

Business DIALOG Media

RBC

Russian Business Guide

3/248 март 2024



With the
support of the
CCI of Russia

www.tpprf.ru •

12+

**ФРАНЧАЙЗИНГ
В РОССИИ:**

**ПРОБЛЕМЫ
И ПЕРСПЕКТИВЫ**

Вячеслав КОЛОМИЕЦ,
генеральный директор ALLES:

**«НАМ НЕКОГДА
ОГЛЯДЫВАТЬСЯ
НА КОНКУРЕНТОВ»**



ПОСТРОЙТЕ СВОЙ БИЗНЕС

с международной сетью
магазинов и доставки
японской и паназиатской
кухни

Более 770 ресторанов
в России, Европе и СНГ


Поддержка и полное
очное обучение

Бесплатный доступ
к специализированному
ПО

Поддержка
на всех этапах

 **8-800-200-21-01**

 **8-911-105-48-91**

 **franchise@sushiwok.ru**

 **get.sushiwok.ru**



Russian Business Guide

www.rbgmedia.ru

Деловое издание, рассказывающее о развитии, отраслях, перспективах, персоналиях бизнеса в России и за рубежом.

12+

Учредитель и издатель: **ООО «БИЗНЕС-ДИАЛОГ МЕДИА» при поддержке ТПП РФ**

Редакционный совет:

Максим Фатеев, Вадим Винокуров, Наталья Чернышова

Главный редактор:

Мария Суворовская

Заместитель директора по коммерческим вопросам:

Ирина Длугач

Редактор номера:

Александра Убоженко

Дизайн/вёрстка: **Александр Лобов**

Перевод: **Лилиана Альтапова**

Дирекция развития и PR: **Ольга Иванова,**

Екатерина Цындук, Кира Кузмина,

Наталья Фастова, Юлия Колчева

Отпечатано в типографии ООО «ВИВА-СТАР»,

г. Москва, ул. Электrozаводская, д. 20, стр. 3.

Материалы, отмеченные значком R или «РЕКЛАМА»,

публикуются на правах рекламы. Мнение

авторов не обязательно должно совпадать с

мнением редакции. Перепечатка материалов и их

использование в любой форме допускается только

с разрешения редакции издания «Бизнес-Диалог

Медиа».

Рукописи не рецензируются и не возвращаются.

Адрес редакции: **143966, Московская область,**

г. Реутов, ул. Победы, д. 2, пом. 1, комн. 23.

E-mail: **mail@b-d-m.ru**

Тел.: **+7 (495) 730 55 50 (доб. 5700).**

Издатель: ООО «Бизнес-Диалог Медиа».

Зарегистрировано Федеральной службой по надзору в

сфере связи, информационных технологий и массовых

коммуникаций. Свидетельство о регистрации

средства массовой информации ПИ № ФС77-65967

от 6 июня 2016.

Russian Business Guide № 3/248 март 2024

Дата выхода в свет: 12.03.2024.

Тираж: **30000. Цена свободная.**

Russian Business Guide

www.rbgmedia.ru

Business publication about development, industries, prospects, business personalities in Russia and abroad.

12+

Founder and publisher:

BUSINESS DIALOG MEDIA LLC

with the support of the CCI of Russia

Editing Group: **Maxim Fateev,**

Vadim Vinokurov, Natalia Chernyshova

The editor-in-chief:

Maria Sergeevna Suvorovskaya

Managing Editor: **Aleksandra Ubozhenko**

Deputy Marketing Director:

Irina Vladimirovna Dlugach

Designer: **Alexandr Lobov**

Translation: **Liliana Altapova**

Directorate for Development and PR: **Olga Ivanova,**

Ekaterina Tsyndyk, Kira Kuzmina, Natalia Fastova,

Yulia Kolcheva

Printed in the printing house of VIVASTAR LLC, Moscow,

ul. Elektrozavodskaya, 20, building 3.

Materials marked R or "ADVERTISING" are published

as advertising. The opinion of the authors does

not necessarily coincide with the editorial opinion.

Reprinting of materials and their use in any form is

allowed only with the permission of the editorial office

of the publication Business-Dialog Media.

Materials are not reviewed and returned.

Address: **23-1-2 ul. Pobedi, Reutov,**

the Moscow region, 143966.

E-mail: **mail@b-d-m.ru**

Тел.: **+7 (495) 730 55 50, доб. 5700.**

Publisher: Business-Dialog Media LLC.

Registered by the Federal Service for Supervision of

Communications, Information Technology, and Mass

Media. The mass media registration certificate

PI # FS77-65967 from June 6, 2016.

Russian Business Guide № 3/248 March 2024

Дата issue: 12.03.2024.

Edition: **30000 copies. Open price.**

ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ РЕДАКЦИИ Russian Business Guide

КОМИТЕТ ПО ЛОГИСТИКЕ

Компания «Точные поставки»

КОМИТЕТ ПО ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Генеральный директор ООО «РУСИНОКС»

Сергей Валерьевич Шкедин



КОМИТЕТ ПО АПК

Анастасия Геннадьевна Романовская – руководитель
отдела маркетинга и экспорта компании «Листерра»



КОМИТЕТ ПО ESG

Наталья Борисовна Починок – управляющий партнёр Digital ESG компании IBS,
председатель Комиссии по социальной политике Общественной палаты РФ
Елена Александровна Мякотникова –
директор «СИБУРа» по климатическим инициативам и углеродному регулированию

КОМИТЕТ ПО ЖКХ

Наталья Викторовна Абросимова –
генеральный директор Ассоциации ЖКХ МО



АССОЦИАЦИЯ
РЕГИОНАЛЬНОЕ ОТРАСЛЕВОЕ
ОБЪЕДИНЕНИЕ РАБОТОДАТЕЛЕЙ
«СОЮЗ ПРЕДПРИЯТИЙ ЖИЛИЩНО-
КОММУНАЛЬНОГО ХОЗЯЙСТВА
МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ»

КОМИТЕТ ПО ТУРИЗМУ

Этнографический парк-музей «ЭТНОМИР»

КОМИТЕТ ПО ИНДУСТРИАЛЬНЫМ ПАРКАМ

Олег Васильевич Карцов –
генеральный директор компании «Парк Ногинск»



КОМИТЕТ ПО НАЛОГАМ И ФИНАНСОВОМУ СОПРОВОЖДЕНИЮ БИЗНЕСА

Антон Александрович Левдонский – старший менеджер
по финансовому консультированию ГК «Мариллион»



КОМИТЕТ ПО ЦИФРОВОЙ МАРКИРОВКЕ ТОВАРОВ

Сергей Андреевич Ватажицын, ООО «Вайландт Электроник»



КОМИТЕТ ПО АДВОКАТСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Мария Александровна Федотова

КОМИТЕТ ПО ДОРОЖНОМУ СТРОИТЕЛЬСТВУ

Андрей Тимурович Соколов, компания «Асфальт-Качество»

ЛИЦО С ОБЛОЖКИ

- 4 **ВЯЧЕСЛАВ КОЛОМИЕЦ, ОСНОВАТЕЛЬ КОМПАНИИ ALLES:**
«НАМ НЕКОГДА ОГЛЯДЫВАТЬСЯ НА КОНКУРЕНТОВ»

СТРАТЕГИИ ФРАНЧАЙЗИНГА

- 10 **«КОТОФЕЙ», ПРОИЗВОДИТЕЛЬ ОБУВИ И ОДЕЖДЫ ДЛЯ ДЕТЕЙ, –**
ФРАНШИЗА МАКСИМАЛЬНОГО КОМФОРТА

- 14 **ЛАРИСА АНЧ, ОСНОВАТЕЛЬНИЦА СЕТИ «ВАЙ ТАЙ»:**
«ОТКРЫВАТЬ ТАЙСКИЙ СПА В РЕГИОНАХ НЕ ПРОСТО МОЖНО, НО И
КАТЕГОРИЧЕСКИ РЕКОМЕНДУЕТСЯ»

- 18 **ОЛЬГА ЧЕКАРЕВА, ОСНОВАТЕЛЬНИЦА СЕТИ SHAURMEALS:**
«МЫ ПОЛНОСТЬЮ УВЕРЕНЫ В НАШЕЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ»

- 22 **СЕТЬ БУРГЕРНЫХ «КРАСНОДАРСКИЙ ПАРЕНЬ»:**
«ЦЕЛИ У НАС ГРАНДИОЗНЫЕ, ПОЭТОМУ НА МЕСТЕ СТОЯТЬ НЕКОГДА»

ЮРИДИЧЕСКИЙ ПРАКТИКУМ

- 26 **ЮРИДИЧЕСКАЯ ГРУППА «СОВЕТ»:** СНИЖАЕМ РИСКИ ФРАНЧАЙЗЕРОВ

БИЗНЕС-КОНСАЛТИНГ

- 30 **EVOLUTION MANAGEMENT. ОТ РУТИНЫ К РОСТУ:**
КАК ПОСТРОИТЬ ЭФФЕКТИВНУЮ БИЗНЕС-СИСТЕМУ И РАСШИРИТЬ БИЗНЕС ДО
ФЕДЕРАЛЬНОГО МАСШТАБА

РОССИЙСКО-ТУРЕЦКИЙ ДИАЛОГ

- 32 **НОВОСТИ АССОЦИАЦИИ «РОССИЙСКО-ТУРЕЦКИЙ ДИАЛОГ»**

- 36 **НАТАЛЬЯ ЦОЙ, УПРАВЛЯЮЩИЙ ПАРТНЁР**
ГРУППЫ КОМПАНИЙ «МАРИЛЛИОН»:
«ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ПОМОГАЮТ ПРИНИМАТЬ ВЕРНЫЕ
СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ»

- 40 **СТАНИСЛАВ КОВАЛЕВ, ГРУППА КЕРТ. НАЛОГОВЫЕ АСПЕКТЫ**
СТРУКТУРИРОВАНИЯ ИНВЕСТИЦИЙ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА В ТУРЦИЮ

- 42 **АЙЛИН ОНЕР, ГРУППА КЕРТ. ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ПРОГНОЗ ДЛЯ ТУРЦИИ НА 2024-**
Й: ВОЗМОЖНОСТИ И ВЫЗОВЫ ДЛЯ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА

- 44 **ДАРЬЯ ПОГОДИНА, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ГК SWILAR. ИЗМЕНЕНИЯ-2024:**
СИДН, ТЦО, ОФШОРЫ И ДРУГИЕ НОВОСТИ



MAMA ROMA
Since 1998



Pasta, Grill, Pizza Napoletana



**СЕТЬ
ИТАЛЬЯНСКИХ РЕСТОРАНОВ**

с 24х летней

ИСТОРИЕЙ УСПЕХА!

Свяжитесь с нами прямо сейчас!

Салита Инна Викторовна



www.mamaroma.ru



[+7 \(921\) 933-56-53](tel:+7(921)933-56-53)



[@mamaroma](https://www.instagram.com/mamaroma)



franchising@mamaroma.ru



ПОДРОБНОСТИ ТУТ

ВЯЧЕСЛАВ КОЛОМИЕЦ: «НАМ НЕКОГДА ОГЛЯДЫВАТЬСЯ НА КОНКУРЕНТОВ»

ВЯЧЕСЛАВ КОЛОМИЕЦ, фаундер и генеральный директор компании ALLES, убеждён, что в бизнесе выигрывает тот, кто создаёт уникальный продукт, чьи решения и идеи будут копировать остальные. Только так можно уверенно двигаться вперёд. Его бизнес это подтверждает. Стартовав в 2015 году с небольшого производства, компания выросла в крупного производителя оборудования и ПО для моек самообслуживания (МСО). Число собственных и франшизных объектов сети, открытых в России и ближнем зарубежье, приближается к 200. А планы ещё более амбициозные. В чём же залог успеха в этом бизнесе? Об этом – в интервью нашему изданию.



– Вячеслав, почему мойки самообслуживания? Как вы выбрали именно эту идею для своего бизнеса?

– Не сразу. Собственным бизнесом я занялся с 2006 года, но это были краткосрочные проекты, которые не сильно вдохновляли. Мне хотелось, чтобы в бизнесе были простор для творчества и масштаб для новых идей. Какое-то время я искал такую сферу и однажды вспомнил поездку в Германию с родителями в 2003 году. Мы с братом взяли покататься папину машину и, желая сделать приятное отцу, заехали на мойку самообслуживания, где я впервые в жизни помыл машину, воспользовавшись подобным сервисом. Процесс разительно отличался от мытья автомобиля с ведром и тряпкой, всё было быстро, удобно, легко. Сегодня те технологии кажутся нам смешными, но тогда они произвели на меня сильное впечатление. В России такого сервиса не было, а люди у нас любят и умеют ухаживать за своими машинами и хотят делать это самостоятельно, так что идея витала в воздухе.

В 2011 году я стал дилером оборудования для МСО одного немецкого бренда, но хотелось большего. На тот момент собственных производств в России не было, всё привозилось готовое из Европы либо собиралось из европейских комплектующих, данный сегмент бизнеса отсутствовал. Первые самомойки работали на базовом ПО: 3-4 кнопки, минимум функций, безальтернативная оплата наличкой. Такое положение дел – это и возможность, и вызов одновременно. Я решил сразу предложить автоладельцам гораздо более широкий функционал по программам, оплате и управлению оборудованием, чем у других. Для этого были нужны немалые ресурсы – финан-

совые и кадровые. В первую очередь для разработки собственного ПО требовались крутые айтишники. Погрузился в изучение вопроса с головой, собрал небольшую команду единомышленников. Несколько месяцев практически круглосуточной работы, и мы выдали на рынок свой первый продукт и заключили первую сделку. Надо сказать, что с тех пор многое и во внешнем облике МСО ALLES, и в начинке поменялось, но даже та самая первая наша мойка была «другой»: сенсорный экран вместо кнопок, безналичная оплата и семь программ, включая ПЕНУ, которой не было у других! Так, в 2015 году появился бренд ALLES. И это был прорыв, до нас никто не выходил на рынок с подобным предложением.

– С тех пор прошло уже почти девять лет. Компания выросла, значительно модифицировался продукт. Какую долю рынка вы занимаете сейчас, а какую планируете занять?

– В сегменте МСО у ALLES сейчас 4% российского рынка. Это подтверждают данные из открытых источников, результаты исследования АВТОСТАТ, проведённого по нашему заказу, и наша собственная экспертная оценка. Сегодня моек самообслуживания в России, как самостоятельных бизнесов, не включённых в мультисервисные автокомплексы, порядка 5000 единиц. Общее количество автоматических бесконтактных моек, включая порталных и туннельных роботов, – около 6 тыс. объектов. Рынок не консолидирован, нельзя назвать какого-то одного крупного игрока-монополиста. Но такой скоро появится – и это будет ALLES. Мы планируем занять четверть рынка в стране. Параллельно мы продолжим масштабировать продукт на внешние

рынки. Для того чтобы завоевать 25% российского рынка, нам нужно от 7 до 10 лет; по нашим подсчётам, к 2030 году около 2 тыс. МСО в России будет работать на оборудовании ALLES.

– Но почему вы уверены, что рынок сделает выбор в пользу именно вашего предложения?

– Мы убеждены, что на сегодня компания производит самое современное оборудование на российском рынке и самое умное. Это подтверждают новые потенциальные клиенты и действующие партнёры-франчайзи, у которых уже был опыт сотрудничества с другими производителями. Все они отмечают, что такого программного обеспечения и широкого функционала ни у кого больше нет. К тому же и оборудование, и функционал регулярно обновляются. Технологии идут вперёд, и мы движемся в авангарде. Нам интересно предлагать то, о чём другие ещё даже не задумывались.

Мы не производим монопродукт, делаем ставку на мультикомплекс. Умная мойка ALLES – это всегда десятки функций и услуг, причём партнёры могут, как в конструкторе, собрать объект, исходя из своих потребностей. А авторское ПО позволяет владельцу МСО удалённо управлять таким сложным объектом с помощью цифровых технологий. И не одним, а целой сетью. А цифровая платформа в этот момент в режиме онлайн собирает и анализирует статистику каждой мойки, подсвечивая точки оптимизации и минимизируя риски простоя и упущенной выгоды.

Третье конкурентное преимущество – в общей концепции площадки. Мойки ALLES не безлики, их отличают узнаваемый фирменный стиль и современный дизайн.

Перед запуском просчитывается не только локация, но и полезное продуктовое и товарное соседство, а партнёрам даются рекомендации, как можно улучшить эргономику площадки, начиная с организации выезда/въезда и заканчивая организацией топ-сервисов на мойке. Мы продумываем всё до мелочей: начиная от формата строительной конструкции и заканчивая умной светофорной системой.

И наконец, наше собственное мобильное приложение с программой лояльности ALLES BONUS, в котором на сегодня уже более 760 тыс. участников. Это жизненно необходимый цифровой инструмент для любого бизнеса, который желает выстраивать эффективную коммуникацию с каждым своим B2C-клиентом. Ведь в конечном счёте доходы мойки, сроки окупаемости и ресурсы на дальнейшее развитие зависят именно от конечного потребителя – автовладельца.

