



Высшая
школа
бизнеса

Стратегический менеджмент

0070-1-1

И.А. Строганов, А.И. Селезнева

TORREFASTO: НЕ ПЕРЕЖАРЬ БИЗНЕС-МОДЕЛЬ

Данный учебный кейс разработан Игорем Алексеевичем Строгановым (доцент Департамента стратегического и международного менеджмента Высшей Школы Бизнеса НИУ ВШЭ) и Александрой Игоревной Селезневой (преподаватель Департамента стратегического и международного менеджмента Высшей Школы Бизнеса НИУ ВШЭ).

По вопросам доступа к материалам из Коллекции учебных кейсов Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ просьба обращаться по адресу электронной почты: cases@hse.ru или через форму обратной связи на сайте: <https://gsb.hse.ru/csc>

© Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», 2025 г.

– А куда ты хочешь попасть? – ответил Кот.

– Мне все равно... – сказала Алиса.

– Тогда все равно, куда и идти, – заметил Кот.

Льюис Кэрролл, «Алиса в Стране чудес»

Добровольный ретрит – отдых от бизнеса – продолжался уже полгода, а Илья Савинов все никак не мог решить, что ему делать с фирмой. Сегодняшний звонок от Руслана, сотрудника, отвечавшего за интернет-магазин и сайт компании, заставил его крепко задуматься над тем, а что сам Илья хочет от своего дела и как этого добиться. «Возвращайся, а то все очень плохо», – сказал тот в разговоре. – Пора организовать, наконец, все процессы нормально!».

Плохо – это мягко сказано. Процессы внутри Torrefacto все больше напоминали безумное чаепитие. С момента основания в 2011 году бренд, созданный Ильей, обжаривал кофейные зерна и владел собственным интернет-магазином для частных покупателей. Спустя 8 лет после запуска компания стала крупнейшим в России магазином этого сегмента и базой данных по сортам и видам кофе. Однако несмотря на солидный для бизнеса возраст, Torrefacto все еще жила по модели стартапа – того самого, который Илья когда-то запустил с двумя партнерами.

Проблемы валились одна за одной. Производство работало на пределе, оборудование ломалось, случайно набранные сотрудники работали по ночам и выходным. В бухгалтерии царил полная неразбериха: отчетность вела одна фирма, налоги платили через другую. Службы доставки обманывали, уводя десятки миллионов рублей, в Telegram разрослось полсотни рабочих чатов, в которых обсуждали (но не выполняли) даже работу. Конкуренция на рынке кофе резко выросла: теперь уже недостаточно просто хорошо жарить зерна – надо бороться за клиента, инвестировать в маркетинг, а на это банально не хватало ни ресурсов, ни энергии, а со всех сторон компанию начали поджимать молодые, активные компании-обжарщики.

«А что вообще сейчас происходит в компании, чем заняты партнеры?», – задумался Илья. Он давно не созванивался с ними, особенно, пока «отдыхал» от бизнеса. Илья достал телефон и набрал Александра, своего второго партнера.

– Ты чем сейчас занимаешься? – спросил он того.

– Готовлюсь к очередной выставке специалти кофе (микрлоты, редкие, уникальные сорта кофе – примеч. авторов). Там будут представлены уникальные сорта, которые в нашу страну еще никто не возит, – ответил Александр.

– И что, много продаж нам эти сорта принесут? Люди-то хоть их покупают вообще?

– Слушай, да не знаю я, давно уже не смотрел цифры! – жизнерадостно парировал Александр.

– Так. А в объеме продаж вообще?

– Да там 5%, не больше. Люди покупают скучную Бразилию или Гватемалу.

– Так почему же ты на то, что дает тебе всего 5% продаж, тратишь все свое время, при этом даже не можешь мне сказать цифры выручки за последний месяц?!
– разозлился Илья.

Он положил трубку и серьезно задумался о том, по пути ли им дальше. И если он сам уже был готов перестроиться на ежедневный труд по организации процессов, то партнер явно оставался во все той же концепции стартапа и был готов заниматься исключительно интересными ему темами. Илья понимал, что бизнес и отношения с партнерами надо серьезно перестраивать, но что конкретно делать и каким образом, оставалось неясным.

