Практическая ситуация 4.. Опыт построения бизнеса Ю. Эйдинова. Богатый картофельный папа. Деловой квартал № 10 (582) 19 марта 2007. С.54-60. Богатый картофельный папа 43

Игорь Картузов — убежденный богач и капиталист. Он может сколотить состояние и на выращивании картошки, и на производстве полипропилена, и на продаже гидравлики. Чтобы потом ловить кайф от инвестирования заработанного в новые проекты — именно так, по его мнению, можно использовать деньги для расширения собственного сознания. Досье Игорь Картузов Родился в 1970г. Образование:1987-1992 гг. Уральский лесотехнический институт, инженер-механик; 2002-2003 гг. — УГТУУПИ, президентская программа переподготовки управленческих кадров, специализация — «стратегический менеджмент»; 2002-2006 гг. — СанктПетербургский институт Гештальта (СПбИГ), психолог-консультант. Диплом на тему «Применение методов Гештальт подхода в тренинге «Привычка быть богатым». Карьера: с 1989г. по настоящее время — ООО «Картофель», учредитель, гендиректор (производство сельхозпродукции, хранение, доставка овощей); с 1995г. по настоящее время — ООО «Универсалкомплект», учредитель; с 1997г. по настоящее время — крестьянско-фермерское хозяйство, учредитель (переработка сельхозпродукции, предоставление в аренду производственных, офисных и складских помещений, испытания новых производственных, инновационных направлений); с 1997г. по настоящее время — ООО «Бытхозторг», учредитель (оптоворозничная продажа товаров народного потребления); с 2000г. по настоящее время — ООО «Пилен», учредитель (производство и продажа мягких контейнеров МКР и BiGBaG из полипропилена для сухих сыпучих и концентрированных грузов, продажа полипропиленовых и полиэтиленовых тканей, полотен, лент, мешков и др.). Владелец пяти бизнесов с годовым оборотом в 350 млн. руб. Игорь Картузов вывел собственную формулу богатства: если периодически капитализировать часть своих денег — непременно разбогатеешь. Богатство он воспринимает философски — как ресурс — и в то же время очень конкретно — как потенциальный продукт или успешную идею. Став миллионером, Картузов 44 решил поделиться своим капиталистическим опытом. При встрече Игорь протягивает визитку с надписью: «Автор проекта «Привычка быть богатым». Это понятно, сейчас он раскручивает себя как тренер и хочет, чтобы в нем видели консультанта. На вопросы отвечает быстро, используя обкатанные речевые модули, что сразу выдает в нем преподавателя. — Главное — быть свободным в своих увлечениях: кататься на лыжах, плавать, путешествовать по миру, открывать для себя новые идеи, возвращаться и воплощать их, — подавшись вперед, быстро говорит Игорь Картузов. — Хотя чем ты богаче, тем круче цели. Наше желаемое всегда обгоняет наши возможности как минимум на 20%. Абрамович наверняка хотел купить яхту побольше, да нет такой — круче только крейсер. Кстати, я буквально позавчера вернулся из Андорры и привез оттуда новые идеи. (Роется в холодильнике и потрясает в воздухе вакуумным пакетом с тертой морковью и упаковкой с зеленым салатом.) Вот, продукт из Андорры. В его основе — тот же принцип, на который рассчитываю и я. Был приятно удивлен: оказывается, иду почти в ногу. Вот фитнес-салат из пяти видов трав. Сегодня у нас в стране их делают только два производителя — «Белая дача» и «Димитровские овощи». Срок реализации — три дня, а доставляют из Москвы. Отсюда стоимость — 100 руб. за упаковку 100 г, 1 тыс. руб. за килограмм. У москвичей упаковка качественная, не хватает только помидоров черри и маленького контейнера с оливковым маслом, чтобы салат был полностью готов. Так вот, тысяча рублей за кило — очень высокая цена. Дешевле могут поставлять только местные производители, но у нас такого пока не делают — есть свободная ниша. Салатная линия — это наша перспектива. Сейчас моя фирма работает с картофелем, скоро займемся морковью и свеклой, потом очередь за салатом. Я стажировался в Голландии по этому вопросу, владею технологией. Откуда у вас привычка быть богатым? — Есть одно простое слово — «делать». Мы все умные. Американцы тупые, как говорит Задорнов, а мы умные. Мы все тщательно