## 1. Краткий инвестиционный меморандум

В основе концепции успеха бизнеса по выращиванию клубники в течение всего года в условиях российского умеренного холодного климата лежат две основные тенденции:

* Первая связана с тем, что уровень обеспеченности фруктами и ягодами россиян более чем в 2 раза отстает от нормы потребления среднего европейца. Т.е. российский рынок ягод еще далек от своего насыщения и есть перспектива его длительного роста темпами не ниже 4-5% в год.
* Вторая тенденция связана с тем, что все больше молодое поколение россиян, которое составляет более 50% покупателей клубники, делает выбор в пользу здорового образа жизни, в том числе потребления натуральных продуктов, включая ягоды и фрукты, натуральные соки и т.п.

Также хорошим фундаментом для развития всесезонного выращивания ягод и фруктов в России является то, что появились доступные технологии, позволяющие с наименьшими энергетическими затратами обеспечить условия выращивания клубники практически в любых условиях, даже арктической зимы.

Срок окупаемости составляет **12** месяцев.

Первоначальные инвестиции будут равны **2 530 000** руб.

Точка безубыточности достигается на **3** месяц работы клубничной фермы.

Ежемесячная чистая прибыль — **264 000 руб**.

## 2. Описание бизнеса, продукта или услуги

Схема работы всего бизнеса по круглогодичному выращиванию клубники в условиях климата российской Средней полосы (ЦФО) построена на применении тепличного метода.

Для этого используется тепличный комплекс общей площадью 1000 кв. м, состоящий из четырех секций — по 250 кв. м каждая. Непосредственно для выращивания товарной клубники используются две секции теплиц по 250 кв. м каждая. Остальные две секции необходимы для подготовки рассады и севооборота.

Для выращивания плодов клубники используются всесезонные высокопродуктивные сорта такие, как «Сельва», «Русановка», «Симфония», «Зенга-Зенгана», «Королева Елизавета», «Фестивальный». Эти сорта хорошо адаптированы к выращиванию плодов ягоды на открытом грунте круглый год.

Для обеспечения бесперебойного выращивания ягоды применяются агротехнологии, позволяющие производить периодический севооборот каждый вегетационный период, который составляет в среднем 35 — 48 дней.

Средняя норма урожайности клубники составляет 0.4-0.45 кг с каждого кв. м площади теплицы ежедневно. Каждый кв. м — это 10 −12 кустов ягоды.

Общий объем ежемесячного сбора составляет минимум 1500 кг при максимально возможной мощности тепличного комплекса в 2000- 2500 кг каждый месяц.

Средняя цена (с учетом летнего и зимнего сезона) поставки клубники на рынок составляет 630 руб., что на 20% ниже цен розничного рынка.

Вся готовая продукция проходит соответствующую сортировку и упаковку в специальные пластиковые контейнеры. Часть продукции проходит шоковую заморозку в предусмотренных для этого холодильных установках. Эта часть замороженной продукции предназначена для длительного хранения.

|  |  |
| --- | --- |
| **Сильные стороны проекта:** | **Слабые стороны проекта:** |
| * относительно постоянный спрос на ягоды клубники со стороны частных и корпоративных клиентов
* большой выбор каналов продаж и поставок продукции;
* быстрая адаптация к быстро меняющемуся рынку плодовой — ягодной продукции
* индивидуальный подход к запросам клиентов по ассортименту и объему поставок клубники.
 | * конкуренция со стороны импортных поставщиков ягод, прежде всего из Турции, Туниса, Марокко и Колумбии и др.
* некачественная работа персонала
* риски частого повреждения и выхода из строя оборудования
* риски, связанные с болезнью растений.
 |
| **Возможности проекта:** | **Угрозы проекта:** |
| * расширения бизнеса за счет увеличения площади тепличного хозяйства
* возможность работы с государственными и муниципальными поставщиками — потребителями;
* возможность создания сопутствующих видов бизнеса по переработке ягод клубники — консервация, изготовление джемов, соков.
 | * высокая конкуренция на рынке плодовой — ягодной продукции, особенно со стороны агрохолдингов и компаний-импортеров клубники;
* Повышение цен на удобрения и рассаду на внутреннем рынке
* Повышение арендной платы / расторжение договора аренды;
* Снижение покупательной способности коммерческого сектора и снижение спроса на продукцию клубничной фермы со стороны продуктового ритейла, магазинов, рынков.
 |

## 3. Описание рынка сбыта

Для получения реальной оценки рынка клубники (земляника садовая) при расчете основных экономических показателей данного бизнес-плана следует принять во внимание следующие рыночные факторы и тенденции:

* Мировой рынок клубники составляет порядка 80% всех производимых ягод. Такая существенная доля обусловлена тем, что клубника кроме чисто вкусовых и эстетических свойств облает рядом уникальных характеристик, главная из которых — это благотворное влияние на деятельность сердечно-сосудистой системы, а также — это натуральный поставщик глюкозы и сахарозы. Это, например, препятствует возникновению и развитию диабета.