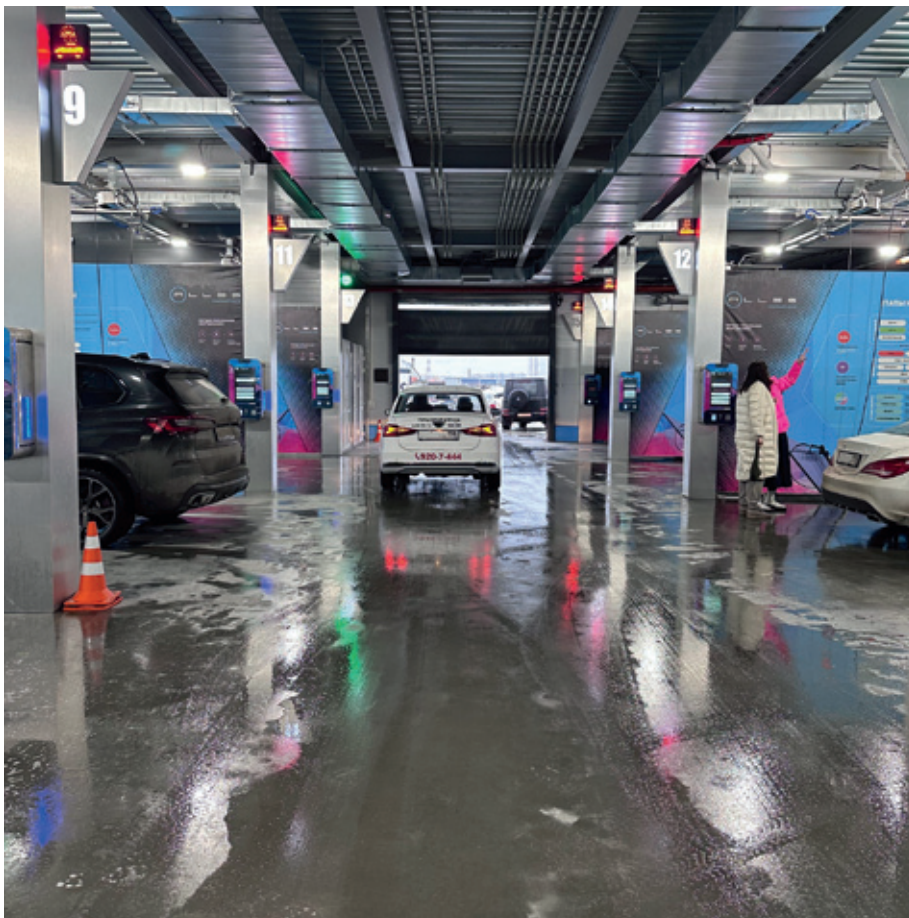
– А если конкуренты копируют ваши идеи, бизнес-модель или, например, ПО?

– Однажды Никола Тесла сказал: «Мне всё равно, если они украли мою идею, мне важно, чтобы у них не было своих». Мне некогда оглядываться на других. Если кто-то берёт с нас пример и копирует функционал, дизайн, подход – это классно. Относительно копирования IT-продукта: теоретически возможно создать схожее ПО, но это трудновыполнимо и экономически нецелесообразно.

Всё, что касается оборудования – это вопрос производственных мощностей и значительных временных, финансовых и интеллектуальных ресурсов. Если хочешь создать уникальный автомоечный комплекс и оборудование, превосходящее по качеству конкурентов, ты должен всё это разработать, протестировать. Мы уже довольно давно идём по этому пути, и догнать нас сложно.

Если говорить о ценовой конкуренции в борьбе за конечного клиента, то отмечу, что широкий функционал и тот формат услуги самообслуживания, который мы предлагаем, позволяют автовладельцу самому формировать комфортный ему чек. Например, клиенту на ручной мойке сразу озвучивают фиксированную цену услуги, а наши клиенты сами решают, сколько времени потратить, какими опциями воспользоваться, а соответственно, сколько они готовы заплатить. К тому же ALLES BONUS даёт хороший кешбэк, что гарантирует высокую возвратность автовладельцев, которые видят очевидные выгоды и становятся лояльными клиентами. Так что ценовой конкуренции мы не боимся, притом что средний чек у нас выше рынка: 200-250 рублей против 150 рублей у конкурентов.

– А что побуждает партнёров выкидывать вашу франшизу, притом что инвестиции в открытие МСО на оборудовании ALLES достаточно высокие?



– Продукт недешёвый, действительно. Стартовые инвестиции в открытие 6-постовой самообслуживки обойдутся от 30-35 млн рублей. И это без учёта стоимости земли и коммуникаций. Надо понимать, что мы работаем в бизнесе с высоким порогом входа. Для подавляющего большинства наших франчайзи автомойка не первый, а порой и не основной бизнес. Решение о сотрудничестве с ALLES принимается по нескольким критериям: качество инвестирования, долгосрочность бизнеса, его маржинальность. Сделка по покупке франшизы ALLES рассматривается партнёрами в том числе и как способ хеджирования рисков в основном бизнесе, и как диверсификация инвестиций. Для многих предпринимателей обоснованно высокая цена входа – напротив, гарантия надёжности бизнеса по сравнению с более дешёвыми сделками. Мы не продаёмкота в мешке. Предварительно каждый потенциальный партнёр ездит на 2-3 действующих объекта, знакомится со статистикой доходности, окупаемости, проводит оценку всех инструментов управления инвестициями. Он не выбирает только оборудование, он делает ставку на бизнес целиком.

– Вячеслав, поскольку мы уже затронули тему взаимоотношений с партнёрами, поделитесь кейсом о том, как франчайзи вас выбрал, и о его опыте работы с вашим продуктом.

– Есть очень показательная история об одном из наших франчайзи – бизнесмене, который владел достаточно большим рестораном в Самаре и свой бизнес просто обожал, относился к ресторану с любовью и трепетом. Там всё было продумано для удобства и комфорта гостей: от интерьера до удобной парковки. Предприниматель даже дополнительный земельный участок на 3000 м² рядом докупил – мол, пригодится на будущее. Одним словом, бизнес процветал. Но через некоторое время один из наших конкурентов открыл мойку самообслуживания совсем рядом с рестораном; в то время в Самаре самообслуживок было мало, и быстро стали выстраиваться очереди из машин, перекрывая въезд на парковку ресторана. Наш бизнесмен целый год пытался выйти на владельца мойки и договориться, но тщетно. Ресторатор пробовал различные способы борьбы с очередью на мойку – уговоры оператора на мойке, запрещающие знаки, дорожные ограничители, – но ничего не получалось. Всё это время он наблюдал за мойкой и, как прирождённый бизнесмен, понимал: люди едут, в этом бизнесе деньги есть. И решился на открытие собственной мойки, но она должна была быть самой «крутой», чтобы автовладельцы приезжали к нему, а не на ту мойку, что так долго «отравляла» ему жизнь. Надо было найти лучшее. Внимательно изучив все предложения, он звонит в ALLES и покупает в 2019 году максимальную на тот

момент комплектацию на восемь постов и ставит её на свободном участке рядом с рестораном. Три месяца после запуска МСО потребовалось, чтобы очередь конкурента перешла к нему, а у соседа «мылись» уже по остаточному принципу. Конкурент загрустил, а наш вдохновлённый успехом предприниматель докупает оборудование ещё на семь постов и расширяет мойку, благо участок позволяет. Уже в момент строительства конкурент не выдержал, демонтировал мойку и уехал. Но это не конец истории. После такой впечатляющей победы наш франчайзи подарил ресторанный бизнес брату, сказав, что тот требует слишком много суесть и нервов, а с мойками ALLES и возможностями удалённого управления у него появились стабильный прогнозируемый доход и море свободного времени.

– Неужели у ваших франчайзи не возникает проблем?

– Смотря, что считать проблемами. Скорее, это текущие задачи, которые надо решать, как и в любом другом бизнесе. Безусловно, на старте всегда масса вопросов, начиная с подбора локации. И с первого звонка в офис наши менеджеры ведут будущего партнёра «за руку». Мы помогаем в подборе правильной локации, в проектировании и строительстве, а если есть необходимость, то оборудование ALLES можно приобрести в лизинг. У нас отличная финансовая репутация на рынке, что гарантирует высокий процент одобрения лизинговых сделок для наших франчайзи. Это позволяет им существенно оптимизировать стартовые инвестиции и не вынимать значительные суммы из основного бизнеса.

Конечно, любое оборудование требует сервиса и периодически ломается. Специалисты ALLES оказывают сервисную поддержку и при необходимости выезжают



на объект в любую географическую точку. Плюс у нас есть сервисные представители в ряде регионов, в частности в СЗФО, ЦФО и на Дальнем Востоке. В ближайших планах – открытие ещё нескольких сервисных центров в России и СНГ. Ряд наших франчайзи пришёл к нам, когда они уже были владельцами МСО, но на другом оборудовании. После ухода западных производителей с российского рынка они фактически оказались брошены, а без регулярного сервисного обслуживания далеко не уедешь. В нашей практике не один и не два кейса, когда владелец полностью менял всё оборудование, на котором работал до знакомства с нами, так как с нами он стал лучше спать и больше зарабатывать. Мы предлагаем партнёрам не просто франшизу, не просто оборудование и ПО, а комплексное пожизненное сопровождение!

– Как вы планируете развивать продукт ALLES в ближайший год?

– Сейчас мы переходим на облачную систему управления бизнесом. За «облаками» – будущее. Это существенно расширит возможности и функционал системы управления мойками ALLES CONTROL, повысит надёжность, добавит массу полезных параметров для аналитики и прогнозирования. Значительный штат нашей IT-команды трудится над разработкой новой версии ПО для облачного сервиса. Завершив эту титаническую трёхлетнюю работу, мы дадим нашим франчайзи новые высокотехнологичные инструменты управления площадкой и её доходностью. Появится возможность управления не только оборудованием, но и поведением клиента. Ведь мойка самообслуживания – это только на 50% оплата услуг, химии и воды, а на 50%

это аренда бокса. Часто клиенты на МСО приезжают, оплачивают пару минут мойки и на час занимают бокс. Копится очередь, уменьшается пропускная способность, владелец теряет деньги, оплачивая отопление, освещение, видеонаблюдение всё время простоя бокса. Новая система ALLES TRAFFIC CONTROL позволит управлять клиентским поведением, формируя алгоритм, когда клиенту при сохранении качества моечного сервиса будет выгодно провести в боксе минимум времени, получив за это дополнительные бонусные баллы, хороший кешбэк и прочие «плюшки». А владельцу выгодно вдвойне, так как это прямая экономия расходов и увеличение трафика.

Программа лояльности ALLES BONUS будет синхронизирована с ALLES TRAFFIC CONTROL, в ней тоже появятся дополнительные опции, она будет доступна и для корпоративных клиентов: есть большой запрос от различных учреждений на подключение их автопарков к программе. Так что обновления позволят сделать сервис максимально удобным для разных целевых аудиторий, в том числе и для юридических лиц.

– Есть ли сегодня факторы, которые ограничивают ваш быстрый рост?

– Нас сложно остановить! Но так как мы достаточно агрессивно растём, то на разных этапах возникают новые вызовы. Для реализации всех наших идей и планов требуются постоянное расширение штата и управленческая оптимизация и на производстве, и в менеджменте. И на определённом этапе мы столкнулись с тем, что в сегменте автоматизированного оборудования для МСО очень мало профильных специалистов, их надо искать, обучать, выращивать.

Так как мы расширяем сервисную поддержку в регионах, то сталкиваемся с необходимостью увеличить число сервисных центров: уже действуют сервисные центры во Владивостоке, Москве, Санкт-Петербурге и Самаре. В ближайшие три года появятся ещё минимум 10 в разных регионах.

– При таком бурном росте сложно избежать ошибок. Вы не боитесь ошибаться?

– Каждая совершенная ошибка позволяет находить новые решения. Благодаря одной ошибке рождается сразу несколько прорывных идей. Путь с ошибками и постоянным поиском решений – самый правильный; на мой взгляд, это и есть прогресс. Страх сделать неверный шаг не позволит вам двигаться дальше. Команда ALLES, в которой сегодня уже почти 100 человек, не боится ошибок, мы ежедневно генерируем новые идеи, тестируем, предлагаем партнёрам, которые приходят и остаются с нами, и мы вместе идём вперёд!





VYACHESLAV KOLOMIETS, founder and CEO of ALLES, is convinced that the winner in business is the one who creates a unique product whose solutions and ideas are copied by others. This is the only way to move forward with confidence. His business confirms this. Starting with a small production facility in 2015, the company has grown into a large manufacturer of equipment and software for self-service carwashes (SSW). The number of the network's own and franchise facilities opened in Russia and abroad is approaching 200. And its plans are even more ambitious. What is the key to success in this business? About it in an interview with our publication.

VYACHESLAV KOLOMIETS: “WE HAVE NO TIME TO LOOK AT OUR COMPETITORS”

– *Vyacheslav, why did you choose self-service carwashes? How did you choose this particular idea for your business?*

– Not right away. I started my own business in 2006, but they were short-term projects that did not inspire me much. I wanted the business to have room for creativity and scale for new ideas. I had been looking for such a space for a while, and one day I remembered a trip to Germany with my parents in 2003. My brother and I took my father's car for a drive and, wanting to do something nice for my father, we stopped at a self-service carwash where I washed my car for the first time in my life. The process was strikingly different from washing a car with a bucket and a rag, everything was quick, convenient and easy. Today these technologies seem ridiculous to us, but at that time they made a strong impression on me. There was no such service in Russia, and people here love and know how to take care of their cars, and they want to do it themselves.

In 2011 I became a dealer of self-service carwashes of a German brand, but I wanted more. At that time Russia did not have its own production facilities, everything was imported

from Europe or assembled from European components, so there was no such business segment. The first self-service carwashes worked with basic software: 3-4 buttons, a minimum of functions, and no alternative to cash payment. This was both an opportunity and a challenge. I decided to offer car owners much more functionality than others in terms of programs, payment and equipment management. This required significant resources, both financial and human. First of all, we needed skilled IT specialists to develop our own software. I plunged into the study of the problem, gathered a small team of like-minded people. After a few months of working almost around the clock, we launched our first product and closed our first deal. I have to say that a lot has changed since then in the look of the ALLES self-service carwashes and in the equipment, but even our first carwash was “different”: touch screen instead of buttons, cashless payment and 7 programs, including foam, which others did not have! That's how the ALLES brand was born in 2015. And it was a breakthrough, no one had ever entered the market with such an offer before us.

– *Almost nine years have passed since then. The company has grown, the product has changed significantly. What market share do you have now and what share do you plan to take?*

– ALLES now has 4% of the Russian market in the segment of self-service carwashes. This is confirmed by data from public sources, the results of the AUTOSTAT survey conducted on our behalf, and our own expert estimates. Today there are about 5000 self-service carwashes in Russia as independent businesses, not included in multi-service complexes. The total number of automatic touchless carwashes, including portal and tunnel robots, is about 6 thousand objects. The market is not consolidated, it is impossible to name a single major player – monopolist. But one will appear soon and it will be ALLES. We plan to occupy a quarter of the market in the country. At the same time, we will continue to expand the product to foreign markets. We need 7 to 10 years to gain 25% of the Russian market, and we estimate that by 2030 about 2,000 self-service carwashes in Russia will use ALLES equipment.



a fixed price for the service, and our customers decide how much time they want to spend, what options they want to use and, accordingly, how much they are willing to pay. In addition, ALLES BONUS gives a good cashback, which guarantees a high return from car owners who see the obvious benefits and become loyal customers. That is why we are not afraid of price competition, although our average cheque is higher than the market average: 200-250 rubles against 150 rubles for our competitors.

– What motivates partners to choose your franchise, even though the investment to open a self-service carwash with ALLES equipment is quite high?

– The product is not cheap. The initial investment for opening a 6-station self-service facility is 30-35 million rubles. And this is without taking into account the cost of land and communications. We must realize that we are in a business with a high entry threshold. For the vast majority of our franchisees, the carwash is not their first, and sometimes not even their main business. The decision to work with ALLES is based on several criteria: the quality of the investment, the long-term business and its margin. An agreement to buy an ALLES franchise is seen by partners as a way to hedge risks in their core business and to diversify their investments. On the contrary, for many entrepreneurs, a justifiably high entry price is a guarantee of business reliability compared to cheaper deals. We do not sell a pig in a poke. In advance, each potential partner visits 2-3 operating facilities, gets acquainted with the statistics of profitability, amortization, and evaluates all investment management tools. He chooses not only the equipment, but the whole business.

– Vyacheslav, since we have already touched on the subject of relationships with partners, please tell us a case of how a franchisee chose you and his experience of working with your product.

– There is a very illustrative story about one of our franchisees – a businessman who owned a rather large restaurant in Samara and simply loved his business and treated the restaurant with love and care. Everything there was designed for the convenience and comfort of guests – from the interior to a convenient parking lot. The businessman even bought an additional 3000-square-meter plot of land nearby – he said it would come in handy in the future. In short, business was booming. But after a while, one of our competitors opened a self-service carwash right next to the restaurant. At that time there were only a few self-service carwashes in Samara, and soon a line of cars began to form, blocking the entrance to the restaurant's parking lot. Our businessman spent a year trying to reach the owner of the carwash and negotiate, but to no avail. The restaurateur tried various ways to combat the line at the carwash – persuasion

– But why are you confident that the market will choose your particular offer?

– We are convinced that today the company produces the most modern and smartest equipment on the Russian market. This is confirmed by new potential customers and existing franchisees who have experience of working with other manufacturers. They all note that no one else has such software and wide functionality. In addition, both equipment and functionality are regularly updated. Technology is moving forward and we are at the forefront. We are interested in offering something that others have not even thought of.

We do not produce a mono-product, we focus on a multi-complex. ALLES smart carwash has dozens of functions and services, and partners can assemble the object according to their needs as in a constructor. And authoring software allows the owner of a self-service carwash to remotely manage such a complex object with the help of digital technologies. Not just one, but an entire network. And the digital platform collects and analyzes the statistics of each carwash online, highlighting optimization points and minimizing the risks of downtime and lost profits.

The third competitive advantage lies in the overall concept of the site. ALLES carwashes are not faceless, they have a recognizable corporate style and modern design. Before the launch, not only the location is calculated, but also the useful product and goods environment, and the partners are given recommendations on how to improve the ergonomics of the site, starting from the organization of the exit-entry and ending with the organization of the top services at the carwash. We consider every detail, from the format of the building structure to the intelligent traffic light system.

And finally, our own mobile application with the ALLES BONUS loyalty program, which today already has more than 760 thousand members. This is an essential



digital tool for any company that wants to establish effective communication with each of its B2C customers. After all, in the final analysis, the carwash's income, payback period and resources for further development depend on the end user – the car owner.

– What if competitors copy your ideas, your business model, or even your software?