Чашка кофе стыла на столе, и ее запах напомнил ему те первые дни, когда они занимались обжаркой для себя, дома. Те простые и легкие дни, очевидно, закончились, и нужно было двигаться дальше, в неизведанные заросли, иначе все надежды на работающий бизнес остынут так же, как и этот кофе.

Илья смотрел на ситуацию и понимал: дальше тянуть нельзя. Надо либо кардинально перестраивать бизнес, либо признавать, что они проиграли.

ПЕРВАЯ ЗАВАРКА

«Работать мы начали в ноябре 2011 года», – вспоминал Илья. Идея пришла через соцсети: в США существовал активный сегмент обжарщиков кофе, которые продавали его потребителям через интернет. В России тогда были импортеры, которые завозили сырье (зеленый кофе), и неплохие компании-обжарщики, но свежееобжаренный кофе можно было найти только в специализированных магазинах. В супермаркетах же лежал кофе, которому могло быть и полгода, и больше. А кофе столько не живет: на воздухе он очень быстро портится.

Увидев свободную нишу, Илья с двумя партнерами, Александром и Федором, запустили сайт по продаже свежееобжаренного кофе. Основатель уточнял: «У меня было накоплено 10 000 долларов, полностью свои средства, на них и стартовали. Тысячи на три мы закупили зеленый кофе («зеленку»), еще четыре потратили на закупку фольгированных пакетов в Китае». У Александра был готовый, работающий интернет-магазин, а Федор обжаривал кофе на своем ростере.

Илья тогда работал в компании своего отца SFT Trading – импортера «зеленки» – и именно там получил все ключевые знания о кофе. Но дело было не только в работе: природная любознательность, системное мышление, свободный английский и возможность летать по всему миру в кофейные командировки, – все это превратило его в настоящего эксперта. Йемен, Никарагуа, Эфиопия, Бразилия... Все путевые заметки из блокнотов попали на страницы статьи «Теория зеленого кофе». Илья тогда верил, что контент спасет мир.

Torrefacto с самого начала делал ставку на знания. В отличие от других обжарщиков, у Ильи был не просто интернет-магазин, а целая база знаний. Ведь кофе, как и вино, – это не просто напиток, а история: регионы, контроль происхождения, особенности выращивания. Разобраться в отличиях между сортами Эфиопии и Бразилии, Кении и Гватемалы – значит понять их характер, уловить

нюансы терруара – совокупности природных факторов, которые влияют на характеристики сельскохозяйственной продукции (почва, климат, рельеф и т.д.). У вина около 800 вкусоароматических компонентов, у кофе – вдвое больше, и каждую чашку определяет бесконечное множество факторов: качество и минерализация воды, метод обработки зерна, обжарка, способ приготовления, даже настроение человека, который его заваривает.

Потребителям предложили восемь базовых сортов: Уганда робуста, Ямайка Блю Маунтин, Йемен Матари, Колумбия Супremo, Эфиопия Иргачеффе, Коста-Рика Альзация, смесь с робустой, декаф. Выбор робусты не был случайным. Тогда вокруг нее ходило много мифов: говорили, что ее тайно подмешивают в арабику, из-за чего кофе становится кислым. На самом деле все наоборот: в робусте вообще нет природной кислотности, а вот арабика, особенно выращенная на высокогорьях, обладает ярко выраженной кислинкой. Когда начались продажи, Илья быстро сформулировал для себя общероссийский вкусовой профиль: кофе должен быть не кислым, не горьким, но насыщенным. А чтобы добиться такого вкуса, арабика должна быть выращена на низких высотах либо доводиться до темной обжарки – именно так можно сгладить кислотность и сделать вкус более привычным для большинства клиентов.

Для каждого сорта на сайте было минимум полторы страницы информации: где и как растет кофе, какие есть методы обработки, как его сушат. Все это дополнялось видеоматериалами, снятыми в странах-производителях. Torrefacto было важно не просто продавать, а рассказывать, погружать покупателей в тему, чтобы они не только пили кофе, но и понимали его.