В России доля производства клубники мало отличается от мировой и также составляет примерно 70%, даже несмотря на то, что выращивать ее приходится в не совсем благоприятных климатических условиях. Всего в год на территории нашей страны производится порядка 200 тысяч тонн садовой земляники (коммерческое название клубники), из которых на долю частных и фермерских хозяйств приходится порядка 80%. Остальная часть выращивается на полях и тепличных комплексах, так называемых агрохолдингов. Крупнейшим из таких сельхозпредприятий является, например, совхоз им. Ленина в ближнем Подмосковье, а также введенный в строй в 2017 году агрохолдинг в Липецкой области с общей площадью крытых ягодников в 300 га.

* Динамика рынка. Общая динамика рынка потребления клубники имеет положительную тенденцию, прибавляя в среднем по 4-5% в год. Причем, общий объем рынка клубники в России составляет порядка 800 тысяч тонн в год. Основные страны-поставщики — Пакистан, Греция, ЮАР, Израиль, Турция, Тунис, Китай.

Здесь нужно отметить, что доля потребляемой ягоды россиянами намного ниже, чем в странах Европы, где потребление основных типов ягод на каждого человека в год находится примерно на уровне 70-80 кг, против 30-35 кг в России.

* В 2015 году решением Правительства РФ был введен мораторий на ввоз импортной клубники из стран, входящих в санкционный список. Эта мера снизила импортные поставки ягоды примерно на 46% (на 17.5 тыс. тонн), что немного увеличило рынок сбыта для отечественных производителей.

Также следует добавить, что с появлением новых технологий, таких как гидропоника, вертикальное выращивание клубники, использование методов шоковой заморозки довольно сильно расширило рынок применения клубники, в том числе в кондитерской промышленности, в парфюмерии и фармацевтике.

Из краткого приведенного анализа рынка клубники в России можно сделать следующие выводы:

* Рынок садовой земляники в стране еще очень далек от своего насыщения и потенциал роста его емкости исчисляется сотнями процентов.
* Стабильный прирост потребления ягоды (4-5% за год) в долгосрочной перспективе позволяет предприятиям и фермерам иметь гарантированный рынок сбыта, способный окупить даже самые капиталоемкие инвестиции.
* Постепенное внедрение инновационных технологий тепличного хозяйства и энергосбережения, использования альтернативных источников энергии в скором времени позволит выращивать клубнику круглый год даже в самых неблагоприятных в климатическом отношении регионах страны.

## 4. Продажи и маркетинг

Для эффективного воплощения в реальность бизнес-проекта по круглогодичному выращиванию клубники кроме наличия инвестиционного капитала необходимо иметь еще и продуманную концепцию маркетинга.

В рамках данного бизнес-плана предполагается придерживаться следующего комплекса маркетинга.

**Целевая группа потребителей и основные каналы продаж**.

К основной целевой группе потребителей клубники, согласно проведенным маркетинговым исследованиям в 2016 −2017 гг. (по заказу компании «НoReCa»), относится возрастная группа покупателей свежей ягоды в диапазоне от 16 до 35 лет. Причем большинство из этой группы (почти 90%) предпочитают клубнику в свежем виде.

Что касается регулярности употребления, то результаты исследования определились следующим образом:

* ежедневно потребляют ягоду — 9%
* 2-3 раза в неделю — 53 %
* периодически — 38%.

Применительно к анализу социального статуса потенциальных потребителей клубники большинство, более 56%, относится к среднему классу (с уровнем дохода более 30 тыс. руб. на каждого члена семьи), а также к высокооплачиваемым специалистам.

Таким образом, потенциальная емкость рынка, на которую следует в первую очередь ориентироваться, состоит из целевой возрастной группы (52%), которая потребляет клубнику не реже двух — трех раз в неделю.