– Nikola Tesla once said: “I don’t care that they stole my idea. I care that they don’t have any of their own.” I don’t have time to look back at others. If someone takes an example from us and copies our functionality, our design, our approach, that’s cool. As for copying an IT product, it is theoretically possible to create similar software, but it is difficult and economically unreasonable.

Everything about hardware is a matter of production capacity and considerable time, financial and intellectual resources. If you want to create a unique carwash complex and equipment that is superior in quality to the competition, you have to develop and test everything. We have been on this path for a long time and it is difficult to catch up with us.

When we talk about price competition in the battle for the end customer, I would like to point out that the wide range of functionality and the format of self-service services that we offer allows the car owner to make a check that is comfortable for him. For example, in a manual carwash, the customer is immediately given

of the operator at the carwash, prohibiting signs, roadblocks, but nothing worked. All the time he was monitoring the carwash and as a businessman he realized – people are coming, there is money in this business. So he decided to open his own carwash, but it had to be the “coolest” so that car owners would come to him and not to the carwash that had “poisoned” his life for so long. He had to find the best. After carefully studying all the offers, he called ALLES and in 2019 bought the maximum set at that time for 8 bays and put it on a vacant lot next to the restaurant. It took three months after the launch of the self-service carwash for the competitor’s customers to move to him, and at the neighbor’s “washed” already on the residual principle. The competitor got sad and our entrepreneur, inspired by the success, bought equipment for 7 more bays and expanded the carwash. Already during the construction the competitor could not stand it, dismantled the carwash and left. But the story does not end there. After such an impressive victory, our franchisee gave the restaurant business to his brother, saying that it required too much effort and nerves, and with ALLES carwashes and remote management capabilities, he has a stable, predictable income and a lot of free time.

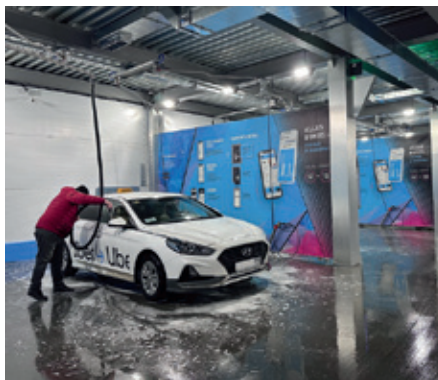
– Are there no problems for your franchisees?

– It depends on what you consider problems. They are more like day-to-day tasks that need to be solved, just like in any other business. Of course, there are always a lot of questions at the beginning, starting with the selection of the location. And from the first phone call to the office, our managers take the future partner “by the hand”. We help in choosing the right location, design and construction, and if necessary, ALLES equipment can be leased. We have an excellent financial reputation in the market, which guarantees our franchisees a high percentage of approval of leasing transactions. This allows them to optimize their initial investment and not take significant amounts away from their core business.

Of course, all equipment needs maintenance and breaks down from time to time. ALLES specialists provide service support and, if necessary, visit the site in any geographical location. We also have service representatives in a number of regions, particularly in the Northwest, Central and Far East. We plan to open several more service centers in Russia and the CIS. A number of our franchisees came to us as owners of self-service carwashes, but with different equipment. After the withdrawal of Western manufacturers from the Russian market, they were practically abandoned, and without regular service they couldn’t get very far. In our practice we have more than one and not two cases when the owner completely changed all the equipment he was using before he met us because he slept better and earned more money with us. We offer our partners not just a franchise, not just equipment and software, but comprehensive lifetime support!

– How do you plan to develop the ALLES product in the coming year?

– We are now moving to a cloud-based business management system. Clouds are the future. This will significantly expand the capabilities and functionality of the ALLES CONTROL carwash management system, increasing reliability and adding many useful parameters for analysis and forecasting. A large part of our IT team is working on developing a new version of the software for the cloud service. Once this titanic three-



year work is completed, we will provide our franchisees with new high-tech tools to manage the site and its profitability. It will be possible to manage not only equipment but also customer behavior. After all, a self-service carwash is only 50% payment for services, chemicals and water, and 50% is a box rental. Often, customers will come to a self-service carwash, pay for a few minutes of washing, and rent a bunk for an hour. The line accumulates, throughput decreases, the owner loses money paying for heating, lighting, video surveillance all the time the box is idle. The new system ALLES TRAFFIC CONTROL will allow to manage the customer’s behavior, to create an algorithm when the customer, while maintaining the quality of washing service, will be profitable to spend a minimum time in the box, receiving for it additional bonus points, good cashback and other “pluses”. And it is doubly profitable for the owner, as it is a direct cost saving and increase in traffic.

The ALLES BONUS loyalty program will be synchronized with ALLES TRAFFIC CONTROL, it will have additional options, it will be available for corporate clients – there is a great demand from various institutions to connect their fleets to the program. Thus, the updates will make the service as convenient as possible for different target groups, including legal entities.

– Are there any factors limiting your rapid growth today?

– We are hard to stop! But since we are growing quite aggressively, new challenges arise at different stages. In order to implement all our ideas and plans, we need to constantly expand our staff and optimize our management, both in production and in management. And at a certain stage we were faced with the fact that there are very few specialists in the segment of automated equipment for self-service carwashes, they have to be found, trained and developed.

As we expand service support in the regions, we face the need to increase the number of service centers – we already have service centers in Vladivostok, Moscow, St. Petersburg and Samara. In the next 3 years at least 10 more will appear in different regions.

– With such rapid growth, it is difficult to avoid mistakes. Are you not afraid of making mistakes?

– Every mistake we make allows us to find new solutions. Thanks to a mistake, several breakthrough ideas are born at the same time. The path with mistakes and constant search for solutions is the most correct, in my opinion, it is progress. The fear of making a wrong step will not allow you to move forward. The ALLES team, which today consists of almost 100 employees, is not afraid of mistakes, we generate new ideas every day, test them, offer them to partners who come and stay with us, and we move forward together!



«КОТОФЕЙ» –

ФРАНШИЗА МАКСИМАЛЬНОГО КОМФОРТА

Торговая марка «Котофей» – известный российский производитель обуви и одежды для детей, который активно расширяет собственную розничную сеть. Первый магазин «Котофей» открылся в 2003 году при фабрике «Егорьевск-обувь» в Московской области. Удобная и качественная детская обувь быстро завоевала любовь и доверие покупателей. Сеть франшиз «Котофей» начал развивать около 12 лет назад, и сегодня она насчитывает 210 фирменных магазинов в разных регионах России и странах СНГ. Из них 90% – это партнёрские магазины. Сейчас фирменная розница уверенно наращивает своё присутствие в России. О том, что обеспечивает высокий спрос на франшизу «Котофей», нам рассказал Андрей Евплов, исполнительный директор бренда.

– Сеть «Котофей» активно развивается, расширяется. С вашей точки зрения, насколько сегодня можно прогнозировать спрос на франшизу бренда в ближайшее время?

– Спрос на заключение партнёрских отношений с ТМ «Котофей» высокий. В прошлом году мы открыли 35 новых фирменных магазинов и планируем двигаться дальше. Можно выделить несколько главных причин спроса на наше предложение. Во-первых, отличительная черта сегмента товаров для детей, а в частности обуви и одежды, – стабильность. Во-вторых, после ухода с российского рынка большинства западных игроков перед отечественными производителями открылись новые возможности для развития своих брендов. И на фоне других предложений «Котофей» отличали и узнаваемость марки, и лояльность покупателей, которые любят и ценят наш бренд, и ценовая политика: качественные товары по доступной цене.

К слову, качество нашей продукции для самых маленьких (ясельной обуви) было подтверждено исследованием Роскачества в ноябре прошлого года. Мы понимаем, что для всех родителей важно, чтобы вещи, с которыми соприкасается их ребёнок, были максимально удобными и безопасными, поэтому тщательно подходим к выбору поставщиков: перед заключением договора мы проверяем все материалы в своей лаборатории качества, там же тестируется и готовая продукция.

И наконец, высокому спросу на открытие фирменных магазинов «Котофей» способствуют выгодные условия партнёрства.

– Кстати, об условиях. Каковы они для франчайзи сегодня?

– Наши партнёры платят символический паушальный взнос – всего 20 тыс. рублей при регистрации договора коммерческой концессии и 10 тыс. руб. ежегодно за использование комплекса исключительных прав в рамках данного соглашения.





Мы, безусловно, как и любой бизнес, настроены на прибыль, но получаем её в первую очередь за счёт реализации своей продукции через партнёрские магазины, поэтому наши франчайзи не обременены значительными платежами. Конечно, они вкладывают средства в оборудование, аренду, ремонт, закупку товара – в среднем это около 12 млн рублей стартовых инвестиций (зависит от площади магазина). И вот здесь самое интересное: управляющая компания эти затраты компенсирует. На приобретение торгового оборудования – от 500 тыс. руб. до 1,5 млн руб. в зависимости от площади помещения, а на автоматизацию торговой точки – 50%. Таким образом, открываясь с «Котофей», франчайзи фактически получает некий депозит, на который он может приобрести нашу продукцию. И как показывает практика: такая бизнес-стратегия себя оправдывает.

– С вашей точки зрения, насколько сегодня с франшизой «Котофей» комфортно работать – в том числе и в регионах, которые удалены географически от управляющей компании?

– Франшиза «Котофей» максимально комфортная, она позволяет открыться предпринимателю даже без опыта работы. Со своей стороны, мы предлагаем партнёрам всю возможную помощь: от обучения персонала до техподдержки в торговой деятельности.

Обучение персонала – это очень важный этап. Ведь прибыль, которую в дальнейшем будет приносить магазин, зависит не только от объёма стартовых инвестиций и ассортимента, но и от того, насколько привлекательным и комфортным станет посещение магазина для конечных покупателей. Бурное развитие онлайн-торговли не может полностью заместить офлайн: здесь как никогда важна примерка, тактильные свойства материалов. И мы создаём магазины, в которые хочется возвращаться, где царит доверительная атмосфера, наши продавцы знают постоянных покупателей по именам. В «Котофей» выстроена система дистанци-

онного обучения, которую проходят все работники, изучая не только ассортимент, но и навыки общения с покупателями.

Отдельно отмечу, что сегодня ключевое значение приобретает IT-поддержка, а она у нас на очень высоком уровне.

Наши франчайзи не испытывают проблем с пополнением коллекций. Сегодня мы работаем как с российскими, так и с турецкими, узбекскими, китайскими производителями – в зависимости от вида продукции: около 30% – импортное производство, 70% обеспечивают российские предприятия; и то, что производство большей частью располагается в России, даёт дополнительную стабильность бренду.

Удобство работы с франшизой также заключается в том, что фирменные магазины «Котофей» с успехом работают и в городах-миллионниках, и в небольших городах с населением до 500 и даже до 200 тыс. человек. Для городов с населением до 500 тыс. человек магазин площадью 150 кв. м со средним годовым оборотом в 28 млн рублей окупится в среднем через 36 месяцев.

Главный результат такого комплексного подхода – развитие бизнеса наших франчайзи. Большинство из них открывает как минимум ещё один магазин.

– С 2020 года в фирменных магазинах «Котофей» появились товары других производителей: сопутствующие то-

вары типа головных уборов, рюкзаков и пр. Насколько отказ от монобренда себя оправдал?

– Количество других торговых марок в наших магазинах крайне незначительное и касается только сопутствующих товаров, обувь – только монобренд. Мы добавляем к нашим коллекциям только те марки, которые близки к нам по идеологии: высокое качество по честной цене.

Однако и большинство аксессуаров – тоже «Котофей».

Добавление в ассортимент детской одежды, сумок, рюкзаков и других аксессуаров решает сразу несколько задач: нивелирует выраженную сезонность и повышает стабильность продаж. Наши покупатели могут собирать полный образ для ребёнка в одном месте, что естественным образом увеличивает средний чек в магазинах и приводит к росту товарооборота.

– Какие планы по развитию сети вы строите на 2024 год?

– Мы настроены расти как в ассортименте, так и в количестве магазинов в стране и ближнем зарубежье. В этом году планируем открыть 45 «Котофеев», из которых две трети будут партнёрские, по франшизе, а треть – собственные. При этом 35 из них начнут работу в России, а 10 – в Казахстане и Беларуси.

Будем усиливать своё присутствие в центральной части России, а также на Урале и в Сибири. Кроме того, мы планируем увеличение ассортимента детской одежды. Если в 2020 году, когда мы запустили это направление, на продажу одежды приходилось всего 3% общего объёма, то в 2023 году уже 12%. Мы расширяем коллекцию «Весна-лето – 2024» в группе повседневной одежды, в ней появятся футболки, майки, шорты и деним. Такое развитие ассортиментной матрицы потребует расширения площадей, часть магазинов розничной сети будет реформатирована: их площадь увеличится, что позволит организовать примерочные зоны и более качественно представить товар в торговом зале. Но есть в «Котофей» и то, что остаётся неизменным: это высокое качество продукции, всесторонняя помощь и забота о партнёрах.





The brand Kotoфей is a well-known Russian manufacturer of children's footwear and clothing, which is actively expanding its own retail network. The first Kotoфей store was opened in 2003 in the factory Egorievsk-shoe in the Moscow region. Comfortable and high quality children's shoes quickly won the love and trust of customers. The franchise network Kotoфей began to develop about 12 years ago and today it has 210 company stores in different regions of Russia and CIS countries. 90% of them are partner stores. Today, brand retail is confidently expanding its presence in Russia. Andrey Yevplov, Executive Director of the brand, told us what ensures the high demand for the Kotoфей franchise.

– *The Kotoфей chain is actively developing and expanding. From your point of view, to what extent can we forecast the demand for the brand franchise in the near future?*

– The demand for partnership with Kotoфей TM is high. Last year we opened 35 new brand stores and we plan to continue. There are several main reasons for the demand for our offer. First of all, the segment of children's goods, especially footwear and clothing, is characterized by stability. Secondly, after the majority of Western players left the Russian market, new opportunities for domestic manufacturers to develop their brands have opened up. And against the background of other offers, Kotoфей was distinguished by brand recognition, loyalty of customers who love and appreciate our brand, and pricing policy – quality goods at an affordable price.

By the way, the quality of our products for the youngest children (baby shoes) was

confirmed by the research of Roskachestvo in November last year. We are aware that for all parents it is important that the things their child comes in contact with are as comfortable and safe as possible, so we carefully approach the choice of suppliers – before concluding a contract we check all materials in our quality laboratory, there are also tested finished products.

And finally, the high demand for the opening of branded stores Kotoфей contributes to the favorable conditions of partnership.

– *Speaking of terms and conditions. What are they today for franchisees?*

– Our partners pay a symbolic lump sum – only 20 thousand rubles when registering a commercial concession agreement and 10 thousand rubles annually for using a set of exclusive rights under this agreement.

Of course, like any business, we are set up for profit, but we get it primarily through the sale of our products through partner stores, so our franchisees are not burdened with significant payments. Of course, they invest in equipment, rent, repairs, purchase of goods – on average it is about 12 million rubles of initial investment (depending on the area of the store). And here is the most interesting thing – the management company compensates these expenses. For the purchase of retail equipment – from 500 thousand rubles. to 1.5 million rubles. depending on the area of the premises, and for the automation of the outlet – 50%. Thus, opening with Kotoфей, the franchisee actually receives a certain deposit, with which he can buy our products. And, as practice shows, this business strategy justifies itself.

– *From your point of view, how convenient is it to work with a Kotofey franchise today, including in regions that are geographically distant from the management company?*

– The Kotofey franchise is as comfortable as possible, it allows an entrepreneur to open even without any work experience. For our part, we provide our partners with all possible assistance: from staff training to technical support in commercial activities.

Staff training is a very important stage. After all, the profit that the store will bring in the future depends not only on the amount of the initial investment and the assortment, but also on how attractive and comfortable the visit to the store will be for the end customer. The rapid development of online shopping cannot completely replace offline shopping: the fit and feel of materials are more important than ever. And we create stores that people want to come back to, where there is an atmosphere of trust, where our salespeople know our regular customers by name. Kotofey has a system of distance learning, which all employees go through, learning not only the assortment, but also the skills of communication with customers.

I would like to emphasize that IT support is very important nowadays, and we have it at a very high level.

Our franchisees have no problems with replenishment of collections. Today we work with both Russian and Turkish, Uzbek, Chinese manufacturers, depending on the type of products: about 30% of the production is imported, 70% is provided by Russian companies, and the fact that most of the production is located in Russia gives additional stability to the brand.

The convenience of working with the franchise is also in the fact that branded stores Kotofey successfully operate in cities with millions of people, and in small towns with populations up to 500 and even 200 thousand people. For cities with a population of up to 500 thousand people, a 150 square meter store with an average annual turnover of 28 million rubles will pay for itself in an average of 36 months.

The main result of this comprehensive approach is the business development of our franchisees. Most of them open at least one more store.

– *Since 2020, Kotofey brand stores have also been selling products from other manufacturers: related products such as hats, backpacks, etc. How much was the rejection of a monobrand justified?*

– The number of other brands in our stores is very small and concerns only related products; shoes are only one monobrand. We only include brands in our collections that are close to our ideology – high quality at a fair price.

However, most of the accessories are also Kotofey.



Adding children's clothes, bags, backpacks and other accessories to our assortment solves several problems at once: it balances the pronounced seasonality and increases the stability of sales. Our customers can gather a complete image for a child in one place, which naturally increases the average check in the stores and leads to an increase in sales.

– *What are your plans for the development of the chain in 2024?*

– We are determined to expand both the assortment and the number of stores in the country and in neighboring countries. This year we plan to open 45 Kotofey stores, of which two thirds will be partner stores, under franchise, and one third will be our own. At the same time, 35 of them will start working in Russia, and 10- in Kazakhstan and Belarus.