В начале пути Илья не прибегал к заемным средствам и делал все на свои деньги. Пользоваться кредитами компания научилась намного позже. Одним из ключевых «драйверов» роста на тот момент была вера в интернет-торговлю. В отличие от большинства обжарщиков, предпочитавших в то время продавать кофе по модели B2B кофейням и ретейлерам, Torrefacto целился в конечных потребителей и работал исключительно для них.

Илья руководствовался правилом: «чем больше скепсиса вокруг идеи, тем больше желания ее реализовать». Ему твердили: «Кофе через интернет? Да кто это купит?». Но логика была проста: если в США работает, значит, и в России сработает. Девять месяцев команда писала контент и ждала заказанную в Китае упаковку с логотипом компании.

Оформление ИП прошло быстро. Разбираться в налоговых системах и правилах ведения бухгалтерии времени не было, поэтому Илья последовал распространенному совету – выбрал упрощенную систему налогообложения (УСН) с фиксированной ставкой 6%. В тот момент этого было достаточно, чтобы сосредоточиться на главном – запуске бизнеса и первых шагах на рынке. С банковским счетом тоже решили быстро, выбрав отделение банка рядом с домом одного из партнеров.

ПЕРЕЖАРИЛИ

У компании не было четкого бизнес-плана. Вместо него использовалась «модель» в Excel, по прогнозам которой проект должен был приносить миллионы. Вопрос с ценообразованием решили быстро: послушав партнера, Илья принял решение ориентироваться на премиальный сегмент, и стоимость продукции накрутили на 200-250% по сравнению с рыночной.

Оборудования на старте практически не было. Первые три месяца команда обжаривала кофе на небольшом корейском ростере второго партнера Ильи, Федора. Ростер в шутку называли «стиральной машиной» – его максимальная загрузка составляла всего полтора килограмма, машина крутила барабан и иногда задумчиво помаргивала лампочкой.

Продажи не задались с самого начала: завышенные цены не привлекли покупателей. Нужно было срочно что-то менять. Александр предложил Илье воспользоваться популярным в то время форумом Prokoфе.ru, где общались любители и профессионалы индустрии. Команда разместила на форуме платный пост в «топе», и вскоре начали поступать первые комментарии. Однако вместо интереса форумчане встретили Torrefacto в штыки: звучали обвинения в завышенных ценах, низком качестве и даже в том, что бизнес якобы запущен на «папины деньги».

После ожесточенных споров с форумчанами удалось наладить диалог, и в качестве жеста доброй воли им предложили 50% скидку. Это дало мгновенный эффект – пошли первые продажи. Спустя два месяца Илья заметил, что 90% заказов оформляется либо по промокодам, либо со скидкой в 50%. Тогда цены просто снизили вдвое, и поток покупателей увеличился.

В идеальном мире процессы были выстроены в компании предельно просто: Илья отвечал на письма, Александр – на звонки, Федор занимался обжаркой. Но в реальности всем приходилось делать все: жарить, фасовать, отправлять заказы. Вопрос работы с клиентами стоял особенно остро – любая задержка или игнорирование вопросов могли испортить репутацию.

Работать приходилось с тем, что было. Обжарка начиналась в шесть утра, до основной работы партнеров, что быстро выматывало команду. Позже производство перенесли в другой район и стали жарить по выходным разово для всех заказов. Это немного упростило задачу. Постепенно стало ясно, что оборудование не выдерживает нагрузок. Обычные барные кофемолки, использовавшиеся на старте, быстро пришли в негодность, и было решено вложиться в две швейцарские кофемолки премиального класса по 250 тыс. руб. каждая. Эти машины с пожизненной гарантией на жернова должны были навсегда решить проблему помола. Вскоре приобрели и два сербских ростера по полмиллиона руб. каждый. Федор постоянно модифицировал оборудование: ставил термораспределительные щиты, добавлял дополнительные барабаны, улучшал конструкцию. Однако физические ограничения оставались: ростер с загрузкой 60 кг на практике мог обжаривать не больше 30 кг за раз.

