ОТЧЁТ ПО СТРАТЕГИИ ГОРИЗОНТ 5 ЛЕТ 2025-2030 СФОРМИРОВАН 6 ОКТЯБРЯ 2026 Г.

LEAFCUP

БОЛЬШАЯ АМБИЦИОЗНАЯ ЦЕЛЬ

К 2030 году LeafCup заменит 10 миллионов одноразовых стаканов, став самым узнаваемым брендом экологичной посуды в Восточной Европе.

Ценностное предложение. Мы помогаем активным людям, которые заботятся об экологии, пить кофе и напитки вне дома без одноразового пластика. LeafCup это складная термокружка из переработанного пластика, которую удобно носить с собой и приятно использовать каждый день. Наше отличие — сочетание устойчивых материалов, функционального дизайна и современного стиля.

4	20	13
НАПРАВЛЕНИЯ	МЕТРИК	ПРОЕКТОВ

01 ТРИ ТОЧКИ СТРАТЕГИИ
02 МЕТРИКИ: ГДЕ МЫ И КУДА ИДЁМ
03 ДОРОЖНАЯ КАРТА ПРОЕКТОВ
04 ОЦЕНКА СТРАТЕГИИ
А СЦЕНАРИИ
Б НАПРАВЛЕНИЯ

три точки стратегии

3

Зачем — чего хотим достичь в идеале

ГОРИЗОНТ 2030 — БОЛЬШАЯ АМБИЦИОЗНАЯ ЦЕЛЬ И НАПРАВЛЕНИЯ

К 2030 году LeafCup заменит 10 миллионов одноразовых стаканов, став самым узнаваемым брендом экологичной посуды в Восточной Европе.

Финансы. Устойчивые финансы: Gross Margin 20 percent, себестоимость 85 percent и прозрачность отчётности 100 percent, с привлечением 3 000 000 rub для масштабирования.

Сотрудники. Самоуправляемая команда с вовлечённостью 80 percent и удержанием 90 percent, где 100 percent сотрудников работают в CRM и роли закреплены без зависимости от фаундера.

Процессы / Операционка. Масштабируемое производство 10 000 pcs/мес при браке 1 percent и зрелой новой производственной площадке (уровень 5).

Рынок / Клиенты / Заказчики. Сильный бренд и продуктовый опыт: NPS 90 percent, узнаваемость бренда ЦА 70 percent и доля B2C в продажах 60 percent.

2

Как — приоритеты ближайших 6–12 месяцев

ОКНО ДО ОКТЯБРЯ 2027 — **5 ПРОЕКТОВ** НА СТАРТЕ ИЛИ В РАБОТЕ

- → Подписание контракта с вторым производственным подрядчиком
- → Аудит производственного цикла
- → SOP и стандарты качества
- → Разработка маркетинговой стратегии
- → Выход на маркетплейсы

Фокус через отказ

ЧТО СОЗНАТЕЛЬНО НЕ ДЕЛАЕМ

- × Маркетинг Случайные посты и несистемные акции Не создают стабильного потока клиентов
- × Производство Мелкие кастомные заказы Отвлекают и съедают ресурсы
- × Продукт Новые линейки до стабилизации кружек Распыляют внимание
- × Внешние активности Форумы и “пиар ради пиара”
- × Операционка Ручные отчёты, хаотичные процессы Можно автоматизировать

1

Где мы сейчас — текущее состояние

ЗАФИКСИРОВАНО В СЕНТЯБРЕ 2026

Что помогает достичь БАЦ

- ✓ Продукт — уникальный дизайн и экологичный материал, подтверждённый сертификатами.
- ✓ Бренд и миссия — ясная, привлекательная идея (“экология без пафоса”).
- ✓ Сообщество — активная аудитория эко-потребителей и кофеен, готовая к партнёрству.
- ✓ Простая бизнес-модель — понятный продукт, прозрачная цепочка создания ценности.
- ✓ Команда — кросс-функциональная, мотивированная, с высокой вовлечённостью.