We will strengthen our presence in the central part of Russia, as well as in the Urals and Siberia. We are also planning to expand our children's clothing assortment. If in 2020, when we launched this direction, the sales of children's clothing accounted for only 3% of the total volume, by 2023 it will be – 12%. We are expanding the Spring-Summer 2024 collection in the Casual Wear group, which will include T-shirts, tank tops, shorts and denim. Such development of the assortment matrix will require expansion of space, some stores of the retail network will be reformatted – their area will be increased, which will allow for organization of fitting areas and better presentation of goods in the sales area. However, what will remain unchanged in Kotofey is the high quality of products, comprehensive support and care for partners.





«Вай Тай» – крупнейшая в России сеть тайских спа премиум-класса, которая за годы работы успела завоевать положительную репутацию как у клиентов, так и у франчайзи, которые хотят стать успешными предпринимателями. Франшиза «Вай Тай» пользуется повышенным спросом не только в столице, но и в регионах. Мы побеседовали с основательницей сети ЛАРИСой АНЧ о востребованности услуг тайского массажа в России, об особенностях регионального развития и о том, как сеть «Вай Тай» формирует высокие стандарты в индустрии.

ЛАРИСА АНЧ:

«ОТКРЫВАТЬ ТАЙСКИЙ СПА В РЕГИОНАХ НЕ ПРОСТО МОЖНО, НО И КАТЕГОРИЧЕСКИ РЕКОМЕНДУЕТСЯ»

– Сеть тайского спа «Вай Тай» активно развивает региональное присутствие. Почему было принято решение идти в регионы?

– Мы работаем на рынке спа-услуг уже 14 лет, и за эти годы было открыто более 20 региональных салонов. Вместе с командой мы наблюдаем, как успешно и круто развиваются «Вай Тай» в этих городах. Наверное, секрет здесь в том, что в столице гость может быть избалован количеством и высоким качеством услуг по уходу за собой. Когда в той же Чите или Иркутске открывается настоящий тайский спа, рождается новая звезда. И этот салон моментально набирает свою клиентскую базу, становится популярным, и тропинка к отдыху и целению быстро «протаптывается» постоянными клиентами.

Данная бизнес-модель уже протестирована нами в таких городах, как Сочи, Санкт-Петербург, Чита, Казань, и многих других. Получается, что открывать тайский спа в регионах не просто можно, но и категорически рекомендуется.

– Насколько эта услуга новая для регионов и насколько в них сформирован запрос на франшизу «Вай Тай»?

– Культура тайского спа уже давно живёт в сердце каждого 10-го россиянина, это не принципиально новая услуга. Сейчас тайские салоны есть даже в городах с населением 100 тыс. человек, но когда мы открываем сетевой салон, а «Вай Тай» – это федеральная сеть, то мы имеем дело с отточенными и максимально эффективными подходами к ведению бизнеса. Поэтому запрос на открытие спа-салона с надёжным партнёром по франшизе очень популярен.

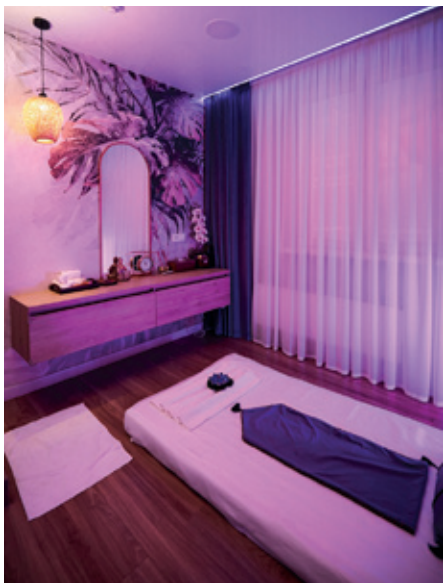
– «Вай Тай» всегда отличало то, что в салонах работают мастера из Таиланда: нет ли проблем с набором персонала в салоны в сегодняшних реалиях?

– Проблем нет. Сложности есть. Дело в том, что после пандемии международные границы открылись, и для сертифицированных массажистов из Таиланда стало больше возможностей. Если раньше к нам на одну вакансию приходило 20 тайских терапевтов, то сейчас количество откликов снизилось до 5-7 человек на место. Подбирать квалифицированный персонал стало труднее, но мы справляемся. Всего в нашей сети работает около 15 рекрутеров в Бангкоке, провинциях Таиланда и на острове Бали в Индонезии, которые позволяют держать высокий уровень персонала.

– Обучаете ли вы франчайзи особенностям работы с иностранным персоналом?

– Да, конечно, ведь тайские мастера – это сердце нашего бизнеса. Обучение проходит на базе «Академии Вай Тай» – это наша особая гордость. Основное внимание мы уделяем сервису и тому, как деликатно ухаживать за нашим гостем, соблюдать ритуалы, стандарты. Но это не значит, что тайский





мастер – универсал во всём. Есть массажи, которым нужно доучивать: например, массажу лица, слим-массажу с перцем чили и многим нашим уникальным спа-процедурам. К примеру, таким как согревающая спа-программа «Мёд и малина»: как вы понимаете, в Таиланде нет холодной зимы, и мёд с малиной не так популярен.

– Каковы на сегодня условия открытия салона по франшизе, на какую прибыль и сроки окупаемости может рассчитывать партнёр? И на какую поддержку?

– Открывать тайский спа в регионе очень выгодно: паушальный взнос – всего 600 тыс. рублей вместо столичных 900 тыс. Очень важно, что мы закрепляем за франчайзи эксклюзив. Это позволяет развивать бизнес комфортно и не опасаться конкуренции внутри города.

Средняя окупаемость салона – 2-2,5 года, усреднённый показатель ROE (отношение чистой прибыли к выручке) – 20-25%, также средний для рынка услуг. Обычно после полугода работы салон обрастает любимыми гостями и уже выходит на окупаемость.

В качестве поддержки наш партнёр-франчайзи получит CRM-систему, одну из лучших на рынке бьюти, сайт с высокой посещаемостью и всевозможные соцсети, а также полный маркетинговый пакет и поддержку в продвижении салона.

Я уже упоминала о нашей «Академии Вай Тай». Кадры – это фундамент успешного бизнеса. Мы обучаем мастеров и админов непрерывно. Ну и наша команда – сообщество единомышленников, к которому мы приглашаем наших партнёров присоединиться: бизнес-завтраки, корпоративы, ежегодные встречи – это ваша насыщенная жизнь в семье «Вай Тай».

– Каким вы видите развитие сети в ближайший год?

– Основной тренд развития сети сейчас – увеличение количества салонов в руках одного франчайзи. Нам, как сети, это выгодно. Мы дорожим проверенными партнёрами. В условиях плотной территориальной конкуренции экономически выгодно развивать ту территорию, на которой ты уже привык работать.

Могу также отметить тенденцию в запросах гостей к увеличению длительности процедуры. Если раньше было принято забирать даже на 30 минут массажа, то сейчас просят 1,5-2 часа процедуры – как способ расслабиться и перезагрузиться.

Также тренд на комьюнити (или формирование сообщества). На данный момент «Вай Тай» – это уже экосистема, где каждый усиливает каждого. Мы вместе проходим трудные моменты и радуемся росту, боимся за выручку друг друга и коллективно делаем план каждый месяц.

И кто, если не мы, будет поддерживать лидерство в отрасли и задавать стандарты в тайской индустрии?

«ВАЙ ТАЙ»: ЦИФРЫ И ФАКТЫ

- Общее количество партнёров сети – **80** спа-салонов (с учётом открывающихся);
- за год мы сделали более **30** тыс. массажей;
- самые популярные программы сети – аромомассаж с маслом и уход «Магия шоколада»;

• в среднем тайский мастер работает в России **4,5** года;

• общий рейтинг салонов в Яндексe – **4,9**; **70** из **75** салонов имеют награду «Хорошее место».





LARISA ANCH: “OPENING A THAI SPA IN THE REGIONS IS NOT ONLY POSSIBLE, BUT HIGHLY RECOMMENDED”

Wai Thai is the largest premium Thai spa network in Russia, which over the years has managed to gain a positive reputation both among customers and franchisees who want to become successful entrepreneurs. The Wai Thai franchise is in high demand not only in the capital, but also in the regions. We talked to Larisa Anch, the founder of the network, about the demand for Thai massage services in Russia, the peculiarities of regional development and how the Wai Thai network sets high standards in the industry.

– *Thai spa network Wai Thai is actively expanding its regional presence. Why did you decide to go regional?*

– We have been in the spa market for 14 years and have opened more than 20 regional salons. Together with our team, we have observed how successfully and rapidly Wai Thai is developing in these cities. Probably the secret is that in the capital, a guest can be spoiled by the quantity and high quality of self-care services. When a real Thai spa opens in Chita or Irkutsk, a new star is born. And this salon immediately gains its clientele, becomes popular, and regular clients appear who are ready to relax and take care of themselves.

We have already tested this business model in such cities as Sochi, St. Petersburg, Chita, Kazan and many others. It turns out that opening a Thai spa in the regions is not only possible, but also highly recommended.

– *How new is this service to the regions and how much demand has been created for a Wai Thai franchise in these regions?*

– Thai spa culture has long lived in the heart of every tenth Russian, it is not a fundamentally new service. Now there are Thai salons even in cities with a population of 100 thousand people, but when we open a network salon, and Wai Thai is a federal network, we are dealing with



well-honed and maximally effective approaches to doing business. Therefore, the request to open a spa salon with a reliable franchise partner is very popular.

– Wai Thai has always been characterized by the fact that the salons are staffed by Thai masters. Are there any problems with recruitment in the salons in today's reality?

– There are no problems. There are some difficulties. After the pandemic, international borders have opened and there are more opportunities for certified masseurs from Thailand. We used to get 20 Thai therapists for 1 vacancy, but now the number of responses has dropped to 5-7 people per position. Selecting qualified staff has become more difficult, but we are managing. In total, we have about 15 recruiters in Bangkok, the provinces of Thailand and on the island of Bali in Indonesia, which allows us to maintain a high level of staff.

– Do you train franchisees in the specifics of working with foreign staff?

– Yes, of course, because Thai masters are the heart of our business. The training is based on the Wai Thai Academy, which we are very proud of. Our main focus is on service and how to take care of our guests with sensitivity, rituals and standards. But it does not mean that a Thai master is a universal master in everything. There are massages that need to be refined, such as facial massage, chili pepper slim massage, and many of our unique spa treatments. For example, the warming "Honey and Raspberry" spa program, as you understand, there is no cold winter in Thailand and honey and raspberries are not so popular.

– What are the conditions for opening a salon franchise and what kind of profit and payback period can a partner expect and what kind of support?

– It is very profitable to open a Thai spa in the region – the lump sum fee is only 600 thousand rubles, instead of the capital of 900 thousand rubles. It is very important that

we give the franchisee an exclusive. This allows us to develop the business comfortably and not be afraid of competition within the city.

The average payback of a salon is 2-2.5 years, the average ROE (return on equity) is 20-25%, which is also average for the service market. Usually after six months of work, the salon wins favorite guests and is already on the payback.

To support our partner-franchisee, we provide a CRM system, one of the best in the beauty industry, a highly trafficked website and all kinds of social networks, as well as a complete marketing package and support in promoting the salon.

I have already mentioned our Wai Thai Academy. Human resources are the foundation of a successful business. We are constantly training masters and admins. Well, our team is a community of like-minded people that we invite our partners to join: business breakfasts, corporate events, annual meetings – this is your intense life in the Wai Thai family.

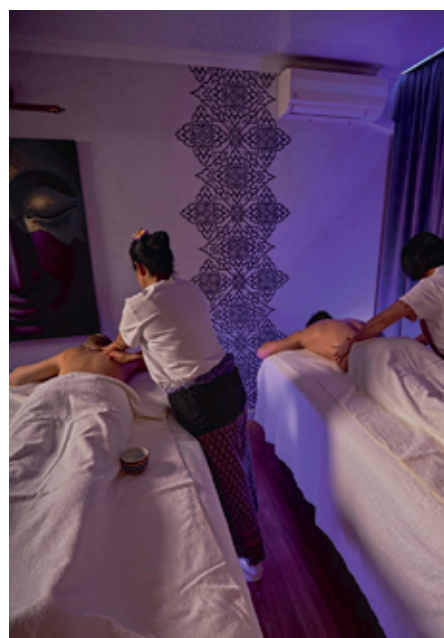
– How do you see the development of the network in the coming year?

– The main trend in the development of the network are now an increase in the number of salons under the control of a single franchisee. This is profitable for us as a network. We value our trusted partners. In conditions of strong territorial competition, it is economically advantageous to develop the territory in which you are already accustomed to work.

I can also see a tendency in the requests of guests to increase the duration of the procedure. If in the past it was common to have a 30-minute massage, now they ask for a 1.5-2 hour procedure in order to relax and refresh.

Community (or community building) is also a trend. At this point, Wai Thai is already an ecosystem where everyone helps everyone else. We go through hard times and rejoice in growth together, cheer on each other's earnings, and plan together every month.

And who will maintain industry leadership and set the standard in the Thai industry if not us?



WAI THAI: FACTS AND FIGURES

- The total number of partners in the network is **80** spas (including those in the opening phase);
- we have performed more than **30** thousand massages per year;
- the most popular programs of the network are Aroma Massage with Oil and Spa Care "Magic of Chocolate";
- on average, a Thai master works in Russia for **4.5** years;
- overall rating of salons on Yandex **4.9, 70** out of **75** salons and have received the award "Good Place".



Сеть ShaurMeals – стритфуд, работающий в концепции «культурной шаурмы», т. е. заведений, где можно поесть не только недорого, но и вкусно, разнообразно, безопасно и эстетично, стремительно набирает обороты. Сегодня география заведений охватывает множество российских городов и пять стран. Основательница сети Ольга Чекарева рассказала о том, чем выгодна франшиза шаурмы и на что могут рассчитывать партнёры, приобретая франшизу известного бренда.

ОЛЬГА ЧЕКАРЕВА: «МЫ ПОЛНОСТЬЮ УВЕРЕНЫ В НАШЕЙ БИЗНЕС- МОДЕЛИ»

– Казалось бы, стритфуд – не очень сложный бизнес. Почему же желающих стать франшизой ShaurMeals, а не открывать собственное заведение, только прибавляется? Чем выгодна франшиза шаурмы?

– Я в корне не согласна с тем, что стритфуд – не очень сложный бизнес. Если сравнивать его с обычной розничной торговлей, то он гораздо сложнее, так как это полноценное общественное питание, которое организовать ничуть не менее сложно, чем в ресторане. Недаром на этом рынке тысячами закрываются точки стритфуда по всей России, а выживают лишь единицы. При открытии необходимо учитывать сотни всевозможных мелочей, чтобы он стал успешным. К сожалению, не все это понимают, когда берутся за этот бизнес, полагая, что достаточно просто закупить продукты, что-то приготовить и продать – и всё будет отлично. Но я ещё ни разу не видела подобного примера. Нужен комплексный подход, и только он обеспечит стабильную и успешную работу заведений.

Здесь важны все детали: от создания



сильного бренда до продуманных визуальной концепции, рецептуры, работы с персоналом – его обучения, мотивации; ведь если персонал не мотивирован и люди постоянно увольняются, то такой бизнес просто не выживет. Да и закупка продуктов – дело ответственное. Любой помидор подойдёт или нет, любая курица? А как всё это грамотно хранить? А как соблюдать нормы СанПиН и не попасть под штрафы или даже закрытие? Сотни вопросов, с которыми придётся столкнуться.

К тому же сегодня очень высокие требования в сервисной составляющей. Скажем, создание полноценного мобильного приложения, с помощью которого можно как вести учёт продуктов на кухне, так и одновременно использовать его для комфортного общения персонала заведения с гостями, обойдётся в круглую сумму – 7-10 млн рублей. Не у всех есть такие деньги.

Отдельно отмечу такой пункт, как затраты на расходные материалы. Сколько придётся потратить на старте проекта на брендированную упаковку? К тому же многие заводы не берут заказы на малые партии –

объёмом 10-20 тыс., а начинают работать партиями от 100 тыс. единиц и выше, а это означает, что ещё на этапе запуска придётся потратить 200-300 тыс. рублей на упаковку для каждого вида продукции; и если даже у вас всего три вида, то это не менее 600 тыс. рублей, которые придётся «заморозить», ведь одиночке не нужна такая большая партия сразу, но сделать меньше он просто не сможет.

Безусловно, придётся вкладываться и в рекламу. Здесь тоже всё непросто. В нашей сфере есть такой немаловажный аспект, как фуд-съёмка. Нанять хорошего фуд-фотографа и провести качественную фотосъёмку стоит очень недёшево, мы тратим на каждую из них около 40-70 тыс. рублей.

И вот как раз те, кто понимает, как сложно организовать все процессы, сделать так, чтобы все гости были довольны, а заведение пользовалось спросом, обращаются к нам за франшизой. Они хорошо осознают, что надо слишком много всего предусмотреть, просчитать, а разбираться самим будет сложно, долго и дорого. Так что спрос на нашу франшизу совсем не удивителен, поскольку позволяет сэкономить деньги, нервы и время.

– Понятно, что с вашей помощью франчайзи избавляют себя от массы проблем, но можете ли вы гарантировать своим франчайзи успех и прибыль?

– Мы недавно приобрели статус франшизы с гарантией и прописали у себя в договоре, что при недостижении франшизой определённых показателей по выручке мы возвращаем партнёрам патентный сбор в полном объёме. Мы полностью уверены в нашей бизнес-модели, поэтому не опасаемся брать на себя такие обязательства.

– ShaurMeals расширяется, и ваши точки продаж уже довольно далеко от месторасположения управляющей компании. Легко ли оказывать поддержку на расстоянии и на какую поддержку могут рассчитывать партнёры?

– У ShaurMeals весьма впечатляющий набор инструментов поддержки. С франчайзи в постоянном контакте: они приезжают к нам, на открытие наша команда прилетает к партнёру. А далее современные технологии позволяют оказывать поддержку удалённо. Например, у нас есть собственное приложение по контролю и обучению персонала. Наши менеджеры постоянно на связи с партнёрами, регулярно проходят видеовстречи в Zoom, отправляют все необходимые документы. Помогаем франчайзи решать сложные ситуации. Помню, не так давно в одном из регионов был случай отравления в каком-то их стритфудов, и началась жёсткая проверка всех заведений; мы помогли с подготовкой нужных документов, провели переговоры, и в итоге наше заведение оказалось одним из немногих, которые не были закрыты в регионе по факту проверки.