Обжарка – ключевой процесс, от которого зависит вкус кофе. В зеленом зерне нет привычного аромата – оно лишь обладает потенциалом к раскрытию вкусовых

характеристик. В процессе обжарки запускаются сложные химические реакции: горит целлюлоза, карамелизуются сахара. Аминокислоты, полисахариды и целлюлоза – основные компоненты вкуса кофе, и именно от их преобразования зависит конечный результат. Многие потребители с опытом начинают ценить свой формат вкуса кофе, и для этого требуется своя собственная обжарка, чем часть людей и начинает в итоге заниматься дома (для таких потребителей компания до сих пор стабильно продает около тонны зеленого кофе в месяц).

КОФЕ НА КОВРЕ

Службы доставки приносили Torrefacto немало проблем: за восемь лет компанию обманули пять раз. Первая служба сообщила о закрытии неожиданным звонком: «Приезжайте, забирайте ваши заказы, мы больше не работаем!». Вопрос о 40 тысячах рублей, которые уже были перечислены в качестве оплаты услуг, так и остался без ответа. Вторая служба нанесла куда более ощутимый удар, исчезнув вместе с 10 миллионами рублей. То же произошло и с третьим партнером, но в этот раз команда успела вовремя заметить у доставщика признаки финансовых проблем и начала активно требовать возврат средств. Первоначально сумма долга перед Torrefacto составляла 15 миллионов рублей, но благодаря постоянному давлению ее удалось сократить до 3 миллионов.

Проблему для компании составляли и кадры: все партнеры занимались тем, что им было по душе, и предпочитали не сильно вникать в ежедневные проблемы бизнеса. Работников же, которые занимались обжаркой и фасовкой, в основном, мигрантов, Илья брал в практически неисчерпаемом источнике – ковровом заводе рядом. Эти сотрудники были наняты в «серую» и получали зарплату исключительно наличными. С одной стороны, это позволяло достаточно дешево и качественно получать результат, с другой, означало постоянную возню с банкоматом. Сдельный принцип оплаты вел к неминуемым проблемам типа неотгруженных потребителям заказов под Новый год, когда все партнеры вместо подготовки к праздникам вынуждены были ехать на производство и работать в ночь с тем, чтобы весь кофе ушел потребителям вовремя. Илья давно хотел избавиться от этой системы и нанять тех, кто согласится работать в «белую», по контракту, однако компания никак не могла найти на это деньги, учитывая, что практически всю историю деятельности Torrefacto зарабатывал минимально, а зачастую заканчивал год с отрицательной операционной прибылью.

Немало сложностей создавала и структура бизнеса. Вместо первоначального ИП в компании работало два ООО на УСН, что несло определенные налоговые риски: налоговая служба могла справедливо расценить это как попытку дробления бизнеса. Сложившаяся организационная структура давала возможность относительно спокойно работать с конечными потребителями, однако обжаривать зерно по контракту для крупных компаний бренд не мог в силу требования уплаты НДС для совершения таких операций. А как раз в этом месяце в Torrefacto обратились сразу несколько крупных кофейных брендов с заметной долей российского рынка с предложением обжаривать для них кофе по контракту в оптовых объемах. Контрактная обжарка – это стабильный и крупный источник

дохода, позволяющий в меньшей степени зависеть от конъюнктуры потребительского рынка, но для работы в этом сегменте компании предстояло серьезно перестроить внутренние процессы и научиться внимательно читать длинные и сложные юридические документы. Да и большинство крупных представителей кофейного бизнеса в это время начали задумываться о выводе на рынок собственных торговых марок (СТМ), что могло бы оказаться весьма неплохим вариантом развития для компании.