Что мешает достичь БАЦ

- × Финансовая устойчивость — бизнес пока не окупается.
- × Ограниченные производственные мощности — масштабирование требует инвестиций.
- × Недостаточная дистрибуция — низкое присутствие в регионах и офлайн-ритейле.
- × Маркетинг без бюджета — сильный органический охват, но слабая платная промоция.
- × Зависимость от личности фаундера — коммуникации и партнёрства часто держатся на нём.

метрики: где мы и куда идём

01 Финансы

EBITDA	-20
Маржинальность (Gross Margin) ↗ Цель — повышение	0 → 20 percent
Привлеченные средства ↗ Цель — повышение	0 → 3 млн rub
Прозрачность отчетности ↗ Цель — повышение	0 → 100 percent
Себестоимость ↘ Цель — снижение	100 → 85 percent

02 Сотрудники

Вовлечённость сотрудников (Engagement Index) ↗ Цель — повышение	20 → 80 percent
Пользователи CRM ↗ Цель — повышение	0 → 100 percent
Удержание сотрудников ↗ Цель — повышение	50 → 90 percent
сотрудники проходят обучение → Системно внедрено	Качественная метрика

03 Процессы / Операционка

брак ↘ Цель — снижение	20 → 1 percent
кружек/месяц ↗ Цель — повышение	1000 → 10000 pcs Самый большой разрыв в стратегии
Новая производственная площадка → Встроено в культуру и управляется осознанно	Качественная метрика

04 Рынок / Клиенты / Заказчики

NPS ↗ Цель — повышение	50 → 90 percent
Продажи B2C ↗ Цель — повышение	20 → 60 percent
Узнаваемость бренда ЦА ↗ Цель — повышение	50 → 70 percent
Актуальный анализ рынка → Встроено в культуру и управляется осознанно	Качественная метрика