Основными каналами продаж, помимо частных клиентов, также могут быть:

* небольшие продуктовые магазины, овощные лавки, расположенные в спальных районах города;
* предприятия общепита — рестораны, кафе, базы отдыха, санатории, кондитерские;
* продажа клубники по муниципальным и государственным контрактам, заключенным через специальные электронные аукционы. Основной потребитель в данном случае может быть в виде детских учреждений, интернатов, лагерей, реабилитационных центров.

В качестве перспективного канала продаж является реализация продукции по предварительным заказам через собственный интернет сайт фермы.

## 5. План производства

Организацию или юридическую регистрацию тепличного хозяйства по всесезонному выращиванию клубники желательно проводить в форме предпринимательской деятельности в виде ИП (индивидуального предпринимателя без образования юридического лица.). Регистрация осуществляется путем подачи заявления и предъявления российского общегражданского паспорта учредителя в местные органы налоговой службы ФНС. Оптимальный срок такой регистрации с присвоением ИНН и занесением в федеральный (ЕГРИП) реестр составляет 3 −5 рабочих дня. Также можно подать заявление на регистрацию через информационный портал «Госуслуги». Как дополнительный вариант, можно воспользоваться услугами сети МФЦ (Многофункциональные центры), которые есть в каждом городе или муниципальном районе.

Фермерское тепличное хозяйство, оформленное в виде ИП, предполагает упрощенную систему налогообложения, которая реализуется по простой схеме: «налогооблагаемая прибыль = доходы — расходы». Ставка взимаемого налога всего 6%. Рекомендуется использовать следующие коды ОКВЭД для регистрации бизнеса:

* 01.25 «Выращивание прочих плодовых деревьев, кустарников и орехов».
* 01.25.1 «Выращивание прочих плодовых и ягодных культур».

Кроме стандартной схемы регистрации бизнеса как ИП, более разумным подходом будет оформить ферму как крестьянское-фермерское хозяйство. Бизнес по этой юридической форме аналогичен по типу налогообложения и отчетности ИП, но статус КФХ дает право фермеру на получение государственных субсидий, которые реализуются региональными программами поддержки отечественного сельхозпроизводителя. Особенно хорошо это работает в том случае, если фермер занимается выращиванием импортозамещающей продукции.

Кроме учредительных документов перед предпринимателем, организующим бизнес по выращиванию клубники, стоит задача — оформить в местных (региональных) органах власти следующие документы:

* Разрешение на утилизацию растительных отходов и удобрений.
* Пройти сертификацию рабочих мест по линии Трудовой инспекции (через муниципалитет)
* Получить разрешение на эксплуатацию объектов от местных подразделений органов санитарного надзора (отделение ФМБА по месту нахождения хозяйства) и МЧС (пожарный надзор).
* Получить разрешение и сертификаты соответствия на продукцию от региональных подразделений Роспотребнадзора (фитосанитарный контроль).

Также потребуется оформить договоры на утилизацию сточных вод, мусора с местными коммунальными предприятиями.

Общая сумма расходов на прохождение всех официальных инстанций при регистрации предприятия по условиям бизнес-проекта составит порядка 30 000 рублей.

## 6. Организационная структура

Для организации фермы по круглогодичному выращиванию плодов клубники требуется обученный и хорошо мотивированный персонал. Для тепличной фермы в рамках данного бизнес-плана, предусмотрен следующий штатный персонал:

**Управляющий**. Выполняет управленческие функции по организации и контролю работы всего персонала. Также работает в качестве агента по закупке снабжения, оборудования, расходного материала. Кроме этого, управляющий ведет переговоры с поставщиками рассады и семенного материала, удобрений, клиентами, представителями местных властей, занимается рекламой, администрирует сайт клубничной фермы. Должностной оклад этой позиции 35 000 плюс премия (в процентах) за дополнительные доходы от продажи продукции.

**Мастер-агротехник.** Основная задача мастера-агротехника состоит в том, чтобы обеспечить непрерывный цикл выращивания клубники с использованием всех необходимых методов современной агротехнологии. Это включает в себя процесс оборота участков грунта, слежение за фитосанитарными условиями, обеспечение внесения нужных удобрений, производство опыления, соблюдения соответствующего температурного режима, полива, влажности, освещенности.

**Техники-операторы**. К основным обязанностям техников-операторов относятся: выполнение задач по ежедневному уходу за растениями клубники, проведения всех необходимых регламентных работ — полив, пересадка, уборка готового урожая, сортировка и упаковка. Также техники-операторы выполняют все указания мастера—агротехника, касающиеся поддержания необходимого режима выращивания клубники. В рамках данного бизнес — плана предполагается задействовать 5 техников-операторов.