Илья вспомнил произошедший буквально накануне разговора с отцом, в котором тот настойчиво предлагал «бросать эту ерунду и возвращаться на нормальную зарплату» к нему в компанию и задумался, а был ли он когда-то именно предпринимателем, или у него был и есть простой азарт. Если крутят пальцем у виска и говорят, что из этого точно ничего не получится, значит, надо обязательно именно это и делать. Но делать с самого начала правильно, чтобы не переплачивать потом за исправление ошибок. Азарт кончается, а у бизнеса свои правила. И выбор у Ильи был простой: продать свой бизнес партнерам или конкурентам, пока ещё можно выручить за актив неплохую цену; ничего не делать, дать всему развиваться своим чередом (с вполне очевидным результатом); или взять бизнес в свои руки, регламентировать процессы, разобраться с партнерами и сотрудниками и заварить, наконец, кофе правильно.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Таблица 1. Описание рынка кофе в России в 2019 г.

Показатель	Характеристика
Потребление кофе в России	180 тыс. тонн
Завоз кофе в Россию	413,3 тыс. тонн кофе основных видов (без учета растворимого)
Покупка домой кофе потребителями	110,8 тыс. тонн
Соотношение зернового кофе к растворимому	55,3% и 44,7%
Объем потребления кофе в России (на март 2019 г.)	2,2 млрд. евро: ■ 79% (1,8 млрд) – розничные продажи ■ 13% (300 млн) – сфера общественного питания ■ 9% (100 млн) – вендинг
70% продаж в категории приходится на крупнейших производителей	Nestle S.A., Jacobs Douwe Egberts, ГК «Орими Трэйд», Strauss Group и Food Empire Holdings (почти все производят растворимый кофе)
Средняя цена на килограмм кофе	■ 2419 руб/кг растворимого кофе ■ 1005 руб/кг зернового или молотого кофе
Средняя цена закупки зеленого зерна российскими производителями	Около 7 \$ (626 Р) за килограмм. Часть производителей приобретает дешевое зерно – по 4 \$ (358 Р), обычно для использования в вендинговых аппаратах.

Показатель	Характеристика
Импорт кофе по странам	■ Вьетнам – 82 066 тыс. тонн за 146 482,3 тыс. долл.
	■ Бразилия – 41939,7 тыс. тонн за 96 499,1 тыс. долл.
	■ Италия – 14238,9 тыс. тонн за 96 175,7 тыс. долл.

Источник: составлено авторами на основе данных tadviser.ru, foodmarket.spb.ru, Росстат, ICO.

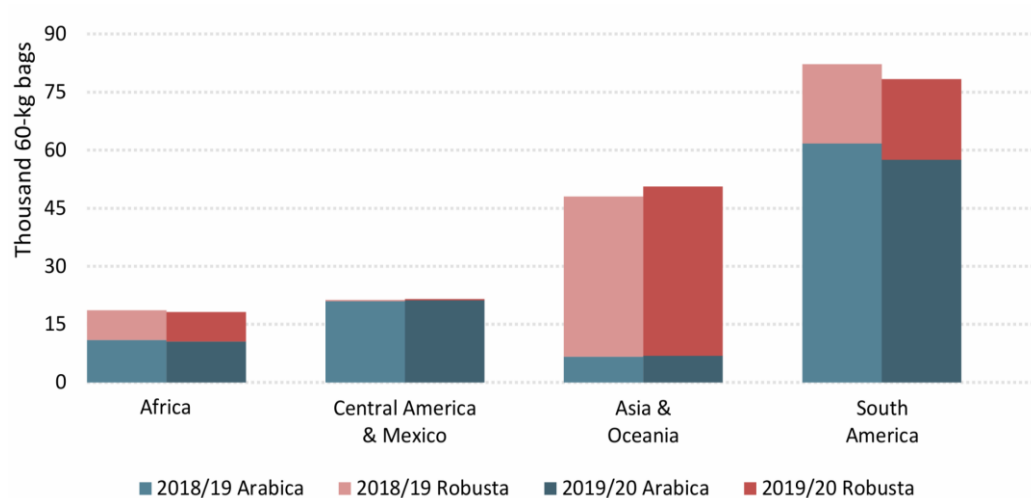


Рисунок 1. Годовое производство кофе по типам

Источник: составлено авторами на основе данных ICO.



Рисунок 2. Три партнера-основателя Torrefacto и ростер

Источник: данные компании.