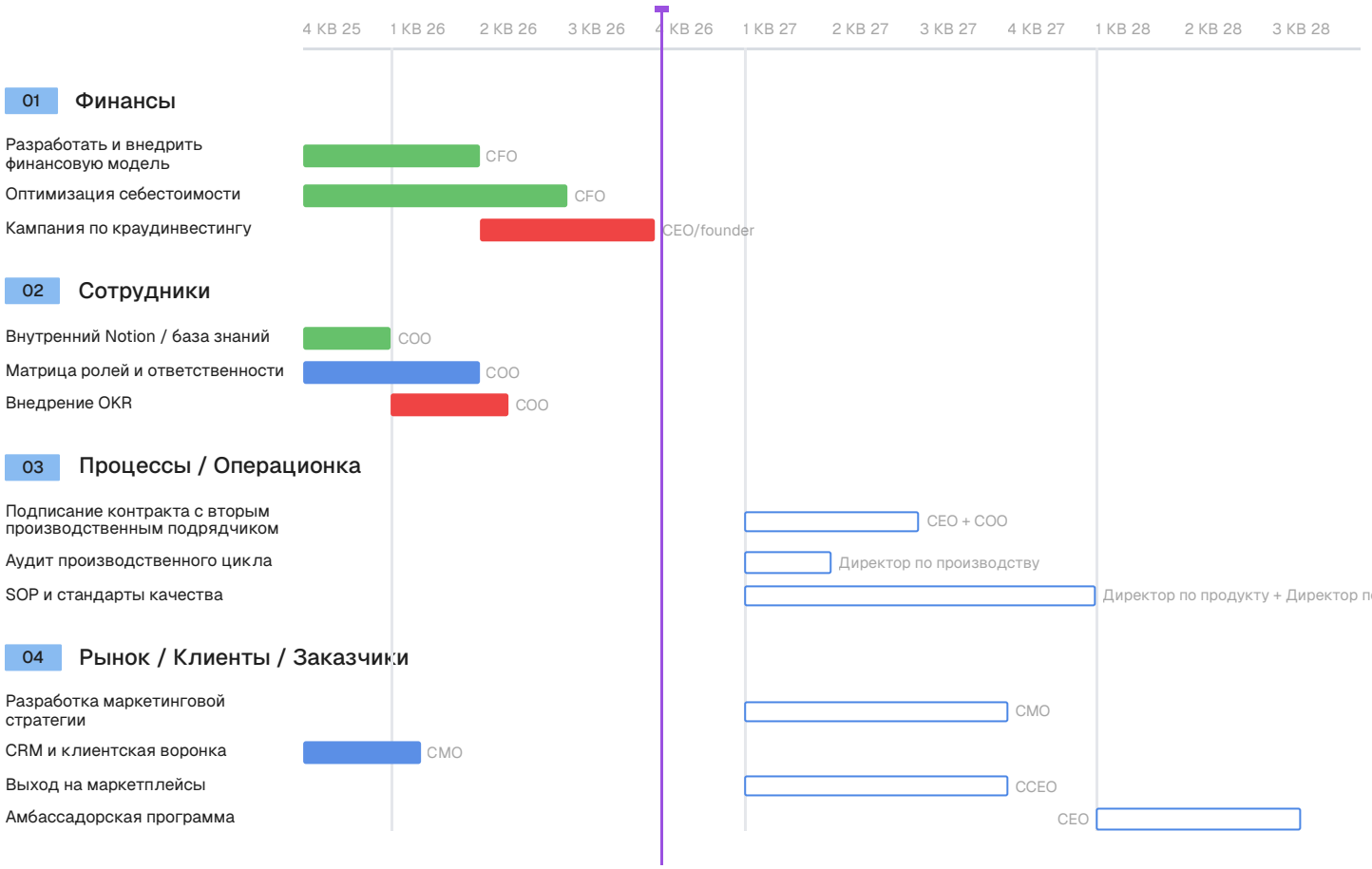
Контрольная точка

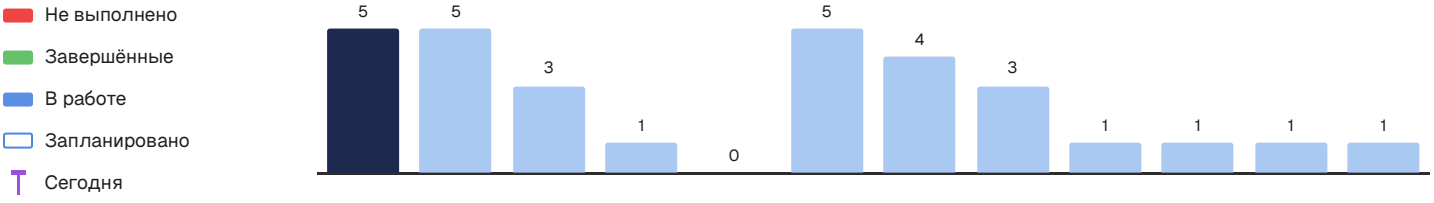
Q4 2026 — МЕТРИКИ НА 1 ГОД

10 млн rub ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ (NET PROFIT)	2 млн rub ПШЕ/ФОТ	80 percent ДОЛЯ АВТОМАТИЗАЦИИ В ПРОЦЕССАХ	30 percent ДОЛЯ РЫНКА

дорожная карта проектов

ОТОБРАЖЕНЫ ПРОЕКТЫ НА ПЕРВЫЕ 3 ГОДА СТРАТЕГИИ





Пик нагрузки — 4 квартал 2025: 5 параллельных проектов.

статусы проектов основаны на указанных сроках, если не указаны актуальные статусы

оценка стратегии

ИИ РАЗДЕЛ: ФОРМИРУЕТСЯ АВТОМАТИЧЕСКИ

СФОРМИРОВАНО 22 СЕНТЯБРЯ 2026

ЧТО ПО-НОВОМУ В ЭТОЙ СТРАТЕГИИ

LeafCup переходит от сертифицированного продукта с выпуском 1 000 кружек/мес и выручкой 450 тыс ₽/мес к масштабируемому бренду с устойчивой экономикой и производством на уровне 10 000 кружек/мес.