У каждого из франчайзи в свободном доступе специалисты из нашей команды поддержки, а это и шеф-повара, и бухгалтеры, и IT-специалисты, и маркетологи, и менеджеры по закупкам, и дизайнеры; таким образом, можно закрыть все вопросы в любой из сфер нашего бизнеса.

Безусловно, оказывается полная техническая поддержка наших приложений и ПО.

Кроме того, мы берём на себя ведение социальных сетей: сами делаем и размещаем контент. Также сами ведём карты 2GIS и Яндекс (отвечаем на отзывы гостей, в случае конфликтной ситуации берём на себя выяснение обстоятельств и переговоры с гостями, работаем над удалением негативных отзывов, если информация в них не подтверждается).

Ну а кроме того, наши партнёры имеют брендированную упаковку по цене в 2-3 раза ниже рынка, а также доступ к поставкам редких ингредиентов, которые мы используем в шаурме.

– Вы открываете заведения не только в России. По какой схеме вы строите бизнес в других странах? И насколько там востребовано ваше предложение?

– К каждой стране индивидуальный подход. Например, в некоторых странах невозможна работа нашего приложения, поскольку банковская система так устроена, что нельзя провести оплату внутри этого приложения.

Мы пересматриваем для каждой страны систему ценообразования. Есть какие-то локальные особенности, которые надо принимать во внимание. Например, в одной стране франчайзи попросил сделать влажные салфетки с надписями не на русском, а на английском языке. Мы оперативно отреагировали, графический дизайнер в срочном порядке выполнил работу, договорились с типографией о срочном дополнительном выпуске, и наши материалы очень быстро поехали по месту назначения.

Таких индивидуальных моментов при работе с другими странами очень много, есть масса законодательных моментов – даже в правилах оформления вывесок, например. Но у нас большая команда, с огромным

опытом и устойчивостью к стрессам, так что всё решаем.

– Каковы на сегодня размер инвестиций в открытие точки ShaurMeals и сроки окупаемости?

– Сейчас инвестиции в открытие составляют от 1,7 до 3,5 млн рублей. Всё зависит от стартовых условий, от того, в каком виде достаётся помещение: оно может потребовать как минимальной отделки, так и капитального обустройства с нуля.

Сроки окупаемости тоже разные. Мы декларируем её от четырёх месяцев, и эта цифра не «взята с потолка». Я сама владею 11 точками ShaurMeals, и большая часть заведений окупилась за четыре месяца, поскольку работа в прибыль началась с первого дня, и прибыль составляла 400-500 тыс. рублей в месяц. И у нас есть партнёры, которые тоже с самого начала выходят на такие показатели. Конечно, есть и франчайзи, которые начинают с более скромных показателей – 50-100 тыс. рублей ежемесячной прибыли, – постепенно её наращивая. Многое зависит от локации, но некоторые наши франчайзи, например, имеют в собственности помещения и не хотят арендовать другое в более удачной. Мы предупреждаем, что в этом случае сроки окупаемости могут увеличиться, но если партнёр настаивает и понимает свои риски, то идём навстречу, так что в некоторых случаях окупаемость может составить 10-12 месяцев.

– Поделись планами по развитию франшизы на текущий год.

– Всё как обычно: стараться улучшить то, что уже существует, доводить систему до совершенства, работать с франчайзи, работать с новыми странами. А также – выявлять проблемы и искать решения. Работать над тем, чтобы результаты у франчайзи были ещё лучше. А планами по количеству новых заведений, по тому, какие страны планируем «забрать», такими планами я никогда не делюсь. Если честно, я их даже и не строю, потому что всё-таки предпочитаю наслаждаться процессом; и как говорится: делай, что можешь, с тем, что имеешь, и всё получится.

The ShaurMeals chain, a street food chain based on the concept of “cultural shawarma,” i.e. places where you can eat not only cheaply, but also deliciously, variedly, safely, and aesthetically pleasingly, is rapidly gaining momentum. Today, the geography of the restaurants covers many Russian cities and five countries. The founder of the chain, Olga Chekareva, tells us how profitable a shawarma franchise is and what partners can expect when buying a franchise of a well-known brand.

OLGA CHEKAREVA: “WE ARE ABSOLUTELY CONFIDENT IN OUR BUSINESS MODEL”



– *It seems that street food is not a very complicated business. Why do more and more people want to become ShaurMeals franchisees instead of opening their own restaurants? What is the advantage of a Shawarma franchise?*

– I fundamentally disagree that street food is not a very complex business. If you compare it with regular retail, it is much more complicated because it is a full-fledged public catering, which is no less difficult to organize

than a restaurant. In this market thousands of street food places are closed all over Russia and only a few survive. When opening one of them it is necessary to take into account hundreds of all kinds of small things in order to make it successful. Unfortunately, not everyone realizes this when they start this business, believing that it is enough to buy products, cook something and sell it – and everything will be fine. But I have never seen such an example. You need a comprehensive

approach, and only this will ensure the stable and successful operation of restaurants.

All the details are important: from the creation of a strong brand to a well thought-out visual concept, recipes, work with the staff – their training, motivation, because if the staff is not motivated and people are constantly quitting, such a business simply will not survive. And the purchase of products – a matter of responsibility. Is every tomato good or not, every chicken? And how to store everything competently? And how to meet the standards of SanPin and not be fined or even closed? – hundreds of questions to be answered.

In addition, today there are very high requirements in the service component. For example, the creation of a full-fledged mobile application, which can be used to keep track of products in the kitchen and at the same time be used for convenient communication between the staff of the institution with guests, will cost a large sum – 7-10 million rubles. Not everyone has such a lot of money.

Separately, I will note such a point as the cost of consumables. How much will you have to spend on branded packaging at the beginning of the project? In addition, many factories do not accept orders for small batches of 10-20 thousand, and begin to work in batches of 100 thousand units and above, which means that at the stage of introduction will have to spend 200-300 thousand rubles on packaging for each type of product, and even if you have only 3 types, it is not less than 600 thousand rubles, which will have to “freeze”, because you do not need such a large party at once, but to do less he simply can not.

Of course, you will have to invest in advertising. Here, too, it is not easy. In our sphere there is such an important aspect as food photography. To hire a good food photographer and conduct a quality photo shoot is very expensive, we spend about 40-70 thousand rubles on each of them.

– *It is clear that you help franchisees avoid a lot of problems, but can you guarantee success and profit for your franchisees?*

– We have recently achieved the status of a guaranteed franchise, and we have stipulated in our contract that if the franchise does not reach certain sales targets, we will return the entire royalty fee to our partners. We are so confident in our business model that we are not afraid to make this commitment.

– *ShaurMeals is expanding and your restaurants are already quite far from the management company's location. Is it easy to provide support from a distance and what kind of support can partners expect?*

– ShaurMeals has a very impressive set of support tools. Franchisees are in constant contact with us – they come to us, our team flies to the partner for the opening. And then modern technology allows us to provide



support remotely. For example, we have our own staff management and training application. Our managers are constantly in touch with partners, holding regular video meetings in Zoom, sending all the necessary documents. We help franchisees solve difficult situations. I remember not so long ago in one of the regions there was a case of poisoning in some of their street food, and began a rigorous inspection of all restaurants, we helped prepare the necessary documents, conducted negotiations, and as a result, our restaurant was one of the few in the region not closed on the fact of inspection.

Each franchisee has free access to specialists from our support team, including chefs, accountants, IT specialists, marketing specialists, purchasing managers and designers, so it is possible to solve any problems in any area of our business.

Of course, full technical support is provided for our applications and software.

In addition, we take care of social networks: we create and publish content. We also maintain 2GIS and Yandex maps ourselves (we respond to guest reviews, in case of a conflict situation we take it upon ourselves to clarify the circumstances and negotiate with guests, we work on removing negative reviews if the information is not confirmed).

In addition, our partners have branded packaging at a price 2-3 times lower than the market, as well as access to supplies of rare ingredients that we use in shawarma.

– You open restaurants not only in Russia. What system do you use

to build your business in other countries? And what is the demand for your offer?

– Each country has its own approach. For example, in some countries it is impossible for our app to work because the banking system is organized in such a way



that it is impossible to make a payment within the app.

We are revising the pricing system for each country. There are some local peculiarities that need to be taken into account. For example, in one country, a franchisee asked us to produce wet wipes with the label in English instead of Russian. We responded promptly, the graphic designer did the work promptly, we agreed with the printing house on an urgent rush job, and our materials reached their destination very quickly.

There are a lot of such individual moments when working with other countries, there are a lot of legislative moments, even in the rules of signage, for example. But we have a big team with a lot of experience and resistance to stress, so everything is solvable.

– What is the amount of investment in opening a ShaurMeals restaurant today and what is the payback period?

– The investment for opening a ShaurMeals restaurant ranges from 1.7 to 3.5 million rubles. It all depends on the initial conditions, what kind of premises you get – it can require both minimal finishing and capital equipment from scratch.

Payback periods are also different, we declare it from 4 months. I have 11 ShaurMeals restaurants and most of the restaurants paid off in 4 months, as the work in profit began from the first day and the profit was 400-500 thousand rubles a month. And we have partners who also come to such indicators from the very beginning. Of course, there are franchisees who start with more modest figures – 50-100 thousand rubles of monthly profit and gradually increase it. Much depends on the location, but some of our franchisees, for example, have their own premises and do not want to rent another, better located one. We warn that in this case the payback period may increase, but if the partner insists and understands the risks, we go along with it, so in some cases the payback can be 10-12 months.

– Share your franchise development plans for the current year.

– Same as always: trying to improve what we already have, trying to perfect the system, working with franchisees, working with new countries. And also to identify problems and find solutions. Working to make the results even better for franchisees. And I never share plans for the number of new restaurants, for the countries we want to “take”. To be honest, I don’t even make such plans, because I prefer to enjoy the process and, as they say, do what you can with what you have, and everything will work out.

Популярная сеть бургерных «Краснодарский парень» за короткий срок из локального проекта превратилась в федеральную сеть, которая уже покорила многие российские города, вышла на рынок Казахстана, а сегодня готовится к открытию первого заведения в Сербии. Сеть успешно развивается по модели франчайзинга. О том, что обеспечивает успех, рассказали основатели «Краснодарского парня» **ЕВГЕНИЙ ЧЕТВЕРГОВ** и **ЮРИЙ РОЙ**.



«КРАСНОДАРСКИЙ ПАРЕНЬ»:

«ЦЕЛИ У НАС ГРАНДИОЗНЫЕ, ПОЭТОМУ НА МЕСТЕ СТОЯТЬ НЕКОГДА»

– Как началась история «Краснодарского парня»?

– Надо сказать, что самое первое заведение, которое мы открыли в 2016 году, не было бургерной, это был греческий стритфуд Gyros History в Краснодаре. Но бизнес не шёл: гостей было мало, выручка скромная. Когда стало плохо, решили сменить локацию, и заведение переехало в центр города на ул. Северная, однако ситуация не улучшилась. Срочно требовалась свежая идея. В то время в Москве, в Санкт-Петербурге бургеры находились на пике популярности, и мы ввели их в меню греческого кафе. Сначала один вид, затем несколько. Бургеры быстро стали самым заказываемым блюдом. Мы оценили продажи и приняли решение о том, что надо полностью поменять концепцию и стать бургерной. За несколько бессонных суток были написаны технологические карты для бургеров, пригласили фотографа, изготовили новую вывеску, и в одну ночь заведение прошло полный ребрендинг. Утром гости пришли уже в бургерную «Краснодарский парень», в которую стали быстро выстраиваться очереди.

– Что же обеспечило такую популярность?

– Во-первых, мы крафтовая бургерная: используем только натуральное мясо, све-

жие овощи, булочки, которые выпекаются по авторскому рецепту, используем оригинальные соусы, которых нет у других. «Краснодарский парень» с момента основания – не покупная история, всё придумано и исполнено самостоятельно.

И вторая наша фирменная черта – мы добавили в меню высокие бургеры. Не так важно, что их не очень удобно есть, но они неизменно создают «вау-эффект». С ними фотографируются, выкладывают в соцсети, гостям очень нравится. Представляете фото с огромным бургером, с кучей ингредиентов? Он выглядит потрясающе вкусно и аппетитно. Люди размещали фото, всем хотелось такие же.

– Вы практически сразу после старта запустили франшизу. Всё ли удалось в этой модели? Чего хотели партнёры в первую очередь от франшизы? И получили ли они то, чего хотели?

– Первая франшизная точка появилась в 2017 году в Санкт-Петербурге. И появилась она потому, что возник спрос, мы не давали рекламы, не публиковали объявлений о продаже франшизы: первый партнёр нас нашёл сам. Он приехал в Краснодар, зашёл в бургерную «Краснодарский парень», и ему понравилась наша концепция. И поступило предложение: «Давайте откроем

такую же точку в Санкт-Петербурге». А у нас не было никакого опыта в этом, никто тогда и не думал выходить на франшизу, первый договор делался по образцам из интернета. Дальше пошли и другие запросы, но вначале партнёров было не так много, и практически всё делалось на энтузиазме, в «дружеском» формате. Мы сами ездили на открытие каждого нового заведения, принимали участие во всех процессах, сами всё показывали, рассказывали, какими должны быть бургеры. Все первые партнёрские точки были открыты благодаря работе нашей небольшой команды. Объединяли общие интересы и то, что все франчайзи, которые заходили к нам, загорались нашей идеей, тем, как здорово всё устроено, а сам пакет франшизы формировался уже в процессе, наполнялся, и это позволяло расти и развиваться.

– Постепенно рост спроса на бургерные прошёл, но сеть развивается активно и выходит на новые рынки. Что способствует её росту? И почему приходят именно к вам?

– Наверное, можно сказать, что тренд на бургерные уже не на восходящей, тем не менее на этом рынке появляются новые игроки, в том числе и сетевые. Бургеры не снижают своей популярности, они есть

в меню многих кафе и ресторанов, и, как показывает статистика, это одно из самых востребованных блюд.

И наша сеть растёт. Развиваться позволяют несколько факторов.

Во-первых, мы быстро адаптируемся к любым изменениям на рынке. Например, во время пандемии, когда заведения общепита массово закрывались, у нас появился формат фабрики-кухни.

Мы придумали интересный формат конструктора, когда на дом себе можно заказать разобранный бургер. Заказчику на дом привозят отдельно овощи, булочку, соус, котлету, которую нужно пожарить у себя на кухне. Прилагается инструкция, как это правильно пожарить, как правильно собрать. Это, по сути, интерактивная игра: сам купил и сам приготовил, и вкус такой же, как в любимом заведении, которое в момент пандемии закрыто. Эта задумка выстрелила на все 100%, поэтому, когда многие в период пандемии сворачивали бизнес, у нас открывались новые точки.

Когда началась СВО и начали сильно «скакать» цены на все продукты – и, как вы понимаете, в сторону повышения, – мы начали думать над тем, чтобы оставаться доступными для гостей, а не просто взять и поднять цены куда-то в космос. И нашли пути оптимизации, пересмотрев многие процессы, но не потеряв в качестве блюд. Например, ввели в рецептуры новые продукты от отечественных производителей вместо импортных, но только такие, которые отвечают нашим высоким требованиям



к качеству. Нашли локальных производителей: например, в Краснодаре, мы используем фарш, который готовит местное фермерское хозяйство, и с его продукцией мы закрываем потребности региона. Именно такой гибкий подход позволяет нам расти.

И конечно, маркетинг. У «Краснодарского парня» отличная SMM-команда, работающая над созданием контента. Есть как ежедневный контент, который показывает, например, новинки в меню и акции, а есть контент «взрывной»: коллаборации с блогерами, брендами, которые имеют обширную аудиторию. Плюс публикации в СМИ, участие в выставках, мероприятиях. Мы стараемся быть медийными, быть на слуху. Скажем, наша совместная акция с мобильным оператором Yota, когда клиенты могли попробовать голубой Yota-бургер, была очень успешной. Сейчас планируем новую акцию с ещё одной крупной сетью. Цели у нас грандиозные, поэтому на месте стоять некогда.

– «Краснодарский парень» занял третье место на Belgrade Burger Festival в Сербии, что дало участие в этом мероприятии?

– Фестиваль бургеров в Белграде – крупное международное мероприятие, куда приезжают мастера из разных стран и готовят свои бургеры, а среди них проходил конкурс. Есть жюри, которое пробует и оценивает бургеры всех участников, и море обычных посетителей фестиваля. И мы увидели огромные очереди за бургерами «Краснодарского парня»: фестиваль проходил 10 дней, и все 10 дней к нам стояли люди, порой по два часа проводя в очереди, чтобы попасть к нам.

Вся наша команда работала круглосуточно: днём они продавали бургеры, а ночью делали заготовки на следующий день, чтобы было чем радовать гостей. После того как мы увидели этот ажиотаж, мы поняли, что можем развиваться не только в России и странах СНГ.

А в Сербии сейчас большое русскоязычное комьюнити, и мы можем работать и на это сообщество, и на коренных жителей страны. Изначально мы понимали, что «Краснодарскому парню» нужен партнёр в стране. Запустили рекламу, что мы едем, что ищем партнёра. Сделали под международное предложение отдельный сайт франшизы на английском и сербском языке, подключили к работе менеджеров по продажам, сербских таргетологов и т. п.

Отмечу, что изначально мы и ехали на фестиваль с такой целью: участие в таком мероприятии недёшево обходится – нужно привезти оборудование, продукты, отправить команду; но мы верили в успех, а когда увидели ажиотажный спрос, поняли, что не прогадали – можно открываться.

