с личными карточками, где наряду с именем работника указан его персональный штрих-код. Штрих-код присвоен вообще всему: каждой детали, каждой заготовке, каждому винтику. На складских полках — наклейки со штрих-кодами всего того, что на них хранится. Полная автоматизация учета.

Национальная специфика, заключенная в слове «семейственность», проявляется и в том, что в Италии очень развита система промышленных союзов и ассоциаций. Система эта «перекрестная»: есть ассоциации отраслевые, а есть территориальные. И, например, некая компания может входить одновременно в Итальянскую ассоциацию арматуростроителей и в Промышленную ассоциацию Виченцы.

Кстати, ассоциация Виченцы, соорганизатор конференции, — третья по величине в Италии после ми-



«Тревизан». Доска учета персонала



«Тревизан». Наклейка на складской полке: штрих-коды хранящихся на ней деталей

ланской и туринской. Удивительный факт! Ведь население Виченцы — всего сто с небольшим тысяч жителей. В России иные города подобного размера образованы одним-двумя огромными заводами, руководство которых вольно или невольно вовлечено в местную политику. В Виченце подобных «монстров», конечно же, нет, зато небольших промышленных предприятий — тысячи. На большинстве из них не наберется и полусотни работников, но выручка у них весьма достойная, сравнимая с выручкой наших «монстров». Потому и ассоциация богатая. Она-то и занимается политикой. Разделение труда: одни производят, другие лоббируют их интересы.

Вообще, разделение труда в Италии — повсюду. Развитию кооперации, мне кажется, помогает некая «клановость» — обратная сторона «семейственности». Интуитивно ясно, что «культура суверенитета семьи» должна дополняться потребностью «дружить семьями». Одни семьи-предприятия воспринимаются как «свои», близкие, доверенные, а другие — как «чужие», не враги, нет, просто отношения с ними обычно-деловые, на основе циничного «ты мне — я тебе». Зато со «своими», мне кажется, итальянцы способны работать на высочайшем уровне доверия. Может быть, в этом еще один секрет успеха? Задумайтесь, каким серьезным тормозом является для российской экономики всеобщее взаимное недоверие.

побывала делегация НПАА



высокотехнологичного насосного оборудования, среди которого бытовые и промышленные насосы, ирригационные и дренажные системы, и т.д.

Сегодня Calpeda — один из крупнейших мировых производителей насосов. Ассортимент включает в себя более 2000 типоразмеров мощностью от 0,5 до 200 кВт. В состав промышленной группы Calpeda входят чугунолитейный завод «Fonderia Zardo»; завод по литью бронзы «Fonderia Rubini»; «Mettifogo Potre» (производство насосов для артезианских скважин), и др.

Головной завод в г. Montorso Vicentino (сборочное производство, центр НИОКР) — 30 тыс. кв. м крытых площадей, 250 работников.

C.P.F. Srl

C.P.F.

Via Vicenza 244

36077 Altavilla Vicentina (VI)

Tel.: + 39 0444 341806

Fax: + 39 0444 277105

E-mail: info@cpfneccanica.com

www.cpfneccanica.com

Частное предприятие сеньора Кавалло Кармело.

Занимается исключительно механической обработкой корпусных деталей арматуры на подрядных условиях. Клиентами S.P.F. являются все итальянские производители промышленной арматуры. На предприятии работают около 20 человек, включая самого сеньора Кармело. Обработка производится на центрах «Тревизан» — их на заводе 8 штук.

И еще подумалось мне, что в России такого уровня кооперации нипочем не достичь. И причины даже не экономические, они куда глубже. В головах причины, как обычно. Ведь в Европе никому и в голову не придет пытаться делать что-то самому, если рядом есть тот, кто обладает нужным опытом и сделает это гораздо лучше на специальном оборудовании. Причем стиль мышления «не надо заниматься чужим делом» превалирует не только в производстве, но и в быту: всегда лучше заплатить мастеру, чем халтурить, а сэкономленное время употребить на то, что сам умеешь де-



Участники конференции осматривают производство компании «Тревизан»

лать лучше других. Наша «дачно-огородная культура» Европе чужда. Никто не ездит в загородный дом как на работу, чтобы заготовить еды на зиму, прокормиться, сэкономить семейный бюджет. Туда едут отдыхать. И выращивают не картошку, а цветы. Для красоты выращивают, не на продажу.

Красота, да! Она вокруг, она повсюду: красота природы, красота людских творений. Настоящую красоту



Цех завода «Тревизан»

грешно похабить. Бессознательное стремление к прекрасному — это для итальянцев нечто сакраментальное, скрытая пружина их жизни.

Ну, это сложно объяснить, это нужно почувствовать...