Три сдвига:

- От «бизнес держится на фаундере и органике» к управлению через систему (CRM, роли, OKR) и прозрачные финансы.
- От малого производства и нестабильного качества к масштабируемой операционке с управляемым браком и предсказуемым выпуском.
- От локальных продаж через ограничённые партнёрства к построению узнаваемого бренда и росту B2C-доли как основы для эффекта «замены стаканов».

ОЦЕНКА ПО КРИТЕРИЯМ СТРАТЕГИИ

Целостность — 3/5

Цели и проекты покрывают 4 направления, но связка с БАЦ рвётся: нет метрики про «заменит 10 млн стаканов», а масштабирование «кружек/месяц: 10 000 pcs» не поддержано проектами до 2027-01.

Конкретность — 3/5

По ряду метрик нет целевых/текущих значений: EBITDA без цели, Net Profit/доля рынка/автоматизация/анализ рынка без базовых значений. Это мешает однозначной проверке прогресса по году и горизонту.

Реалистичность — 2/5

Заявлен рост производства ×10 и снижение брака до 1%, но проекты операционки стартуют лишь в 2027-01; при этом в 2027-Q1 начинается сразу 5 проектов. Цель Net Profit 10 000 000 rub за 1 год не бьётся с текущей выручкой 450 тыс ₽/мес без плана роста мощностей.

Понятно, зачем — 4/5

Ценностное предложение и БАЦ согласованы: продукт помогает уменьшать одноразовые стаканы, а БАЦ фиксирует масштаб эффекта и узнаваемость бренда. Неявно остаётся, как именно измеряется «замена стаканов» в метриках.

Презентуемость — 3/5

Документ можно показывать, но он выглядит незавершённым для защиты: «БАЦ на 1 год» не заполнено, у EBITDA нет цели, а ключевые драйверы спроса/производства (маркетинг-стратегия, производственные SOP) отложены на 2027.

оценка стратегии

ИИ РАЗДЕЛ: ФОРМИРУЕТСЯ АВТОМАТИЧЕСКИ

СФОРМИРОВАНО 22 СЕНТЯБРЯ 2026

ЧТО УСИЛИТЬ В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ

1

Привязать БАЦ к измеримым метрикам эффекта и лидерства. В БАЦ обещано «заменит 10 миллионов одноразовых стаканов» и «самый узнаваемый бренд в Восточной Европе», но в метриках нет показателя про заменённые стаканы и экспансию; у EBITDA нет цели. Это делает защиту у инвесторов/партнёров слабее. Первый шаг: зафиксировать 2–3 метрики БАЦ (например, «заменённые стаканы», «страны/города присутствия», целевая EBITDA) и заполнить цели в таблице метрик до конца 2026-10.

Проверка: Соответствие метрик и БАЦ

2

Связать цели масштабирования с ближайшим годом и сценариями спроса. Самый большой разрыв — «кружек/месяц: 1 000 → 10 000 pcs», но проекты по производству/качеству («Аудит производственного цикла», «SOP и стандарты качества», «второй подрядчик») стартуют только в 2027-01. При сценарии «Эко-Рывок» это создаёт риск перегруза, при падении спроса — риск лишних мощностей без гибкости. Первый шаг: провести сессию переприоритизации и перенести минимум один проект операционки (аудит/качество/второй подрядчик) в 2026-Q4 с обновлением сроков.

Проверка: Устойчивость к сценариям будущего

3

Разгрузить кварталы с массовым стартом проектов. Есть пики запусков: 2027-Q1 — 5 стартов проектов (и уже было 2025-Q4 — 5). При небольшой команде (5 человек) это повышает риск «не довести до результата» параллельно в финансах, рынке и операционке. Первый шаг: утвердить календарь запусков на 2027-Q1–Q3 и разнести старты минимум на 2 квартала, закрепив владельцев результатов по проектам и точки контроля раз в месяц.