На текущий момент у нас выбрана локация, где сейчас полным ходом идёт ремонт, есть дизайн-проект, всё подготовлено к



тому, чтобы первый «Краснодарский парень» заработал в Белграде в апреле.

– А сколько потребуется вложений при старте проекта и как быстро он окупится?

– Стартовые инвестиции – в среднем от 4 до 10 млн рублей; всё зависит от выбранного формата (будет ли это бургерная лавка, ресторан в ТЦ или бургер-шоп), от помещения – его квадратуры и состояния. На операционную прибыль при грамотном подходе к организации работы, которую мы, конечно, поможем наладить нашим партнёрам, используя эффективные инструменты поддержки, заведение выходит уже в первый месяц работы. Средний срок окупаемости – от 12 до 18 месяцев.

– А сколько всего точек открыто на данный момент? И какие планы есть по развитию на 2024 год?

– Тридцать «Краснодарских парней» уже принимают гостей, и ещё восемь находится на стадии открытия; 29 точек из уже действующих находятся в России, и одна – в Алматы в Казахстане. Думаю, что в этом году мы откроем около 12-15 новых заведений, включая те, что готовятся к запуску в ближайшее время. Сейчас мы делаем ставку не на всеохватность, а на внутреннее развитие управляющей компании. Со временем мы, конечно, будем масштабироваться в крупную сеть более интенсивно, но сейчас укрепляем собственный фундамент для того, чтобы с нами было максимально комфортно работать франчайзи, продумываем новые интересные предложения. У нас планы на 10 лет вперёд расписаны. А что же дальше? Дальше – грандиозное будущее!

KRASNODAR BOY:

"OUR GOALS ARE GRANDIOSE, SO THERE IS NO TIME TO STOP"

The popular burger chain Krasnodar Boy in a short time has turned from a local project into a federal chain, which has already conquered many Russian cities, entered the market of Kazakhstan and today is preparing to open its first restaurant in Serbia. The chain is successfully developing under the franchising model. The founders of Krasnodar Boy, Evgeniy Chetvergov and Yuriy Roy, told us what makes Krasnodar Boy successful.



– *How did the story of Krasnodar Boy begin?*

– It should be said that the very first restaurant we opened in 2016 was not a burger shop, it was the Greek street food Gyros History in Krasnodar. But business was not good: there were few guests, the income was low. When things got bad, we decided to change the location, and the restaurant moved to the city center on Severnaya Street, but the situation did not improve. A new idea was urgently needed. At that time burgers were at the height of their popularity in Moscow and St. Petersburg, and we added them to the menu of the Greek cafe. First one, then several. Burgers quickly became the most ordered dish. We evaluated the pressure and decided that we needed to completely change the concept and become a burger place. In a couple of sleepless nights we wrote technological cards for burgers, invited a photographer, made a new signboard and in one night the restaurant underwent a complete rebranding. In the morning, guests started coming to the Krasnodar Boy and the queue started to grow.

– *What is the reason for such popularity?*

– First of all, we are a craft burger house – we use only natural meat, fresh vegetables, buns baked according to the author's recipe, we use original sauces that others do not have. Krasnodar Boy from the moment of its foundation – no bought history, everything is invented and executed independently.

And our second specialty is that we have added high burgers to the menu. It is not so important that they are not very comfortable to eat, but they always create a wow effect. People take pictures with these burgers, post them on social media, and guests really like them. Can you imagine a photo of a huge burger with lots of ingredients? It looks amazingly delicious and appetizing. People were posting pictures, everyone wanted one.

– *You launched the franchise almost immediately after the start... Were you immediately successful with this model? What did the partners want out of the franchise in the first place? And did they get what they wanted?*

– The first franchise restaurant appeared in 2017 in St. Petersburg. And

it appeared because there was demand, we did not advertise, we did not publish announcements about the sale of franchises – the first partner found us himself. He came to Krasnodar, came to the Krasnodar Boy and liked our concept. And the offer came: "Let's open the same restaurant in St. Petersburg". And we had no experience in this, no one at that time had ever thought about franchising, the first contract was made on samples from the Internet. Then other requests came, but at the beginning there were not so many partners, and almost everything was done on enthusiasm, in a "friendly" format. We went to the opening of each new restaurant ourselves, took part in all the processes, showed everything ourselves and told them how the burgers should be prepared. All the first partner locations were opened thanks to the work of our small team. We were united by common interests and the fact that all the franchisees who came to us loved our idea, how great everything was organized and the franchise package was formed, filled and this allowed us to grow and develop.

– *Gradually, the growth in demand for burger restaurants has passed, but the chain is actively developing and entering new markets. What contributes to its growth? And why do people come to you?*

– I think we can say that the trend for burger restaurants is no longer upward, but new players, including chains, are appearing in this market. Burgers are not losing their popularity, they are on the menus of many cafes and restaurants, and as statistics show, it is one of the most popular dishes.

And our network is growing. Several factors allow us to develop.

First, we adapt quickly to changes in the market. For example, during the pandemic, when restaurants were closing en masse, we came up with the factory kitchen format.

We came up with an interesting constructor format, where you can order a disassembled burger at home. The customer gets vegetables, a bun, sauce, and a patty delivered separately to their home, which they have to fry in their kitchen. Instructions on how to cook and assemble the burger are included. It's basically an interactive game – you bought it yourself, cooked it yourself, and it tastes just like your favorite restaurant that's closed at the time of the pandemic. This idea was 100% successful, so when a lot of people closed their businesses during the pandemic, we opened new ones.

When the special military operation started, and the prices of all products started to increase, and as you understand, upward, we started to think about how to remain affordable for the guests, and not just take and raise prices somewhere in space. And we found ways to optimize, to revise many processes, but without losing the quality of the dishes. For example, we introduced new products from local producers into the recipes instead of imported ones, but only those that meet our high quality requirements. We have found local producers, for example, in Krasnodar we use minced meat prepared by a local farm, and with their products we cover the needs of the region. It is this flexible approach that allows us to grow.

And, of course, marketing. Krasnodar Boy has a great SMM team working on content creation. There is daily content, such as new menu items and promotions, and there is “explosive” content – collaborations with bloggers and brands that have a large audience. Then there are publications in the media, participation in trade shows and events. We try to be media friendly, to be in the public eye. For example, our joint campaign with mobile operator Yota, where customers could try a blue Yota burger, was very successful. We are now planning a new campaign with another major network. Our goals are ambitious, so there is no time to stop.

– *Krasnodar Boy won third place at the Belgrade Burger Festival in Serbia, what did you gain from participating in this event?*

– The Belgrade Burger Festival is a big international event, where masters from different countries come and prepare their burgers, and there was a competition among them. There is a jury that tastes and evaluates the burgers of all the participants and a lot of ordinary visitors to the festival. And we saw huge queues for Krasnodar Boy's burgers – the festival lasted for 10 days, and all 10 days people were queuing for two hours to come to us.

Our whole team worked 24 hours a day: during the day they sold burgers, and at night they made preparations for the next day, so that there was something to please the guests. After seeing the excitement, we realized that we could develop not only in Russia and CIS countries.

And now there is a large Russian-speaking community in Serbia, and we can work for that community as well as for the indigenous people of the country. At first we realized that Krasnodar Boy needed a partner in the country. We started advertising that we were coming, that we were looking for a partner. We made a separate franchise website in English and Serbian for the international offer and involved sales managers, Serbian targeting specialists, etc.

I should mention that we first went to the festival with this goal in mind – participation in such an event is not cheap: you need to bring equipment, products, send a team, but we believed in success, and when we saw the rush demand, we realized that we were right – we could open.

At the moment we have chosen a location where the renovation is in full swing, we have a design project and everything is ready for

the first Krasnodar Boy to open in Belgrade in April.

– *How much investment is needed at the beginning of the project and how fast will it pay off?*

– Start-up investments on average from 4 to 10 million rubles, it all depends on the chosen format – whether it will be a burger shop, a restaurant in a shopping center or a burger shop, on the premises – its square footage and condition. On the operating profit, with a competent approach to the organization of work, which of course we will help our partners to establish, using effective support tools, the restaurant comes out in the first month of work. The average payback period is between 12 and 18 months.

– *And how many locations have you opened so far? And what are your development plans for 2024?*

– There are 30 Krasnodar Boys already welcoming guests, and another eight are in the opening stage. 29 of them are in Russia and one is in Almaty, Kazakhstan. I think that this year we will open about 12-15 new restaurants, including those that are preparing to open in the near future. At the moment, we are not focusing on expansion, but on the internal development of the management company. Of course, in time we will scale up to become a large chain, but right now we are strengthening our own foundation, making it as comfortable as possible for franchisees to work with us, and we are thinking about new interesting offers. We have plans for the next 10 years. And what's next? The future is grandiose!





Во франчайзинге, как и в любой сфере бизнеса, конфликты неизбежны, и не всегда их удаётся решить в досудебном порядке. Одна из наиболее частых конфликтных ситуаций – когда франчайзи выходит из сети и пытается продолжать бизнес в той же сфере, но под другой вывеской. В интервью нашему изданию партнёр Юридической группы «Совет» Артём Гарден рассказал, как в подобных ситуациях можно защитить интересы франчайзеров.

Юридическая группа «Совет» специализируется на вопросах защиты интеллектуальной собственности и сопровождения франчайзинга с 2018 года. Сегодня в команде компании работает более 60 юристов, которые обеспечивают юридическую безопасность крупнейшим российским франшизным сетям.

«Совет» ведёт активную работу по формированию практики неконкуренции во франчайзинге, в том числе добиваясь успехов в Верховном Суде РФ.

«Совет» является лидером национального рейтинга юридических компаний «Право-300» и вошёл в число рекомендованных юристов рейтинга «Российской газеты» в номинациях: «Интеллектуальная собственность», «Налоговое консультирование», «Корпоративное право».

– В договорном праве есть такое понятие, как соглашение о неконкуренции. Поясните, что под ним понимается?

– В общих чертах соглашение о неконкуренции (Non-Compete Agreement) представляет собой обязательство одной из сторон не вести конкурирующую деятельность. Формально в российском законодательстве такой вид соглашения отсутствует и, соответственно, практически никак не урегулирован. Однако закон позволяет включить такие условия в ряд договоров.

Стоит оговориться, что в РФ соглашение о неконкуренции действует только в области гражданских отношений. В зарубежной практике – например, в США – оно может также заключаться между работодателем и работником: сотрудники после увольнения из компании обязуются не работать в компаниях конкурентов.

– В каких случаях условие о неконкуренции, включённое в договор, может защитить интересы владельца франшизы?

– Соглашение о неконкуренции актуально, когда собственник коммерчески ценной информации, технологий, ноу-хау

заинтересован в том, чтобы лицо, которое однажды получило доступ к этим сведениям, в дальнейшем было ограничено в праве применять их самостоятельно и занимать определённую долю рынка без компенсации.

Чаще всего условия о неконкуренции включают в договоры франчайзинга. Причины понятны: владелец франшизы предоставляет франчайзи право на использование бренда, делится секретами производства и бизнес-стратегией.

И многие держатели франшиз сталкивались с ситуациями, когда партнёр покупает франшизу, изучает ноу-хау бизнеса, коммерческий опыт, иную конфиденциальную информацию о бизнес-процессах, а потом пользуется данной информацией, открывая конкурирующее предприятие под другой вывеской без уплаты франчайзеру причитающегося вознаграждения (например, паушального взноса).

– Как же правильно прописать это условие в договоре?

– Прежде всего, необходимо учитывать, что в законодательстве нет строгого переч-

ня ограничений для договора франчайзинга. Важно предусмотреть все возможные сценарии конкурирующей деятельности, при этом «не перегибая палку» и существенно не нарушая баланса интересов сторон. Например, не стоит устанавливать слишком длительный срок запрета на ведение деятельности в той же сфере, поскольку возникает риск, что условие о неконкуренции может быть оспорено и признано недействительным в суде или антимонопольном органе.

Классическая структура условия о неконкуренции состоит из следующих ограничений:

- на самостоятельное ведение конкурирующей деятельности;
- на приобретение долей и акций в компаниях, ведущих конкурирующую деятельность;
- на занятие руководящих должностей в компаниях, ведущих конкурирующую деятельность;
- на оказание информационно-консультационных услуг третьим лицам, ведущим конкурирующую деятельность;
- на организацию франчайзинга в аналогичной сфере бизнеса.

Дополнительно в договоре требуется:

- раскрыть, что понимается под аналогичной деятельностью;
- установить срок действия условия о неконкуренции;
- предусмотреть распространение ограничений на всех связанных с франчайзи аффилированных лиц – например, родственников.

За нарушение взятых обязательств по соблюдению ограничений в договоре должна быть предусмотрена крупная штрафная неустойка. Она будет препятствовать соблазну партнёра пойти вразрез с договорённостями.

– Как можно доказать факт нарушения этого условия?

– В первую очередь нужно собрать доказательства нарушения договора, т. е. сведения, которые документально свидетельствуют о том, что конкретное лицо в конкретном месте и в конкретное время ведёт конкурирующую деятельность.

Один из основных способов – воспользоваться услугами тайных покупателей, т. е. независимых лиц, которые направляются к нарушителю и покупают у него товар или услугу. По результатам посещения тайные покупатели составляют отчёт, к которому прикладываются фото-, видео- и аудиоматериалы, а также кассовый чек, подтверждающий совершение покупки.

Дополнительным преимуществом, усиливающим позицию франчайзера и его шансы на победу, будет фиксация использования наработок, полученных партнёром в рамках сотрудничества по франшизе (например, наличие в меню аналогичных

позиций). Это продемонстрирует явную недобросовестность франчайзи и подтвердит обоснованность заявленного штрафа.

Отдельно отмечу, что доказать в суде, что партнёр использует ноу-хау франчайзера, очень сложно. Но если условие о неконкуренции включено в договор, то правообладатель освобождается от доказывания в суде этого факта.

КЕЙС ФРАНШИЗЫ «ЧЕБУРЕК.МИ»

Между сторонами был подписан лицензионный договор на открытие закусочной «Чебурек.Ми». В одном из пунктов договора было прописано, что франчайзи гарантирует не создавать иные предприятия и не оказывать содействие в создании организаций, оказывающих аналогичные услуги в случае, если такие организации осуществляют производство и реализацию чебуреков. Позднее франчайзером был выявлен факт открытия нарушителем точки идентичного формата (чебуречная), на клонирующем предприятии с применением наработок ноу-хау оказывались аналогичные услуги общественного питания. Концепция меню чебуречной была создана на основе технологических карт приготовления блюд, предоставленных по договору. Уйти от ответственности не помогло и то обстоятельство, что чебуречная была оформлена на родственника франчайзи.

– А если партнёр запускает конкурирующий бизнес после расторжения договора с франчайзером, способен ли этот договор защитить?

– Да, условие о неконкуренции работает и после расторжения договора франчайзинга, если в соглашении было указано, что партнёр не имеет права вести конкурирующий бизнес в течение определённого времени после расторжения. Дело в том, что обязательство не вести конкурирующую деятельность не является предметом и сутью договора и не прекращается вместе с его расторжением. И расторжение договора не препятствует взысканию с нарушителя штрафа за неисполнение обязательств.

Такой подход является нормальной практикой, что подтвердил в своём постанов-

лении по одному из самых резонансных дел последних лет в сфере франчайзинга Верховный Суд РФ (см. кейс франшизы LASER LOVE).

КЕЙС ФРАНШИЗЫ LASER LOVE

Один из франчайзи сети Laser Love, не желая платить роялти, открыл студию эпиляции под своим брендом, несмотря на наличие соответствующего запрета в договоре коммерческой концессии. В связи с выявленным нарушением франчайзер расторг договор, после чего нарушитель должен был закрыть все действующие студии. Однако франчайзи сменил вывеску во франшизных точках и продолжил работу с использованием тех же маркетинговых механик и прайс-листов. Все внешние признаки свидетельствовали об использовании опыта и знаний, приобретённых при сотрудничестве с франчайзером. В итоге дело дошло до Верховного Суда РФ, который признал обоснованность предъявленных франчайзером требований.

– Какую позицию обычно занимает суд?

– Позиция суда по делу зависит от целого ряда факторов, влияющих на принятие итогового решения:

- вида договора – в настоящее время однозначный подход о допустимости взыскания штрафа за ведение конкурирующей деятельности сформирован только в отношении договора коммерческой концессии. Применительно к другим видам договоров (в частности, лицензионному договору) такого единообразия в судебной практике нет;
- условий договора – насколько детально они проработаны и насколько хорошо они накладываются на конкретную практическую ситуацию;

– процессуальной активности сторон и представленных доказательств. Суды выносят решения, исходя из принципа состязательности сторон, поэтому если правая в деле сторона ведёт себя пассивно, не доказывает и не опровергает нужные обстоятельства, то суд вынесет решение в пользу другой стороны.

Сегодня в судебной практике РФ появляется всё больше кейсов, где суд в подобных спорах занимает сторону франчайзера. Эта тенденция позитивно влияет на франчайзинговый рынок: он становится более предсказуемым, у нарушителей всё меньше лазеек для обмана, а франчайзеры защищены от недобросовестных партнёров и убытков.



In franchising, as in any other sphere of business, conflicts are inevitable, and not always they can be solved in pre-trial proceedings. One of the most common conflict situations is when a partner leaves the network and tries to continue the business in the same area, but under a different name. In an interview with our publication, Artem Garden, a partner of the company, told us how franchisors' interests can be protected in such situations.

Artem Garden: “MINIMIZING FRANCHISOR RISKS”

Sovet Law Group has been specializing in intellectual property protection and franchising support since 2018. Today, the company's team includes more than 60 lawyers who provide legal protection to Russia's largest franchise networks.

Sovet is actively working to build a non-compete practice in franchising, including achieving success in the Supreme Court of the Russian Federation.

Sovet is the leader of the national rating of law firms Pravo-300 and is recommended by Rossiyskaya Gazeta lawyers in the following nominations: Intellectual Property, Tax Advisory, Corporate Law.