Производственная площадка «Тревизан». Отработанные опытные образцы арматуры вызвали эффект узнавания у многих участников конференции

Предприятия, чьи презентации

Buffoli Transfer SpA



Via Stretta 40
25128 Brescia (BS)
Tel.: +39 030 201550
Fax: +39 030 201555
info@buffoli.it
www.buffoli.it



Компания Buffoli основана д.т.н. Марио Буффоли в начале 50-х гг. как Техническое Бюро Промышленного Проектирования, в 1958 г. начала производство станков с ЧПУ. Лозунг компании — «Решения, совершенно отличные от других».

Сегодня Buffoli производит оборудование для комплексной высокоточной механической обработки деталей, требующих мультиопераций и высокоточных выточек одновременно с нескольких сторон (корпуса латунной арматуры небольших диаметров).

За 50 лет компанией поставлено 800 станков в 30 стран.
Площадь производственных помещений 10 000 кв. м.

Italcontrol Srl Italcontrol

Via Francesco Landini, 76
21050 Marnate (VA)
Tel.: +39 331 600 881.
Fax: +39 331 389 144.
www.italcontrol.net

Основана в 1992 году.

Italcontrol производит контрольно-испытательное оборудование для арматуры и приводов, в том числе уникальное, по специальным заказам.

Испытательные стенды Italcontrol могут использоваться для испытаний водой, воздухом, газом, маслом под давлением до 4000 бар.

На двух заводах компании трудятся 37 человек.

СОЛОВЬИ ПОЮТ ПО-ИТАЛЬЯНСКИ

Современные иностранные мюзиклы перед постановкой в России всегда переводят на русский язык. Иначе кто ж пойдет их слушать? А иностранные постановки классических опер Верди, когда их привозят в Большой театр – не переводятся, исполняются на языке оригинала. И собирают полные залы. Теперь я понимаю, почему.

На конференции в Виченце перевод был отдельным пунктом программы. И он был великолепен! Хороший перевод – это ведь тоже искусство. О, как же прекрасен итальянский язык в правильном исполнении – звучный, звонкий, певучий! Он будто специально создан для пения. Кроме шуток, услышав соловьиную трель, думаешь вдруг: а ведь на итальянском поет птаха-то! И оперы Верди лучше слушать именно на итальянском, иначе они многое теряют.



Президент НПAA Владимир Макаров и Вице-Президент Промышленной ассоциации Виченцы Роберто Дитри



Президиум конференции

Да и вообще в зале заседаний, где проходила конференция, чувствуешь себя будто в опере. Чарующая музыка итальянского языка полностью соответствовала обстановке. Ведь конференция проходила в самом настоящем дворце, памятнике архитектуры конца 16-го века Palazzo Thiene Bonin Langare – творении Андреа Палладио, как и весь исторический центр Виченцы. Мемориальная доска перед дверью, ведущей в зал, гласила также, что незадолго до нас в этом дворце побывал Наполеон.

А в зале этом – не заседания проводить, туда экскурсии водить надо. (Впрочем, и водят, наверно, в свободное от конференций время.) Лепнина, колоннады, статуи в нишах... А потолок! О! Хочешь не хочешь, приходится внимательно слушать выступающих, потому что плевать в такой потолок было бы просто кощунственно. Да уж, небедная в Виченце Промышленная ассоциация...

прозвучали на конференции

SAFOP S.P.A.



Via Castelfranco Veneto, 65
33170 Pordenone (ITALY)
Tel.: +39 0434 378900
Fax: +39 0434 378980
E-mail: safop@safop.com
www.safop.com

Компания основана в 1925 г.

SAFOP специализируется на средних и крупногабаритных токарных станках с ЧПУ для транспорта, энергетики, нефтегазовой отрасли, судостроения, металлургии, а также производит специальное оборудование под отдельные задачи. Например, компанией разработан токарный центр для сверхточной обработки сферической поверхности пробок шаровых кранов.

Производственные площади 24 000 кв. м, из них крытые 8300 кв. м.

Dafram S.P.A.



Via T. Vignoli 9
0149 Milano
Tel.: +39 0733 51191
E-mail: sales@dafram.it
www.dafram.it

Компания основана в 1956 году.

Производит шаровые краны диаметром до 1200 мм, в том числе с пробкой в опорах, для самых разных условий эксплуатации.

Производственные площади 25 000 кв. м, из них крытые 10000 кв. м.



Надо бы пару слов о самой конференции сказать. У ее участников была возможность познакомиться при-метно с дюжиной итальянских предприятий. (Краткие данные об этих предприятиях – «заметки на полях» статьи.) Четыре из них, включая «Тревизан», мы посетили, презентации остальных прозвучали на заседаниях во дворце, проходивших в течение двух дней. А в перерывах заседаний можно было выйти на балкон над внутренним двориком, с которого открывался прекрасный вид на офисное здание Промышленной ассоциации Виченцы – оно буквально в двух шагах от Палаццо Тиене и из дворцового стиля не выпадает. Фуршеты, заменявшие обеды, проходили здесь же, во дворце, в еще одном шикарном зале ...