просчитываем, в том числе риски. И если вероятность неудачи велика, ничего не делаем. Весь 45 процесс мысленный. А американцы просто берут и делают, особо не задумываясь. В этом и разница. Чтобы стать богатым, нужно просто начать делать. В основе богатства лежит не логика, не знания, не творчество, не интуиция, а просто бездумное действие? — Примитивное. То, что вы перечислили, — стандартная схема... Привычка к богатству заключается в постоянной ежемесячной капитализации части своих средств. Когда ты каждый месяц откладываешь копеечку, подобное начинает притягивать подобное: начинаешь интересоваться, куда потом эти деньги деть, чтобы они работали, наводить справки о рынке акций, золота, недвижимости и т. д. То есть наличие денег расширяет сознание? — Да, ими же надо распоряжаться! На капитализированных деньгах ты учишься быть богатым. Я знаю человека, который собрал коллекцию утюгов. Отдельно сами по себе они ничего не стоят, а в формате коллекции это уже ценность. А как вы начали путь к богатству? — В детстве, наверное. Это проявлялось еще в коллекционировании — сначала календариков, потом значков, потом марок, потом монетами занялся... А первые серьезные деньги делал на спекуляции — возил из Москвы товары (одежду, сумки и т. д.) на продажу в Екатеринбург. Вся прибыль делилась поровну: половина на развитие, половина на потребление. Потом на потребление стал оставлять все меньше и постепенно сформировал капитал. Деньги вложил в бумажный бизнес. Я и еще несколько человек покупали большие рулоны бумаги и резали по определенным размерам. Так появился вкус к производству. В чем заключался бизнес? — Бумага продавалась здоровенными бобинами. Мы сконструировали специальную установку, которая резала бобины на большие листы — флаты. Флаты клали на бумажную гильотину, она рубила уже мелкие форматы — А4, 46 А3. И еще ролики шириной 210 мм (они раньше использовались на матричных принтерах, которые стояли повсюду — в каждой бухгалтерии, в коммунальных службах и т. д.). Импортная бумага тогда была очень дорогой, а качество упаковки отечественного целлюлознобумажного завода оставляло желать лучшего. Мы делали свою фирменную упаковку и продавали через магазины и специализированные компании. Супердоходный бизнес, это была ниша для мелких производителей, как я. Уральский uncle Bens Первый бизнес, ставший для Игоря Картузова профильным, начался на картофельном поле. Сегодня он «возделывает свой огород»: формирует продуктовую линейку картофельного бренда «Свежая страна», прикупает земли, получает субсидии через национальные программы и спокойно ждет вступления страны в ВТО: при ограниченном сроке годности его продуктов иностранные фермеры ему не страшны. — Производство картофеля в 1989г. начал мой отец — руководитель сельхозпредприятия. Он организовал сельхозкооператив, где работало десять человек. Подход коммунистический — у всех равные доли. Это был очень прибыльный бизнес: на деньги, вырученные от продажи картофеля, отец построил три дома, купил два новых грузовика, два трактора и автобус, — вспоминает Игорь Картузов, поглаживая пакет с морковью. — Маржа — высоченная, так как себестоимость в десять раз меньше продажной цены. Сейчас другое дело, хотя рентабельность около 25% — тоже неплохо. За три года предприятие очень бурно развилось. Я начал помогать отцу в 1989г., еще студентом. Покупал у него картошку и перепродавал. Искал свои ниши — организацию уборки или хранения картофеля. Почему именно картофель? — Наверное, потому, что были покупатели, которые брали картофель большими объемами, — армия, другие госструктуры, мы выполняли госзаказ. 