Проверка: Реалистичность нагрузки на команду

ОБ ЭТОЙ ОЦЕНКЕ

Оценка выполнена при помощи ИИ-анализа по методологии Futureproof. Алгоритм проверяет связность стратегии: соответствие метрик и БАЦ, покрытие целей проектами, реалистичность нагрузки на команду, устойчивость к сценариям будущего. Выводы носят рекомендательный характер — используйте их как повестку для обсуждения с командой: модель может не знать контекста, известного только вам.

ОТЧЁТ ПО СТРАТЕГИИ ГОРИЗОНТ 5 ЛЕТ 2025-2030

ПРИЛОЖЕНИЕ

Рабочие материалы для команды: полная картина сценариев будущего и постраничный разбор каждого направления стратегии

А

СЦЕНАРИИ БУДУЩЕГО: ДРАЙВЕРЫ И СРАВНЕНИЕ

Б

НАПРАВЛЕНИЯ: ЦЕЛИ, МЕТРИКИ И ПРОЕКТЫ

А **СЦЕНАРИИ**
Б **НАПРАВЛЕНИЯ**

сценарии: что определит будущее

11 ключевых неопределённостей, оценённых по влиянию и непредсказуемости факторов

11 факторов в правом верхнем квадранте — драйверы, на которых построены четыре сценария



1	Покупательская способность / спрос	10 - 9
2	Стоимость сырья (переработанный пластик, компоненты)	9 - 8
3	Регулирование одноразовой упаковки	10 - 7
4	Конкуренция (локальные бренды + международные экотовары)	8 - 8
5	Заход международных конкурентов	8 - 9
6	Развитие локальных брендов и импортозамещения	7 - 6
7	Инновации в материалах и переработке	8 - 7
8	Каналы продаж (маркетплейсы, офлайн-ритейл, кофейни)	7 - 6
9	Ключевая ставка и стоимость финансирования	7 - 7
10	Рост экономики в странах расширения	6 - 6
11	Поведение потребителей (усталость от экоповестки / рост осознанности)	8 - 8

четыре сценария будущего

«Будущее устойчивого потребления и производства в условиях турбулентного рынка»

горизонт 5 лет

Уровень: отрасль экотоваров и эко-производства
Ограничения: География: Россия + Восточная Европа (Польша, Чехия, Германия — потенциальный экспорт). Регуляторные рамки: возможные ограничения на одноразовую упаковку, стимулы для переработки, экологическая сертификация. Технологические допущения: появление новых материалов, рост стоимости сырья, развитие локальных производственных мощностей. Экономические допущения: волатильность спроса, колебания валют.