**Экспедитор-водитель**. В обязанности данной штатной единицы входит логистическое обеспечение фермерского хозяйства — подвоз необходимых материалов, удобрения, доставка готовой продукции по торговым точкам и потребителям.

Для техников — операторов и водителя-экспедитора предусмотрено ежеквартальное премирование сотрудников по итогам работы бизнеса, в виде начисления дополнительных выплат по решению управляющего.

Кроме персонала, работающего в штате фермерского хозяйства, бизнес планом предусмотрено использование услуг бухгалтера на аутсорсинге (удаленная работа). Стоимость услуг такого бухгалтера составляет 15 000 рублей в месяц.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Персонал** | **Кол-во** | **Зарплата на 1 сотрудника (руб.)** | **Зарплата Итого (руб.)** |
| Управляющий фермы | 1 | 35 000 | 35 000 |
| Мастер — агротехник | 1 | 30 000 | 30 000 |
| Техник — оператор 1 | 1 | 25 000 | 25 000 |
| Техник — оператор 2 | 1 | 25 000 | 25 000 |
| Техник — оператор 3 | 1 | 25 000 | 25 000 |
| Техник — оператор 4 | 1 | 25 000 | 25 000 |
| Техник — оператор 5 | 1 | 25 000 | 25 000 |
| Водитель — экспедитор | 1 | 25 000 | 25 000 |
| Бухгалтерия (аутсорсинг) | 1 | 15 000 | 15 000 |
| **Общий фонд ЗП руб.** | **230 000** |

Полный расчет ФОТ на 24 месяца с учетом премиальной части и старховых взносов представлен в финансовой модели.

## 7. Финансовый план

Для создания эффективного бизнеса фермы по всесезонному выращиванию клубники в российских условиях потребуется тщательно спланировать проект размещения фермы, прилегающей территории, а также удобство логистики при доставке необходимых расходных материалов и готовой продукции потребителям.

**Тепличное хозяйство**. Принимая во внимание сезонные ограничения по выращиванию плодов клубники в условиях климата России (Средней полосы) в данном бизнес-плане предусмотрено использование крытых отапливаемых теплиц с технологией выращивания плодов клубники на грунте. Предполагается использовать четыре секции теплиц по 250 кв. м каждая.

* 1-я теплица предназначена для оборота почвенного грунта (используется «под пары»).
* 2-я теплица предназначена для разведения рассады и карантина растений.
* 3 и 4-я теплица используется непосредственно для выращивания товарной клубники. Общая эффективная площадь, используемая для выращивания товарной ягоды, составляет — 500 кв. м.

Для возведения теплиц предполагается использовать технологию строительства на ленточном фундаменте легкого стального каркаса с применением в качестве покрытия специального прозрачного синтетического материала — сотового поликарбоната.

Средняя стоимость возведения теплиц «под ключ» с учетом подвода коммуникаций составляет 12 долларов США за 1 кв. м. Т.е. средняя стоимость постройки теплиц площадью в 1000 кв. м составит 12 000 долларов или примерно 800 000 −900 000 рублей.

Кроме тепличного хозяйства, на площади в 200 кв. метров предусмотрено размещение хозяйственного склада с холодильным оборудованием, офисным помещением и стоянки для автотранспорта.

Для размещения теплиц будет использоваться земельный участок вне пределов городской черты. Общая площадь земельного участка 1200 кв. условия использования — долгосрочная аренда сроком на 30 лет с последующим правом выкупа в собственность.

**Оборудование.** Для обеспечения круглогодичного режима выращивания клубники в условиях тепличного хозяйства — ухода, поддержания требуемых условий выращивания и хранения готовой продукции, предполагается использовать следующее оборудование:

* система отопления — основная схема (водяное — электрическое по схеме «теплый пол»);
* дополнительная система отопления на базе солнечных панелей (для теплицы с рассадой);
* система освещения — используются специальные лампы «растительного» спектра (красный и желтый) света типа ДНАТ400 и ДНАТ600;
* система проточного — капельного полива рассады и кустов товарной клубники;
* культиватор;
* холодильники на 500 л;
* электрогенератор (для аварийного энергоснабжения);
* система охраны и видеонаблюдения;
* улья с пчелиными семьями для опыления кустов ягоды;
* упаковочная машина и расходный материал для изготовления пластиковых контейнеров;
* комплект офисного оборудования для рабочего места управляющего (компьютер или ноутбук, стол, телефон\факс);
* сельскохозяйственный инвентарь;
* микрогрузовик (до 1.5 т);