47 Потом все это рухнуло. Сбыт сократился в разы, возникли рыночные условия, требования к качеству продукта повысились. Когда начались тяжелые времена, все так называемые партнеры отца разошлись. До 2002г. я просто материально поддерживал компанию (сам в то время развивал другие бизнесы) — давал в долг. Потом понял, что они уже не выкарабкаются. И подключился вплотную: переделал сбыт, построил новое хранилище, уменьшил число работников, а оставшимся повысил зарплату. Бизнес вышел на прибыль. Видимо, у вас с отцом были разные подходы к ведению дела... Когда бизнес изменился под вас? — В 2004г. Предприятие становилось банкротом. Крестьянское мышление так устроено: вырастил картофель и сидит ждет, когда его купят. А я вышел на розничную торговлю — пришлось убеждать, что наше качество хорошее, показывать продукт: у нас, мол, не такой, как у остальных. Мытый картофель начал делать уже в 2004г., после поездки в Голландию. Увидел, что он может быть чищеным, да еще и нарезанным. И когда получил заказы, уже смог инвестировать в предприятие. Что оно собой представляет? — Сегодня у нас в поселке Октябрьском работают 15 человек и двенадцать единиц техники. В 2005 г. я стал единственным учредителем, выкупив оставшиеся доли. Мы работаем на 70 га своих и 100 га арендованных угодий, хотя теперь «наделов» уже не хватает. Ведем переговоры о покупке арендуемых земель. Если ты — сельхозпредприятие, работаешь на этой земле больше трех лет, держишь ее в пригодном для полевых работ состоянии, то можно оформить ее в собственность. Для сельхозпроизводителей есть еще и льготные ставки. Это некоммерческая покупка. Но приобретение еще 150 га — пока идея фикс, так как граничащая со мной земля принадлежит коммерческим структурам. Сейчас многие инвестируют в сельхозсектор. Но большие проблемы с персоналом — мужики в деревне пьют. Как решаете эту проблему? Держите в кулаке? 48 — Мои работники не пьют. Потому что есть деньги и интересная работа. Пьют ведь либо от безысходности, либо по болезни. У них был выбор — или пить, или работать и зарабатывать, купить новую машину, построить баню и т. д. Средняя зарплата специалиста на моей фирме — 1012 тыс. руб., а еще премиальные. В сезон премиальные, бывает, сравниваются с окладом. У меня остался костяк, который и раньшето особо не пьянствовал. Случаются, конечно, такие поводы, как, например, свадьба, но тут ничего не поделаешь — в деревнях такая традиция. Можно на тричетыре дня забыть про человека. Со временем все изменится. Вон в Голландии фермер и два наемника обрабатывают в пять раз больше полей, чем все мое хозяйство. Так это за счет автоматизации? — Да, наши технические возможности пока отстают. Я планирую, что будет меньше людей, больше техники, за счет этого повысится качество. Но не буду отказываться от своих людей: в них слишком много вложено. Я переориентирую их на другие участки. На салатные линии, например. А пока технического бума не случилось, заинтересовал управляющего в конечном результате — взял в процент от прибыли. Управление стало эффективным: и техника не ломается, и бензин не утекает неизвестно куда. Теперь я выступаю в этом бизнесе только как инвестор. У нас замкнутый цикл производства — мы и производители, и переработчики, и поставщики в магазины. Мы присутствуем во всех крупных сетях — «Звездном», «Ашане», «Монетке». Как вам это удается? Все поставщики жалуются, что в крупные сети просто так не пробиться. — Надо же! Когда нам из сетей звонили, мы даже и не знали об этом. Нам сказали — привозите свой красиво упакованный картофель. Что вы им предлагаете? — Мытый фасованный картофель под брендом «Свежая страна». Какую вы картошку будете покупать, если она стоит почти одинаково, — мытую или грязную? И если мытая — в вентилируемом пакете, с ручкой, чтобы удобно было нести? Килограмм нашей картошки всего на 2 руб. дороже. Да, мытый 49 продукт хранится всего две недели. Но мы и ориентированы на городского жителя, который берет 2-3 кг и быстро употребляет их. Скоро планируем выпускать чищеный картофель в упаковке, следующий этап — уже порезанный продукт. Меня привлекла уникальность торгового предложения. Такого продукта на рынке нет, а он востребован уже вчера. Но порезанный картофель быстро темнеет — Да, конечно. Но наш продается в вакуумной упаковке, когда она вскрывается, в течение пяти минут картофель должен быть или положен в воду или на сковородку — на термическую обработку. Открытая упаковка не хранится. Продуктовую линейку расширит салат? — Это наша идея будущего. Покупатели салата — те же люди, следящие за здоровьем, обращающие внимание на холестерин. Пока