	Экономия важнее экологии	**Эко-Рывок** предпочтительный соответствует цели	**Сжатие рынка** рискованный	**Битва за зелёного покупателя**
КОНТЕКСТ	Экономический спад, снижение доходов населения. Покупатели выбирают дешёвые товары или отказываются от аксессуаров вообще. Экотовары перестают быть в приоритете. Конкуренция слабая, но спрос маленький.	Экологичность становится массовой нормой. Люди активно покупают многоразовую продукцию. Государство вводит льготы для эко-производителей. Конкуренция слабая: локальные стартапы только появляются, международные игроки неактивны.	Локальные бренды идут в демпинг, международные компании возвращаются. Покупатели выбирают самые дешёвые варианты. Производители массово закрываются.	Спрос растёт, но появляется много новых локальных экобрендов. Рынок становится перенасыщенным, идёт борьба за клиента. Маркетплейсы доминируют, цена становится важным фактором.
ЧЕРЕЗ 6 МЕСЯЦЕВ	Продажи падают. Ритейл сокращает полки. Кофейни отказываются от инициатив по устойчивости.	Резкий рост спроса на экотовары. Кофейни массово переходят на программы со своей кружкой. Начинаются первые крупные B2B-контракты.	Резкий обвал продаж. Маркетплейсы забиты дешёвыми аналогами. Кофейни отказываются от экопрограмм.	Появляется 10+ новых локальных производителей. Начинается ценовая гонка. Становится важным качество и брендированность.
ЧЕРЕЗ 12 МЕСЯЦЕВ	Рынок устойчивых товаров проседает. Люди покупают только базовое.	LeafCup становится известным брендом в своём сегменте. Производственные мощности растут. Рынок устойчив и расширяется.	Рынок переживает кризис. Побеждают только те, кто диверсифицировал продуктовую линейку и каналы.	Лидируют бренды с сильной дистрибуцией и уникальными продуктами. Выживают компании с чётким позиционированием и лояльностью клиентов.
ЧЕРЕЗ 24 МЕСЯЦА	Медленное восстановление интереса, но рынок не возвращается к прежним объёмам.	Лидер рынка Восточной Европы в категории многоразовой посуды. Вступление в международные коллаборации по устойчивому дизайну.	Небольшое количество игроков остаётся; LeafCup может быть одним из них при правильных решениях.	Рынок консолидируется → остаются 3–5 крупных игроков.
КЛЮЧЕВОЙ РИСК	Резкое падение B2C-продаж. Кофейни отменяют программы со своей кружкой. Запасы продукции лежат на складе, что снижает оборотность капитала. Люди сокращают траты на «второстепенные» товары.	Перегрузка производства — спрос растёт быстрее мощностей. Рост себестоимости из-за нехватки сырья при высоком спросе на переработанный пластик. Появление быстрых имитаторов, копирующих дизайн LeafCup. Возможное снижение качества из-за ускоренного масштабирования.	Упадок продаж во всех каналах — онлайн, офлайн, B2B. Конкуренты демпингуют, снижая цены до уровня себестоимости. Появляются сверхдешёвые аналоги низкого качества. Сжатие маржи вплоть до отрицательной. Зависимость от одного рынка становится критической.	Ценовая война: маржинальность падает. Конкуренты копируют дизайн и снижают стоимость. Маркетплейсы насыщаются аналогами, появляется конкуренция за видимость. Лояльность клиентов размывается — люди переключаются на более дешёвые бренды.

СРАВНЕНИЕ СЦЕНАРИЕВ — ПРОДОЛЖЕНИЕ

	Экономия важнее экологии	Эко-Рывок предпочтительный соответствует цели	Сжатие рынка рискованный	Битва за зелёного покупателя
КЛЮЧЕВАЯ ВОЗМОЖНОСТЬ	Продуктовая оптимизация: выпуск более доступной линейки. Рост корпоративного спроса (подарки, мерч, HR-инициативы). Лёгкий выход на новые ниши: подарочные наборы, лимитированные серии. Меньше конкурентов — рынок проще переформатировать под новые ценности («экономия + устойчивость»). Время для укрепления процессов и качества.	Быстрый рост выручки и маржи. Выход в новые каналы — ритейл, крупные сети кофеен. Становление LeafCup «стандартом» категории (эффект первого игрока). Массовые B2B-контракты и международные коллаборации. Укрепление бренда как лидера устойчивого потребления.	Уход конкурентов, которые не выдерживают экономического давления. Переход в премиальную нишу «дизайн + экологичность». Выход на международные рынки, где спрос сохраняется. Диверсификация: бутылки, термосы, контейнеры, корпоративные подарки. Возможность перейти на полностью локальное сырьё и снизить зависимость от валюты.	Чёткое позиционирование и сильный бренд дают преимущество. Можно выделиться через дизайн, качество и пользовательский опыт. B2B-сегмент остаётся менее конкурентным — шанс занять нишу. Возможность создать экосистему продуктов (кружка → бутылка → контейнеры). Амбассадорские программы и комьюнити повышают устойчивость к конкуренции.
БАЦ СЦЕНАРИЯ	Сохранить финансовую устойчивость и заменить 7 млн одноразовых стаканов к 2030 году, сместив фокус на B2B и доступные продукты.	Стать №1 брендом многоразовой посуды в Восточной Европе и заменить 15 млн одноразовых стаканов к 2030 году.	Перестроить бизнес-модель, выйти на новые рынки и заменить 5 млн одноразовых стаканов к 2030 году за счёт международных продаж и продуктовой диверсификации.	Выстроить сильный дифференцированный бренд и заменить 10 млн одноразовых стаканов к 2030 году, удерживая лидирующие позиции в своём сегменте.