COBeT • безопасные решения для бизнеса

– *In contract law, there is something called a non-compete agreement. Could you explain what it is?*

– Generally speaking, a non-compete agreement is an obligation of one of the parties not to engage in competitive activities. Formally, this type of agreement does not exist in Russian law and is therefore not regulated in practice. However, the law allows such provisions to be included in a number of contracts.

It should be noted that in the Russian Federation a non-compete agreement is valid only in the sphere of civil relations. In foreign practice, for example in the USA, it can also be concluded between an employer and an employee: after leaving the company, the employee undertakes not to work in competing companies. In

Russia, a non-compete agreement in the classical sense has not “taken root” in the sphere of labor relations because it is considered that the right to free labor is untouchable and any restriction thereof is illegitimate and unconstitutional. However, non-compete agreements are widely used by entrepreneurs.

– *When can a non-compete clause in a contract protect a franchise owner's interests?*

– A non-compete agreement is relevant when the owner of commercially valuable information, technology or know-how is interested in preventing a person who has gained access to that information from using it independently and occupying a certain market share without compensation.

Most often, non-compete clauses are included in franchise agreements. The reasons are clear – the franchisor grants the franchisee the right to use the brand, share production secrets, business strategies, customer base, train and consult the partner's staff.

And many franchise owners have faced situations where a partner buys a franchise, studies business know-how, commercial experience and other confidential information about business processes, and then uses this information to open a competing business under a different brand name without paying the franchisor the due compensation (e.g., a lump sum).

To mitigate such risks, the franchise agreement may contain provisions prohibiting the franchisee from engaging in similar business activities.

– How can this condition be correctly stated in the contract?

– First of all, it should be noted that there is no strict list of restrictions for a franchise agreement in the legislation. It is important to consider all possible scenarios of competing activities without going too far and without significantly disturbing the balance of interests of the parties. For example, it is not worth setting too long a period of prohibition of activities in the same field, as there is a risk that the non-compete clause will be challenged in court or by the antimonopoly authorities and recognized as invalid.

The classic structure of a non-compete clause consists of the following restrictions:

- independent conduct of competitive activities;
- acquisition of interests and shares in companies engaged in competing activities;
- holding managerial positions in companies engaged in competing activities;
- providing information and consulting services to third parties engaged in competing activities;
- organizing franchising in a similar field of business.

In addition, the agreement requires:

- disclose what is meant by similar activities;
- specify the duration of the non-compete obligation;
- provide for the extension of restrictions to any affiliates related to the franchisee, such as relatives.

The agreement should provide for a substantial penalty for breach of the obligation to comply with the restrictions. This will prevent the franchisee from being tempted to violate the agreement.

– How can a violation of this condition be proven?

– The first step is to gather evidence of a violation, i.e., information that documents that a particular person, at a particular place and time, is engaged in competitive activity.

One of the main ways is to use the services of mystery shoppers, i.e. independent persons who go to the infringer and purchase goods or services from him. Based on the results of the visit,

the mystery shopper prepares a report, which is accompanied by photo, video and audio materials, as well as a receipt confirming the purchase.

An additional advantage that strengthens the position of the franchisor and his chances of winning is the recording of the use of developments obtained by the partner within the framework of cooperation under the franchise (for example, the presence of similar items in the menu). This will prove the obvious bad faith of the franchisee and confirm the validity of the claimed sanction.

I should also note that it is very difficult to prove in court that a franchisee is using the franchisor's know-how. However, if a non-compete clause is included in the agreement, the franchisor is relieved of the burden of proving this fact in court.

Case CHEBUREK.MI FRANCHISE

The parties signed a license agreement to open a Cheburek.mi snack bar. One of the clauses of the agreement stated that the franchisee guaranteed not to establish other companies and not to assist in the establishment of organizations providing similar services if such organizations were engaged in the production and sale of chebureks. Later, the franchisor revealed the fact that the infringer had opened an outlet of identical format (a cheburenaya), and the clone enterprise provided similar public catering services using the know-how. The concept of the menu of the cheburenaya was created on the basis of the technological charts for the preparation of dishes provided under the contract. The fact that the cheburenaya was registered under the name of a relative of the franchisee did not help to avoid liability.

– And if a partner launches a competing business after the termination of the franchisor's agreement, is the agreement able to protect?

– Yes, the non-compete agreement will work even after the franchise agreement is terminated if the agreement states that the franchisee may not operate a competing business for a certain period of time after termination. The point is that the covenant not to compete is not the subject matter and substance of the agreement and does not expire upon termination of the agreement. And the termination of the agreement does not prevent the breaching party from collecting a penalty for non-performance.

This approach is a common practice that was confirmed by the Supreme Court of the Russian Federation in its ruling on one of the most prominent franchising cases of recent years (see Case from Court Practice).

Case LASER LOVE FRANCHISE

One of the Laser Love franchisees, not wishing to pay royalties, opened a hair removal studio under its own brand, despite the prohibition in the commercial concession agreement. As a result of the discovered violation, the franchisor terminated the agreement, requiring the violator to close all operating studios. However, the franchisee changed the signage in the franchise outlets and continued to operate using the same marketing mechanisms and price lists. All outward indications were that the franchisee was taking advantage of the experience and expertise gained from working with the franchisor. Eventually, the case reached the Supreme Court of the Russian Federation, which recognized the validity of the franchisor's claims.

– What position does the court usually take?

– The court's position on a case depends on a number of factors that influence the final decision:

- the type of contract: currently, there is a clear approach to the admissibility of a fine for competing activities only in relation to a commercial concession agreement. there is no such uniformity in court practice with respect to other types of contracts (in particular, license agreements);
- the terms of the contract: how detailed they are and how well they overlap with the specific practical situation;
- the parties' procedural activity and the evidence presented. courts make decisions based on the principle of adversarial nature of the parties, so if the right party in the case behaves passively and does not prove or disprove the necessary circumstances, the court will make a decision in favor of the other party.

Today in the judicial practice of the Russian Federation there are more and more cases where the court sides with the franchisor in such disputes. This trend has a positive impact on the franchise market: it becomes more predictable, infringers have fewer loopholes for deception, and franchisors are protected from dishonest partners and losses.

Евгений Фролов, предприниматель, практик в построении системного бизнеса, основатель компании Evolution Management, помогает предпринимателям по всей России и СНГ делать бизнес системным и автоматизированным. Мы поговорили с Евгением об инструментах успешного ведения бизнеса и о значимости роли предпринимателей в обществе и экономике.

ОТ РУТИНЫ К РОСТУ: КАК ПОСТРОИТЬ ЭФФЕКТИВНУЮ БИЗНЕС- СИСТЕМУ И РАСШИРИТЬ БИЗНЕС ДО ФЕДЕРАЛЬНОГО МАСШТАБА



– Скажите, что такое системный бизнес?

– Системный бизнес – это состояние компании, при котором все основные процессы описаны и автоматизированы, а на 99% возникающих вопросов есть конкретные ответы в регламентах, инструкциях или в автоматизированной системе. Несмотря на то, что порядок и автоматизация являются неотъемлемыми составляющими системности, важно помнить, что любая компания – это в первую очередь люди. Когда мы говорим о системном бизнесе, имеем в виду команду, которая объединена общей известной целью, где каждый сотрудник понимает, что от него ожидается, и знает, как выполнять свои функции.

– На ваш взгляд, какая ключевая проблема имеется в современных российских бизнесах?

– Несмотря на невероятную талантливость и силу нашего народа и конкретно предпринимателей, самой слабой стороной я считаю уровень образования. Очень много бизнесов создаётся буквально на коленке. Владельцы не умеют планировать, прогнозировать финансовый результат, даже приказ не каждый может нормально написать.

При этом я убеждён, что предприниматели – это мегаважные люди, на которых во многом держится цивилизация. Несмотря на все противодействия, они реализуют новую реальность и меняют нашу жизнь. К сожалению, среди них, особенно в СНГ, множество некомпетентных людей. И моя цель – сделать предпринимателей успешными, помочь им создать команды,

наладить и автоматизировать управление, чтобы они могли масштабировать свои бизнесы в региональные, федеральные, а потом и в международные.

– Расскажите подробнее про какой-нибудь успешный кейс.

– Яркий пример – сеть салонов оптики «Дилор». Её владелица Лариса Зуева – очень талантливый предприниматель. Когда она увеличила сеть до семи салонов, столкнулась с хаосом – ей пришлось быть и продавцом, и кладовщиком, и оптометристом, и бухгалтером, и т. д. У Ларисы начали опускаться руки, в голову приходили мысли о продаже компании и о том, что, возможно, предпринимательство – это «не её».

К нам она пришла с просьбой навести порядок в компании. Мы с командой помогли разработать оргструктуру, финансовую модель, автоматизировали финансовое планирование на базе моего программного продукта, создали систему показателей и дашборды для управления – в общем, сделали бизнес системным.

Сейчас у Ларисы 16 салонов в Оренбурге и области, сильная слаженная команда, которая способна самостоятельно решать все основные задачи в работе компании. Бизнес стабильно растёт, а Лариса занимается развитием, собственным обучением и расширяет свою сеть.

– Что больше всего мешает наведению порядка в компании и внедрению искусственного интеллекта?

– Конечно же, люди, а вернее – их этика. Я убеждён, что машина никогда не заме-

нит человека полностью, потому что люди обладают способностью творить новое.

Кроме того, искусственный интеллект не способен генерировать эмпатию, любовь, вдохновение. Без этого ни одна компания не выживет. Поэтому всегда нужны будут творческие люди, лидеры – те, кто хочет изменить мир.

Однако если у людей есть проблемы с этикой – воровство, конфликты, лень, враньё, – то они любые инструменты направят на разрушение. Поэтому при внедрении системы я делаю большой акцент на определении цели бизнеса, базовых принципов, на фиксации договорённостей в письменном виде, на улаживании конфликтов на ранних стадиях и т. д. И доношу главную ценность бизнеса – стараться в первую очередь не деньги зарабатывать, а создавать классный продукт, который реально полезен клиенту.

– Поделитесь своими профессиональными планами на ближайшее будущее.

– В течение 2024 года мы заканчиваем разработку основных модулей на платформе control.online для дистанционного управления бизнесом, и в ближайшие 3-5 лет я буду развивать этот сервис. В итоге планирую сделать из него «единорога» к 2031 году. Напомню, это компания с капитализацией миллиард долларов.

В течение ближайших пяти лет планирую вывести из рутины не менее 5000 собственников, сделав их бизнесы системными и автоматизированными.

Беседовала Светлана Кныш



АССОЦИАЦИЯ «РОССИЙСКО-ТУРЕЦКИЙ ДИАЛОГ». НОВЫЕ ГОРИЗОНТЫ РАЗВИТИЯ

2023 год выдался крайне насыщенным с точки зрения развития делового взаимодействия между Россией и Турцией. Ассоциацией была проведена большая работа: начали работу профильные комитеты, которые занимаются лоббированием инициатив бизнес-сообщества в интересах членов Ассоциации; было оказано содействие регионам в открытии их торговых представительств в Турции – в Стамбуле открылось представительство Корпорации развития Енисейской Сибири; прошёл целый ряд бизнес-миссий при непосредственном участии Ассоциации. Члены Ассоциации принимали участие в крупнейших форумах и иных бизнес-мероприятиях как на территории России, так и за рубежом. Бизнес-партнёрство России и Турции крепнет, развивается, и в 2024 году предстоит решить ещё больше задач, которые будут способствовать развитию экономического партнёрства России и Турции.



АССОЦИАЦИЯ «РОССИЙСКО-ТУРЕЦКИЙ ДИАЛОГ» ПОДВЕЛА ИТОГИ ГОДА

13 декабря Ассоциация «Российско-Турецкий диалог» при поддержке ТПП РФ и информационной поддержке Russian Business Guide провела заседание круглого стола, на котором были подведены итоги работы Ассоциации за 2023 год и обозначены дальнейшие направления деятельности в 2024 году.



Встречу открыло выступление президента Ассоциации РТД Арсена Аюпова. «Сегодня развитие торговых отношений, сотрудничество в промышленной сфере между Россией и Турцией получают особую динамику. Мы видим, что турецкие промышленные компании готовы инвестировать в развитие производств в России, развивать кооперацию в сфере производства, и оказываем активное содействие в расширении контактов между российскими и турецкими деловыми кругами», – отметил он.

В своих выступлениях руководители Ассоциации РТД рассказали о важных этапах развития Ассоциации. «В новой экономической реальности – в условиях санкционного давления западных стран – Турция играет особую роль стратегического партнёра для России. Это обусловлено и географическим положением, и ролью логистического хаба, и широко диверсифицированной экономикой. Ассоциация «Российско-Турецкий диалог» начала свою деятельность в 2021 году. Активная работа по выстраиванию взаимодействия с турецким бизнесом, с отраслевыми объединениями Турции пришлась на 2022-2023 годы. Нами организована совместная работа с Российско-Турецким деловым советом, RTIB, Российско-Турецкой рабочей группой РСПП и другими структурами. Это позволяет сформировать мобильную систему для выхода российских компаний на турецкий рынок», – отметила Мария Суворовская, вице-президент Ассоциации «Российско-Турецкий диалог».

Были отмечены основные события, которые произошли в жизни Ассоциации в 2023 году: это участие во многих крупных международных форумах, подписание ряда важнейших соглашений, создание в рамках Ассоциации профильных отраслевых комитетов, организация бизнес-миссий из регионов РФ в Турецкую Республику, начало работы по открытию представительств субъектов РФ в Турции. «В этом году мы оказали содействие в открытии представительства в Стамбуле Корпорации развития Енисейской Сибири. Красноярский край стал одним из первых регионов РФ, имеющих своё представительство в Турции», – заявил Арсен Аюпов. – Его торжественное открытие состоялось во время бизнес-миссии официальной делегации Красноярского края в Турцию. Была проведена большая подготовительная ра-



бота, и фактически представительство уже несколько месяцев активно работает. Мы очень довольны результатами. По ходу бизнес-миссии было подписано 10 соглашений о сотрудничестве – это конкретные и очень впечатляющие результаты».

Были озвучены и конкретные направления работы Ассоциации в 2024 году. Так, Мария Суворовская рассказала о том, что сегодня от турецких партнёров в Ассоциацию всё чаще поступают вопросы не только по импорту-экспорту товаров, но и про возможности локализации здесь своих производств. Отталкиваясь от запросов членов Ассоциации, в следующем году Ассоциация планирует запуск промышленного парка турецкого бизнеса на территории ЦФО. В парке планируется участие турецких предприятий из самых разных отраслей производств.

Владимир Эммер, представитель ТПП РФ в Турецкой Республике, в своём выступлении также подчеркнул, что сегодня интересы деловых кругов Турции лежат не только в сфере сырьевого экспорта: всё активнее развиваются поставки из РФ других групп товаров – косметики, удобрений, химической продукции и пр., есть заинтересованность в сотрудничестве в сфере машиностроения, энергетики. Он также отметил всё растущий интерес к электронной коммерции.

Руководитель Центра поддержки экспорта РЭЦ Павел Шибилов рассказал о тех мерах поддержки, которыми могут воспользоваться российские производители, заинтересованные в ВЭД.

В частности, Даниэла Эдис, генеральный директор компании «Дива Экспорт», оператора дегустационно-демонстрационного павильона АПК России в Турции, рассказала, что в рамках программы Good Food Russia от РЭЦ сегодня уже было отгружено продукции на 450 млн рублей, и, несмотря на сложную процедуру регистрации продовольственных товаров в Турции, про-

движение продукции российских производителей набирает обороты, в павильоне уже представлены товары от 85 компаний.

В ходе круглого стола также прозвучали выступления представителей отраслевых комитетов, которые сегодня действуют в рамках Ассоциации РТД. Иван Стародубцев, представитель «Руссофт» в Турции и председатель Комитета Ассоциации РТД по информационным технологиям, отметил, что есть значительный потенциал для экспорта российских IT-проектов в Турцию и сотрудничества в этой сфере, но необходимы правильные и долгосрочные меры, в том числе и принятые на правительственном уровне, которые будут способствовать развитию этой сферы.

Евгений Никифоренко, представитель группы компаний «Б1», возглавляющей Комитет по налогам, таможене, праву и сопровождению бизнеса, в своём выступлении затронул актуальные вопросы налогового регулирования и трансфертного ценообразования. Антон Левдонский, заместитель председателя комитета, старший менеджер по финансовому консультированию группы компаний «Мариллион», осветил тему инвестиций турецких компаний в Россию и те организационные вопросы, которые требуют особого внимания при выходе на новые рынки.

О возможностях сотрудничества в производственной сфере и перспективных направлениях рассказал глава Комитета по промышленности Антон Якушев, руководитель проектных продаж компрессорных установок АО «Далгакыран-М».

Также на круглом столе была затронута тема межрегиональной коммуникации. Своим опытом в развитии российско-турецкого партнёрства поделились представители Липецкой и Ульяновской областей, Красноярского края, Республики Крым.

Завершилось мероприятие вручением памятных дипломов членам Ассоциации – «За успешное развитие международного диалога, реализацию эффективных проектов и вклад в деловую коммуникацию с Турецкой Республикой».

За этот год удалось добиться очень многого, а впереди у Ассоциации «Российско-Турецкий диалог» ещё больше работы, направленной на развитие контактов между российскими и турецкими деловыми кругами с целью развития международного бизнес-взаимодействия.



On December 13, the Association “Russian-Turkish Dialogue” with the support of the Chamber of Commerce and Industry of the Russian Federation and information support of the Russian Business Guide held a roundtable meeting, which summarized the results of the Association's work for 2023 and outlined further directions of activity in 2024.

THE ASSOCIATION “RUSSIAN-TURKISH DIALOGUE” SUMMARIZED THE RESULTS OF THE YEAR

The meeting was opened by the speech of Arsen Ayupov, President of RTD Association. “Today, the development of trade relations, cooperation in the industrial sphere between Russia and Turkey are getting a special dynamics. We see that Turkish industrial companies are ready to invest in the development of production facilities in Russia, to develop cooperation in the field of production, and we provide active assistance in expanding contacts between Russian and Turkish business circles,” he noted.