Кстати, о еде. Обед в нашем понимании (посреди дня из 4 блюд) в Италии не принят. Легкий ланч, не боле.



Президент НПAA Владимир Макаров и Президент ANIMA Сандро Бономи



Офис промышленной ассоциации Виченцы

И, судя по всему, такое понятие как «заводская столовая» итальянцам незнакомо. Даже итальянские рестораны, поработав немного с утра, часа в два закрываются и открываются снова только примерно в семь вечера. А среди дня существенно поесть просто негде. Разве что перекусить мороженым или сэндвич какой-нибудь перехватить.

Зато уж вечером, во время того, что мы называем ужином, а англичане – как раз таки обедом... Вечерний прием пищи в Италии – процесс кропотливый и тщательный. Число перемен блюд приближается к 7-8, происходят они примерно раз в полчаса, в результате всё действие растягивается часа на три-четыре. При этом сами порции такого объема, что растянуть их поглощение на 30 минут совершенно невозможно, сколь-нибудь голодный человек съест всё от силы минут за пять. А выставлять на общий стол ничего существенного не принято.

Предприятия, чьи презентации

LVF Sp.A



Via G Mazzini 34
24060 San Paolo D'Argon (BG)
Tel.: +39 035 4255211
Fax: +39 035 4255209
info@lvt.it
www.lvf.it

Компания основана в 1984 году.

LVF производит кованую арматуру для нефтегазовой отрасли, химии, нефтехимии, энергетики, а также судовую арматуру диаметром до 1500 мм на давление до 40 атм. В составе компании 4 завода.



Marposs S.P.A.



Головное предприятие:
Via Saliceto, 13
40010 BENTIVOGLIO (BO) – ITALY
Tel.: +39 051 899111
Fax: +39 051 899525
www.marposs.com

Компания основана в 1952 году Mario Possati.

Производит интегрированные высокоточные системы контроля для станков с ЧПУ. Является мировым лидером в своей нише. 90% продукции идет на экспорт.



И основную часть времени приложить столовые приборы просто не к чему. Приходится поднимать глаза от опустевшей тарелки на окружающих. Что весьма способствует общению.

Участники конференции НПAA были ежедневно подвержены вышеописанному процессу. С точки зрения целей конференции это правильно, это ведь те самые «кулуары», где удобно знакомиться и понимать друг друга. Но был и побочный эффект. Поскольку деловая программа конференции начиналась рано, за время пребывания в Италии у многих накопился некоторый недосып.

А завершилась программа поездки российской делегации экскурсией в Венецию. Но рассказывать о ней нет смысла. Венецию надо видеть своими глазами...

Если вам показалось, что вместо связного рассказа о прошедшей конференции НПAA выше были изложены какие-то обрывочные личные впечатления – то вы совершенно правы. Ну и что? Да, личные, причем далеко не все. Мне, допустим, очень хотелось бы написать об том, как там устроен быт: например, о странном «наклонном лифте» в обычном подземном переходе маленького городка – чтобы поднимать инвалидные коляски и тяжелые сумки. И о том чувстве, которое неминуемо возникает за неделю пребывания в Италии, что всё здесь



Зал заседаний в Palazzo Thiene Bonin Langare

сделано для людей, вот лично для тебя, чтобы именно тебе было удобно и спокойно жить...

Да, личные впечатления. Да, возможно, каша в голове, всё вперемешку. Тут тебе и глубочайшая кооперация бизнеса, поддержанная семейственностью. И маленькие итальянские городки, каждый из которых старше Москвы, а многие и Киева старше. И автоматизация производства с помощью штрих-кодов. И великолепные предальпийские озера и долины...

Пусть каша. Но до чего ж вкусная!

...И над всем этим – высокое синее небо и пьянящий, наполненный вдохновением воздух.

прозвучали на конференции

С 2000 года Marposs приобрел около 10 компаний в Италии, Франции и США, как смежных по профилю, так и конкурентов, превратившись в транснациональную промышленную группу.

Общее число сотрудников принадлежащих Marposs предприятий: 963 в Италии, 1884 за рубежом.

Производственная площадь крытых помещений головного завода в Bentivoglio – 38200 кв. м.

Friulco

**Via Cadorna, 66 - Fraz. Sal
33040 Povoletto (UD)
Tel.: +39 0432 634211
Fax: +39 0432 634338
E-mail: info@friulco.com
www.friulco.com**



Компания основана в 1990 г. как производитель литой арматуры для нефтехимии.

Сегодня Friulco производит литую и кованую арматуру из стали и никелевых сплавов на высокие параметры, в том числе по специальным заказам под конкретные требования клиентов. Многие оригинальные решения отдела НИОКР Friulco связаны с высокой компетенцией специалистов компании в области материаловедения.

Производственные площади 21750 кв. м, из них крытые 8500 кв. м.

Годовой оборот 25 млн евро, 125 сотрудников.