Защитные действия

РАБОТАЮТ НА ЛЮБОМ СЦЕНАРИИ

- → Диверсифицировать продукты: запустить испытания новых категорий (бутылки, контейнеры, аксессуары).
- → Снизить себестоимость: перейти на локальное сырьё, оптимизировать упаковку, автоматизировать производство.
- → Развивать премиальный сегмент: лимитированные серии, дизайн-коллаборации, усиленная визуальная коммуникация.
- → Укрепить B2B-направление: подготовить корпоративные предложения и подарочные наборы.
- → Подготовить выход на международные рынки: сертификация, партнёры, англоязычная витрина.

01 направление: финансы

Цель

Устойчивые финансы: Gross Margin 20 percent, себестоимость 85 percent и прозрачность отчётности 100 percent, с привлечением 3 000 000 rub для масштабирования.

Метрики — 6

Метрики на горизонт

EBITDA	-20
Маржинальность (Gross Margin)	0 → **20 percent**
Привлеченные средства	0 → **3 млн rub**
Прозрачность отчетности	0 → **100 percent**
Себестоимость	100 → **85 percent**

Метрики на 1 год

Чистая прибыль (Net Profit)	→ **10 млн rub**

Проекты — 3

Разработать и внедрить финансовую модель
CFO — окт 2025 → мар 2026

Оптимизация себестоимости
CFO — окт 2025 → июн 2026

Кампания по краудинвестингу
CEO/founder — апр 2026 → сен 2026

02 направление: сотрудники

Цель

Самоуправляемая команда с вовлечённостью 80 percent и удержанием 90 percent, где 100 percent сотрудников работают в CRM и роли закреплены без зависимости от фаундера.

Метрики — 5

Метрики на горизонт

Вовлечённость сотрудников (Engagement Index)	20 → **80 percent**
Пользователи CRM	0 → **100 percent**
Удержание сотрудников	50 → **90 percent**
сотрудники проходят обучение	→ **Системно внедрено**

Метрики на 1 год

ПШЕ/ФОТ	→ **2 млн rub**

Проекты — 3

Внутренний Notion / база знаний
COO — окт 2025 → дек 2025

Матрица ролей и ответственности
COO — окт 2025 → мар 2026

Внедрение OKR
COO — янв 2026 → апр 2026

03 направление: процессы / Операционка

Цель

Масштабируемое производство 10 000 pcs/мес при браке 1 percent и зрелой новой производственной площадке (уровень 5).

Метрики — 4

Метрики на горизонт

брак	20 → **1 percent**
кружек/месяц	1000 → **10000 pcs**

Новая производственная площадка
→ **Встроено в культуру и управляется осознанно**

Метрики на 1 год

Доля автоматизации в процессах	→ **80 percent**

Проекты — 3

Подписание контракта с вторым производственным подрядчиком
CEO + COO — янв 2027 → июн 2027

Аудит производственного цикла
Директор по производству — янв 2027 → мар 2027

SOP и стандарты качества
Директор по продукту + Директор по производству — янв 2027 → дек 2027

04 направление: рынок / Клиенты / Заказчики

Цель

Сильный бренд и продуктовый опыт: NPS 90 percent, узнаваемость бренда ЦА 70 percent и доля B2C в продажах 60 percent.

Метрики — 5

Метрики на горизонт

NPS	50 → **90 percent**
Продажи B2C	20 → **60 percent**
Узнавамость бренда ЦА	50 → **70 percent**
Актуальный анализ рынка → **Встроено в культуру и управляется осознанно**	

Метрики на 1 год

Доля рынка	→ **30 percent**

Проекты — 4

Разработка маркетинговой стратегии
CMO — янв 2027 → сен 2027

CRM и клиентская воронка
CMO — окт 2025 → янв 2026

Выход на маркетплейсы
CCEO — янв 2027 → сен 2027

Амбассадорская программа
CEO — янв 2028 → июл 2028