Кроме этого в качестве дополнительного оборудования может быть использована система получения биотоплива для использования в качестве резервной схемы отопления, сырьем для которой будут служить растительные отходы при выращивании клубники.

|  |
| --- |
| **Инвестиции на открытие** |
| Регистрация, включая получение всех разрешений | 30 000 |
| Строительство теплиц пл. 1000 кв. м | 1 000 000 |
| Создание сайта фермы плюс реклама на первый месяц | 40 000 |
| Закупка рассады для начала работы фермы | 200 000 |
| Закупка оборудования | 1 230 000 |
| Прочее | 30 000 |
| **Итого** | **2 530 000** |

|  |
| --- |
| **Ежемесячные затраты** |
| ФОТ (включая отчисления) | 259 774 |
| Аренда земельного участка 1200 кв. м. | 36 000 |
| Амортизация | 30 000 |
| Коммунальные услуги | 30 000 |
| Реклама | 20 000 |
| Бухгалтерия (удаленная) | 15 000 |
| Расходы на выращивание включая расходы на логистику | 200 000 |
| Расходы на охрану | 30 000 |
| **Итого** | **620 774** |

|  |  |
| --- | --- |
| **Показатель** | **Значение** |
| Дисконтированный срок окупаемости — DPB, мес. | 15 |
| Чистый дисконтированный доход — NPV, руб. | 1 475 013 |
| Индекс прибыльности — PI | 1,58 |
| Внутренняя норма рентабельности — IRR,% | 70,70 |
| Рентабельность продаж, % | 43% |

Остальные данные расчета эффективности бизнеса фермы приведены в соответствующих таблицах финансовой модели.

План продаж на 24 месяца с учетом сезонности, прогноз эффекивноси инвестиций и расчет экономических показателей бизнеса представлен в финансовой модели.

## 8. Факторы риска

Несмотря на тот факт, что выращивание и продажа клубники на российском потребительском рынке сельхозпродукции относится к высокорентабельным типам бизнеса, имеются некоторые риски, которые могут привести к серьезным убыткам. Основными рисками, которым следует уделить пристальное внимание, являются:

**Потеря части и даже всего урожая клубники из-за нарушения агротехнологии**. В первую очередь это касается приобретения некачественного рассадного материала (например, рассада инфицированная фитофторозом), а также использование некачественных удобрений, поражения культуры вредителями. В качестве меры нейтрализации этого риска может служить только тщательное соблюдение технологии выращивания клубники (особенно в условиях российского климата и длительности светового дня зимой), температурного режима, оборота почвы, внесения удобрений и даже методики опыления цветущих растений (например, с помощью размещения в теплицах пчелиных ульев).

**Конкуренция со стороны импорта клубники**. На российском рынке, несмотря на принятые меры по импортозамещению, по-прежнему господствуют продавцы клубники, привозимой из дальнего и ближнего зарубежья. Основной риск состоит в том, что благодаря объемным поставкам плодово-ягодной продукции, импортеры за счет демпинга цен могут легко вытеснить с местных рынков отечественных производителей. Им трудно конкурировать с фермерскими хозяйствами, находящимися в теплом климате таких стран, как Турция, Израиля или Марокко. Однако уменьшить этот риск и даже полностью его свести к нулю можно, используя маркетинговые методы работы с определенными (целевыми группами) нишами потребителей, находящиеся вне поля интересов крупных клубничных ритейлеров. Например, поставка клубники ресторанам, кондитерским производствам, и даже детским учреждениям (по муниципальным контрактам).

**Риски потери рентабельности из-за роста цен на энергоносители**. К части основных затрат на круглогодичное производство (выращивание) клубники в российских климатических условиях относятся расходы на отопление тепличного комплекса, в течение длительного срока (как минимум 6 месяцев в году). Значительное повышение цен на энергоносители может существенно снизить доходность всего бизнеса. Для уменьшения влияния подобного риска (и даже полного его исключения) кроме стандартных мер, типа энергосбережения, применения дешевых видов топлива, следует обратить внимание на перспективные источники энергии. В первую очередь речь идет о применении солнечных панелей, которые могут снизить общие энергетические затраты как минимум на 30-40%. Есть также технологии, основанные на использовании биотоплива. Инвестиции в подобные автономные энергосистемы, как показывает российская практика, окупаются уже на 2-3-й год, позволяя в дальнейшем бизнесу выйти на уровни рентабельности выше рыночных, получая существенное конкурентное преимущество.