потребление готовых смесей невелико — все дело в высокой цене. А если они будут стоить вдвое меньше, мы охватим более широкий сегмент покупателей, не только премиальный. Сэкономив на транспортных издержках, сможем попасть на рынок с ценой максимум 40 руб. за 100-150 г продукта. И постепенно сможем снижать стоимость. А когда приобретем дополнительные земли, выйдем на 200 т. продукта в месяц, но на этом остановимся, чтобы не делать вал. В 2007-2008 гг. на рынок выйдет пара крупных местных хозяйств с аналогичным продуктом, поэтому мы лучше будем осваивать передовые ниши. Наша стратегия — внедрять новинки. Уже в этом году предложим чищеный продукт, нашим конкурентам до этого еще годдва пахать. Потом будет уже нарезка — слайсы, соломка, кубик, суповые смеси, готовые смеси для жарки и тушения, упакованные по 100 г и по 1 кг и т. д. Мощностей вам хватит? — Развиваясь, мы собираемся больше ориентироваться на переработку, поэтому намерены привлекать поставщиков сырья, производителей. Полностью от собственного производства отказываться не будем никогда, минимум 70% 50 оборота станем делать за счет своего сырья. Это сокращает и риски, и налогообложение. Мы — участники федеральной программы по поддержке сельского хозяйства. Получили большой кредит и купили голландскую линию по переработке картофеля. В рамках национального проекта министерство нас уже дважды субсидировало на приобретение оборудования. Вы занялись этим бизнесом в расчете на национальный проект? — Проект стал действовать годом позже. В 2005г. мы получали дотации на удобрения, на оборудование, тогда это просто была федеральная программа поддержки сельхозпроизводителя. Госпомощь, конечно, не помешает. Это нормально: сельхозбизнес дотируется во всем мире, если его не поддерживать, стоимость продукта будет слишком высока, спрос упадет, а занятость населения в этом секторе большая. Регулирование обеспечивает рабочие места в деревне и продовольственную безопасность региона — ведь количество частных производителей снижается, а спрос на картофель растет. Как на картофельном поле взрастить производство полипропилена На картошке Игорь Картузов учился бизнесу. Но сегодня у него есть еще несколько проектов, не связанных с сельским хозяйством. Он не стремится выстроить империю. Его цель — остаться инвестором, получая и используя ресурс от налаженных бизнесов. — Моя сильная сторона — способность участвовать в нескольких сферах и применять знания, почерпнутые из разных отраслей, — объясняет Картузов и достает листы бумаги и ручку, чтобы подтверждать свой рассказ рисованными схемами. — Сельское хозяйство — это не дело моей жизни. Моя задача — оставить себе долю в 20% акций, отойти от оперативного управления и заняться чем-то другим, получая прибыль с этого проекта. Поставленный на ноги бизнес — способ заработать деньги на другой проект. 51 Как появилась компания «Универсалкомплект»? — В середине 90х гг. я был дилером Минского подшипникового завода. Создал фирму, потом, чтобы расшириться, нашел партнеров, финансовых доноров. Сфера деятельности все время менялась, мы занимались перепродажей продукции разных заводов. В том числе операциями с недвижимостью — приобретением жилой и нежилой, складской. Сейчас базовый бизнес фирмы — перепродажа гидравлического оборудования для машин, станков, механизмов, тракторов и т. д. Доля «Универсалкомплекта» в общем обороте моих бизнесов — 20-25%. Мы — дилеры нескольких крупных предприятий: завода «Коммунар», Мелитопольского завода, завода «Гидросила». Наши потребители — местные предприятия. Оперативным управлением УК я не занимаюсь вот уже три года. Вы — идеолог, рождаете и воплощаете проекты. Но чем больше идей, тем больше проколов. У вас они часто случаются? — Конечно (начинает загибать пальцы): Тюмень, Челябинск, Магнитогорск, Пермь, Екатеринбург — это та цепочка, где были организованы филиалы моего предприятия. Из Екатеринбурга машина везла в Тюмень подшипники и гидравлику, из Тюмени в Пермь — теплоизоляцию, там брала бумагу, переправляла ее в Магнитогорск, где загружалась стальной лентой и т. д. Так называемая вертушка. На какой-то момент делегирование полномочий с моей стороны превысило пределы разумного. И сеть развалилась. Потеря филиалов была одной из самых болезненных. Я сделал вывод: нельзя перепоручать все другим людям, а самому «отдыхать на Канарах». Иначе из-за чужих ошибок теряешь бизнес. Директор одного из филиалов, например, увлекся игрой в казино. Я ему говорю: ну как ты подшипники-то мог проиграть? «Бытхозторг» вы создали на деньги от «Универсалкомплекта»? — Да. Эта фирма до сих пор поставляет в крупные сети электроустановочные изделия — розетки, электровыключатели и т. д. Мы покупаем крупные партии у производителей и распродаем по магазинам. На ТК «Оборонснабсбыт» у нас два собственных магазина. Была идея создать ТМ для специализированной 52 торговой сети, но умерла: партнер, который этим управляет сегодня, не видит необходимости в ТМ. Я же не хочу за это браться. Этот бизнес стагнирующий — нет прогрессивной идеи, захвата рынка, бурного развития. Был вариант — стать базой крупных товаропроизводителей на местном рынке. Но проект требует большой складской базы, транспортного комплекса, выхода на другие регионы, в более мелкие города, нужен большой штат сотрудников. Мы предпочли занять более узкую нишу, но будущего у нее пока не видим. Почему вы вообще взялись за хозтовары? — На тот момент на рынке был дефицит качественных хозяйственных товаров. Специализированных магазинов почти не было. Разница между оптовой и розничной ценами была очень существенной. Мне хотелось сделать сеть магазинов хозтоваров «Хозобоз», присутствующую в каждом районе города, но не успел по финансовым причинам. Правда, товар сегодня поставляем, в том числе и сетевым магазинам: сушилки, гладильные доски и т. д. Как вы обнаружили такую далекую от ваших проектов нишу, как производство полипропиленовых контейнеров? — ООО «Пилен» — мое любимое предприятие. Потому что хорошие перспективы, потому что закупаем супертехнологичное оборудование. Потому что управляющий — захваченный идеей человек, все глубже вникающий в технологию производства. Производим бигбеги — мягкие контейнеры из полипропилена для сухих сыпучих и концентрированных грузов. Этот рынок не уникален. Контейнеры сегодня делают три огромных предприятия в России. Монстры! А мы с нуля смогли выйти в этот сегмент. Секрет — в индивидуальном подходе. Образно говоря, вместо готового платья мы предлагаем индивидуальный пошив — приспосабливаем стандартную продукцию к потребностям конечного покупателя. Мы к нему едем, выясняем все потребности, например, как удобнее доставать продукцию из контейнера. Все до сантиметра вымеряем и создаем новую модель контейнера. Сегодня у нас их более 30. На вас снизошло полипропиленовое озарение? — Да просто один покупатель рассчитался с нами контейнерами, которые ему 53 были не нужны. Мы тоже не знали, куда их деть, начали разбираться. Увидели, что качество невысокое, а изготовить бигбег очень просто: берешь кусок ткани, раз-два — вот он сшит. Мы так же можем делать! Посоветовались с потенциальным покупателем, он нам объяснил, какой бигбег будет пользоваться спросом. Мы переделали контейнеры и продали. Потом купили отечественную швейную машинку и изготовили новую партию, затем нашли производителя ткани, арендовали площадь на заводе им. Калинина, купили еще десять швейных машинок. Стали продавать и увидели, что рынок не насыщен. Производство успешно развивается. Сейчас наши клиенты — Тюмень и Екатеринбург, в Пермь и Челябинск пока не пробились, но планируем в ближайшее время: в Перми — химическое производство, они нуждаются в контейнерах. Со временем мы купили несколько мощных станков, которые позволяют производить много контейнеров. Работаем не только с конечным потребителем. Например, мы не можем выйти на крупный металлургический завод, хотя контейнеры там не лучшего качества, но их шьет сын директора завода. Мы знаем: нам туда не пробиться. И чтобы увеличить объемы, предлагаем этому сыну свои высокотехнологичные заготовки, а он их уже дошивает. Так мы подтягиваем на свою сторону мелких производителей, а через них — и крупных «карманных» потребителей. Кому — божий дар, а кому — учиться У Игоря Картузова около десяти образований — от президентской программы до курса «Бухгалтер малого предприятия». Он уверен, что образование помогает заработать и сохранить действительно большие деньги, дает инструментарий тем, у кого нет божьего дара. Вот у Романа Абрамовича, говорит, наверное, есть божий дар. 54 — Любое образование воспринимаю с удовольствием, — рассуждает Игорь Картузов. — Когда тренер будит в тебе активность, не навязывая своего видения. Я знаю, что мне нужно, и выжимаю из тренера каждый уплаченный доллар. Даже на скучной лекции в УПИ можно найти что-то полезное. Знаю, что вы автор тренинга «Сексуальная энергия в бизнесе». О чем он? — Несмотря на несколько провокационное название, речь идет не о сексуальных отношениях, а об энергии. Я обучаю участников использовать свою сексуальную энергию для достижения требуемого результата в бизнесе. Интересная тема — чувства, флирт, игра как инструмент для работы, это мощнейшее орудие манипуляции и вовлечения в свой проект. Важно, чтобы в переговорах, когда это уместно и целесообразно, присутствовала легкая сексуальность, которая дает возможность увлечь собой, заинтересовать в себе и в своей идее. Законы привлекательности еще никто не отменял! Их можно использовать для работы и с банками, и с административными, и с проверяющими органами. Я всегда ухожу из парфюмерных магазинов с кучей пробников — потому что общаюсь с продавцом, проявляю искренний интерес. Могу сказать точно: если твоя сексуальная энергия низка, удовольствие от контакта получит только другой человек. Например, сотрудник налоговой инспекции. А можно добиваться своих целей, самому получать удовольствие, в идеале взаимное. Один из ваших новых проектов — венчурный фонд. В России эта сфера бизнеса до сих пор не приносила больших денег. На что вы рассчитываете? — В бизнесе есть два компонента — идея и деньги. Меня интересуют те проекты, где стоимость идеи превышает размер инвестиций, грубо говоря, где на идею приходится минимум 60% общей стоимости. Например, стоимость идеи сдать в аренду недвижимость минимальна — она банальна, а вложений требуется много. Но вот вам другой пример. В одном крупном банке — текучка кадров, им нужна программа, которая учит новичка всем стандартам компании. Такой продукт купят все филиалы крупного банка, которых достаточно много. 55 Программистам нужно поработать две недели... Вложения минимальные, а стоимость идеи достаточно велика. Такие бизнесы и сегодня можно начинать с нуля — к слову о том, как стать богатым. Только уникальность, так как под уникальные идеи можно найти деньги. И мы с тремя «друзьями-толстосумами» создали венчурный фонд, ищем проекты. Это возможно на той стадии, когда капитал уже начинает работать на тебя, а не ты на капитал. Я стремлюсь стать инвестором идей, не влезая в оперативное управление. Уже есть проекты на ходу? — Из десяти проектов, которые нам приносили, мы взяли два. Один — консалтинговое агентство Geld Kapital. Их, конечно, пруд пруди, но его фишка — специализация по написанию бизнеспланов и брокериджу , такого на рынке еще мало. Мы сотрудничаем с голландцами, они нас консультируют. В перспективе агентство будет продано тем же голландцам, когда они зайдут на наш рынок. А когда вы хотите продать его голландцам? — К 2009г. Да они еще и не знают об этом. Планировать проект надо с основы. Даже название для консалтингового агентства мы подобрали с немецкими корнями. Лучше подходить издалека, сделать так, чтобы покупатель сам к тебе обратился. Нельзя предлагать свой товар напрямую. Тогда и входные билеты в гипермаркеты покупать не надо будет. (Задумался на секунду.) Я одного не понимаю — почему я до сих пор не Абрамович? (Смеется.) Ну, это нелегко, ведь весь крупный бизнес у нас в стране уже поделен — Да не факт, что это надолго. Мы же живем в России. Было б желание!

**Вопросы 1. Насколько оправдано желание руководства перепрфилировать фирму? 2. .Нехватка какой информации мешает точно определить направление нового бизнеса? 56 3.Какие изменения во внешней среде приводили предпринимателя к мысли о новом бизнесе?**