In their speeches, the heads of the RTD Association spoke about the important stages of the Association's development. “In the new economic reality – under the sanctions pressure of Western countries – Turkey plays a special role of a strategic partner for Russia. This is due to its geographical location, its role as a logistics hub, and its widely diversified economy. The Association “Russian-Turkish Dialogue” started its activities in 2021. Active work on building cooperation with Turkish business and industry associations in Turkey took place in 2022-2023. We have organized joint work with the Russian-Turkish Business Council, RTIB, the Russian-Turkish Working Group of the Russian Union of Industrialists and Entrepreneurs and other structures. This allows us to form a mobile system for Russian companies to enter the Turkish market,” said Maria Suvorovskaya, Vice-President of the Association “Russian-Turkish Dialogue”.

The main events that took place in the life of the Association in 2023 were noted: these are participation in many major international forums, signing of a number of important agreements, creation of specialized industry committees within the Association, organization of business missions from the regions of the Russian Federation to the Republic of Turkey, the beginning of work on opening representative offices of the Russian Federation subjects in Turkey. “This year we assisted in opening a representative office in Istanbul for the Yenisey Siberia Development Corporation. Krasnoyarsk region became one of the first regions of the Russian Federation to have its representative office in Turkey,” said Arsen Ayupov. “Its grand opening took place

during the business mission of the Krasnoyarsk region official delegation to Turkey. A lot of preparatory work was carried out, and in fact the representative office has been actively working for several months already. We are very pleased with the results. During the business mission 10 agreements on cooperation were signed – these are concrete and very impressive results.”

Specific directions of the Association's work in 2024 were also announced. Thus, Maria Suvorovskaya said that today the Association receives more and more questions from Turkish partners not only about import-export of goods, but also about the possibility of localization of their production facilities here. Based on the requests of the Association members, next year the Association plans to launch an industrial park for Turkish business in the territory of the Central Federal District. Turkish enterprises from various branches of production are planned to participate in the park.

Vladimir Emmer, representative of the Chamber of Commerce and Industry of the Russian Federation in the Republic of Turkey, in his speech also emphasized that today the interests of Turkish business circles lie not only in the sphere of raw materials export: supplies from Russia of other groups of goods – cosmetics, fertilizers, chemical products, etc. – are developing more and more actively, there is interest in cooperation in the sphere of mechanical engineering and energy. He also noted the growing interest in e-commerce.

Pavel Shibilov, Head of the REC Export Support Center, spoke about the support measures available to Russian producers interested in foreign economic activity.

In particular, Daniela Edis, General Director of Diva Export, the operator of the tasting and demonstration pavilion of the AIC of Russia in Turkey, said that within the framework of the “Good Food Russia” program of the REC, products worth 450 million rubles have already been shipped today, and despite the complicated procedure of registration of food products in Turkey, the promotion of products of Russian producers is gaining momentum, the pavilion has already presented products of 85 companies.

During the round table there were also speeches of the representatives of the industrial committees, which today operate within the RTD Association. Ivan Starodubtsev, the representative of Russoft in Turkey and the Chairman of the Information Technologies Committee of the RTD Association, noted that there is a significant potential for export of Russian IT projects to Turkey and cooperation in this sphere, but correct and long-term measures are needed, including those at the government level, which will contribute to the development of this sphere.

Evgeniy Nikiforenko, the representative of B1 Group of Companies, who heads the Committee on Taxes, Customs, Law and Business Support, touched upon the current issues of tax regulation and transfer pricing in his speech. Anton Levonsky, Deputy Chairman of the Committee, Senior Manager for Financial Consulting of Marillion Group of Companies, highlighted the issue of investments of Turkish companies in Russia and the organizational issues that require special attention when entering new markets.

Anton Yakushev, the Head of the Industry Committee and the Project Sales Manager of the Compressor Units of JSC Dalgakiran-M, spoke about the possibilities and promising directions of cooperation in the field of production.

The topic of interregional communication was also discussed at the round table. Representatives of Lipetsk and Ulyanovsk regions, Krasnoyarsk region, Republic of Crimea shared their experience in the development of Russian-Turkish partnership.

The event ended with the presentation of memorable diplomas to the members of the Association “For successful development of international dialogue, implementation of effective projects and contribution to business communication with the Republic of Turkey”.

This year the Association “Russian-Turkish Dialogue” has achieved a lot, and the Association still has a lot of work to do in order to develop contacts between Russian and Turkish business circles for the development of international business interaction.

«МЕЖДУНАРОДНОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО В ОБЛАСТИ ДЕРЕВООБРАБОТКИ.

Опыт взаимодействия в новой экономической реальности между Россией и Турцией»

8 февраля 2024 г. Ассоциация «Российско-Турецкий диалог» при поддержке ТПП РФ и информационной поддержке Russian Business Guide провела круглый стол на тему «Международное сотрудничество в области деревообработки. Опыт взаимодействия в новой экономической реальности между Россией и Турцией».



В дискуссии приняли участие представители правительств регионов, руководители компаний, отраслевых ассоциаций Турции, корпораций развития регионов РФ, банков и объединений бизнеса. Модератором встречи выступила Мария Суворовская, вице-президент Ассоциации РТД.

«России есть что предложить Турции в сфере деревообработки, и есть то, что мы готовы перенять от турецких компаний, работающих в этой сфере. Сегодня многие наши турецкие партнёры рассматривают российский рынок с точки зрения локализации здесь производства по переработке древесины, а российские регионы, в свою очередь, готовы принять турецких производителей, так что самое время приходить и открывать предприятия в регионах России», – отметил во вступительном слове президент Ассоциации «Российско-Турецкий диалог» **Арсен Аюпов**.

Игорь Крысанов, заместитель председателя Комитета ТПП РФ по предпринимательству в лесном комплексе, отметил, что международное партнёрство в сфере лесной промышленности является одним из приоритетных направлений. Торгово-промышленная палата готова оказать всестороннее содействие и консультационную поддержку по вопросам развития турецких производств в России. А также – принимать активное участие в организации мероприятий с привлечением российских и турецких представителей лесопромышленного комплекса с целью выработки решений по обеспечению взаимовыгодного сотрудничества между Россией и Турцией.

Как заметил Тимур Иртуганов, генеральный директор Ассоциации предприятий мебельной и деревообрабатывающей промышленности России, у России уже нарабатан хороший опыт партнёрства с турецкими отраслевыми компаниями. В качестве успешного примера такого партнёрства спикер назвал компанию *Kastamonu*, которая давно и успешно работает в сфере деревообрабатывающей промышленности на российском рынке. *«Без Kastamonu уже невозможно себе представить деревообрабатывающий и мебельный рынок России, но что особенно важно – компания инвестирует средства в развитие отраслей и применяет системный подход к работе на российском рынке. Подобный опыт может служить отличным ориентиром для других турецких производителей»,* – отметил **Тимур Иртуганов**.

Руководитель направления по развитию международных проектов РЭЦ Наджибулло Гаффорзода Джаббори рассказал о мерах поддержки производителей лесопромышленного комплекса по линии Группы РЭЦ.

В ходе круглого стола также выступили руководители турецких отраслевых ассоциаций: *Erkan Kalafat* – президент Ассоциации деревообрабатывающих промышленников и специалистов (AHŞAPDER); *Mustafa Şişman* – член правления Ассоциации предпринимателей лесной промышленности Турции (TORID). Руководители профессиональных объединений подтвердили свою заинтересованность в развитии промышленной кооперации с российскими компаниями, они также затронули вопросы логистики, поставок оборудования и другие отрасле-

вые вопросы, которые требуют внимания участников рынка.

В дискуссии приняли участие и представители субъектов РФ: Ильдар Бикбаев – заместитель полномочного представителя Республики Башкортостан при президенте РФ, Анастасия Мундро – представитель АНО «Корпорация развития Енисейской Сибири»; Дмитрий Юрков – представитель губернатора Архангельской области по развитию Арктики; Алёна Киселева – руководитель направления по привлечению инвестиций АО «Корпорация развития Ульяновской области». Они рассказали участникам встречи о той работе, которая сегодня идёт в регионах по расширению сотрудничества с турецкими компаниями, специализирующимися на обработке древесины и лесопромышленной продукции, о тех инвестиционных проектах, которые реализуются сегодня в этой сфере в регионах. Также региональные представители отметили, что сегодня созданы действенные механизмы господдержки инвестиционных проектов, и кооперация в этой сфере, создание совместных предприятий и участие турецких компаний в региональных инвестиционных проектах будут способствовать укреплению делового взаимодействия между Россией и Турцией.

Объединённые усилия России и Турции могут привести к созданию совместных предприятий, обмену технологиями и опытом, а также к развитию новых рынков сбыта. На фоне глобальных изменений в мировой экономике такое сотрудничество может стать важным фактором для стабильного развития обеих стран.

On February 8, 2024 the Association “Russian-Turkish Dialogue” with the support of the Chamber of Commerce and Industry of the Russian Federation and information support of the Russian Business Guide held a round table on “International cooperation in the field of woodworking. Experience of interaction in the new economic reality between Russia and Turkey”.

“INTERNATIONAL COOPERATION IN THE FIELD OF WOODWORKING.

Experience of interaction in the new economic reality”

The discussion was attended by representatives of regional governments, heads of companies, industrial associations of Turkey, development corporations of Russian regions, banks and business associations. The meeting was moderated by Maria Suvorovskaya, Vice President of the RTD Association.

“Russia has something to offer Turkey in woodworking, and there is something that we are ready to adopt from Turkish companies working in this field. Today, many of our Turkish partners are considering the Russian market from the point of view of localization of wood processing production here, and Russian regions, in turn, are ready to accept Turkish manufacturers, so it is high time to come and open enterprises in the regions of Russia,” said in the opening speech the President of the Association “Russian-Turkish Dialogue” **Arsen Ayupov**.

Igor Krysanov, Deputy Chairman of the Russian Chamber of Commerce and Industry Committee on Forestry Entrepreneurship, noted that international partnership in the timber industry is one of the priority areas. The Chamber of Commerce and Industry is ready to provide comprehensive assistance and consulting support for the development of Turkish production in Russia. And also – to take an active part in the organization of events involving Russian and Turkish representatives of the timber industry in order to develop solutions to ensure mutually beneficial cooperation between Russia and Turkey.

Timur Irtuganov, General Director of the Association of Furniture and Wood Processing Industries of Russia, noted that Russia has already gained good experience of partnership with Turkish industrial companies. As a successful example of such a partnership, the

speaker mentioned the Kastamonu company, which has been successfully operating in the woodworking industry on the Russian market for a long time. *“It is impossible to imagine the woodworking and furniture market in Russia without Kastamonu, but what is especially important – the company invests in the development of industries and applies a systematic approach to work in the Russian market. Such experience can serve as an excellent reference for other Turkish manufacturers,”* said **Timur Irtuganov**.

Najibullo Gafforzoda Jabbori, Head of International Projects Development at REC, spoke about the support provided by the REC Group to producers in the timber industry.

The heads of Turkish industry associations also spoke at the roundtable: Erkan Kalafat - President of the Association of Industrialists and Professionals of the Wood Industry (AHŞAPDER); Mustafa Şişman - Member of the Board of the Turkish Forest Industry Entrepreneurs’ Association (TORID). The leaders of the professional associations confirmed their interest in the development of industrial cooperation with Russian companies, they also touched upon logistics, equipment supply and other issues of the industry that require the attention of the market participants.

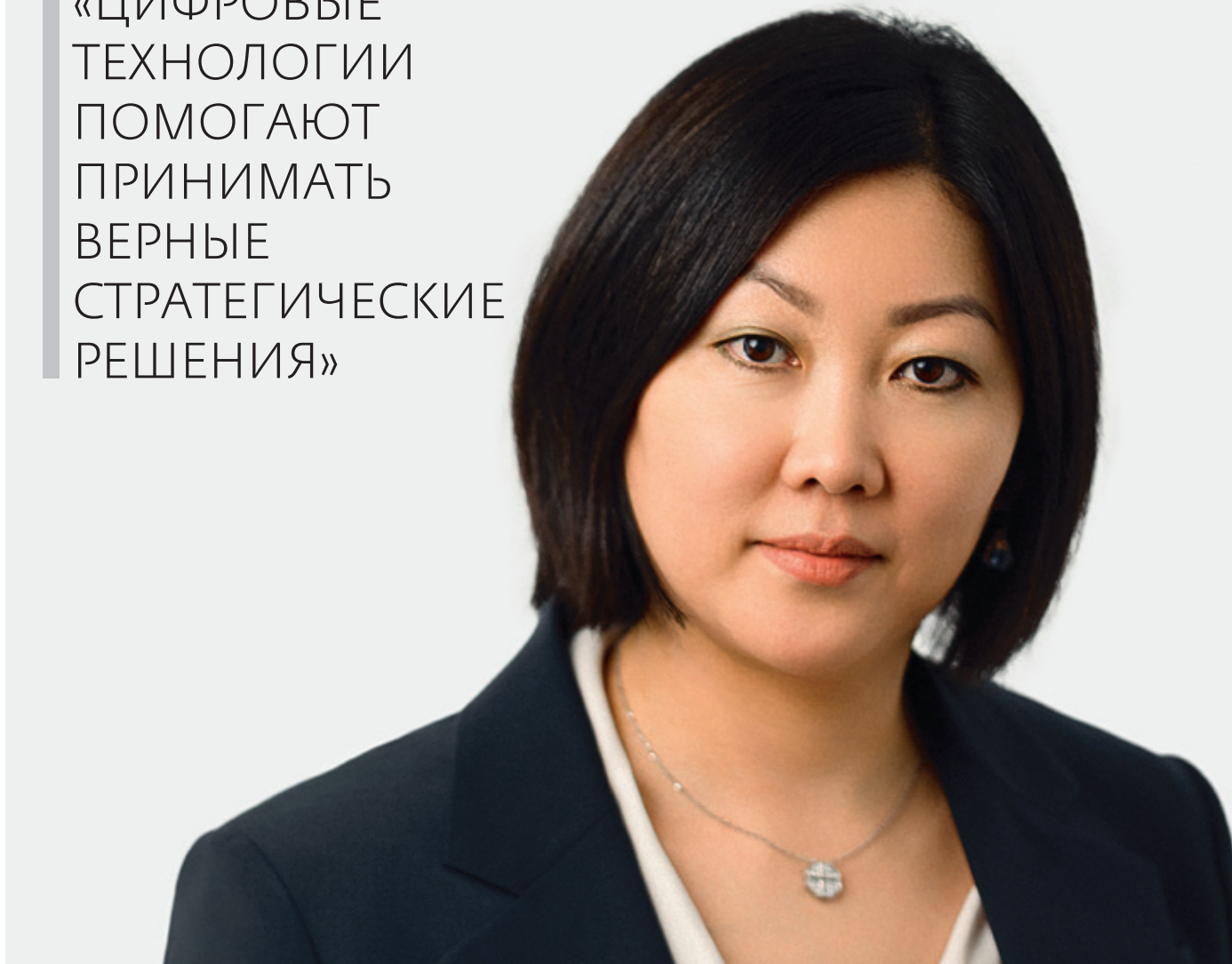
Representatives of the constituent entities of the Russian Federation also took part in the discussion: Ildar Bikbayev - Deputy Plenipotentiary Representative of the Republic of Bashkortostan under the President of the Russian Federation, Anastasia Mundry – Representative of the Autonomous Non-Profit Organization “Corporation for the Development of Yenisey Siberia”, Dmitry Yurkov - Representative of the Governor of the Arkhangelsk Region for the Development of the Arctic, Alyona Kiseleva – Head of the Investment Attraction Department of JSC “Corporation for the Development of the Ulyanovsk Region”. They told the participants of the meeting about the work being done in the regions to expand cooperation with Turkish companies specializing in wood processing and wood products, about the investment projects that are being implemented in the regions in this area today. The representatives of the regions also noted that today effective mechanisms of state support of investment projects have been created and cooperation in this sphere, creation of joint ventures and participation of Turkish companies in regional investment projects will contribute to strengthening of business interaction between Russia and Turkey.

The joint efforts of Russia and Turkey can lead to the creation of joint ventures, the exchange of technologies and experience, and the development of new markets. Against the background of global changes in the world economy, such cooperation can become an important factor for the stable development of both countries.



НАТАЛЬЯ ЦОЙ:

«ЦИФРОВЫЕ
ТЕХНОЛОГИИ
ПОМОГАЮТ
ПРИНИМАТЬ
ВЕРНЫЕ
СТРАТЕГИЧЕСКИЕ
РЕШЕНИЯ»



Сегодня цифровые технологии играют ключевую роль в повышении эффективности бизнеса: они позволяют быстро адаптироваться к изменяющимся рыночным условиям, стимулируют компании принимать нестандартные решения, которые позволяют им расти и развиваться. Вместе с технологиями меняются и роли руководителей компаний. Специалисты группы компаний «Мариллион» обладают значительным опытом успешной реализации проектов по цифровизации бизнес-процессов. О том, как технологии меняют работу финансовых команд в цифровой экономике, – в интервью с Натальей Цой, управляющим партнёром группы компаний «Мариллион».

– Наталья, какие тенденции в работе финансовой команды в новых реалиях вы могли бы отметить?

– В современном понимании финансовый директор не просто выполняет учётные функции – он является бизнес-партнёром, который принимает активное участие не только в финансовом учёте, но и во всех бизнес-процессах внутри компании, подключается к разработке стратегии развития. Соответственно, в сфере его ответственности находится и рост эффективности бизнеса.

Кроме того, рынок сегодня крайне динамичен, и управленцам в финансовой сфере жизненно необходим мониторинг показателей в режиме реального времени, чтобы сохранять ликвидность и финансовую устойчивость бизнеса. Например, финансовому менеджеру требуется оперативно отслеживать и планировать остатки по счетам, платежи, выручку, задолженность, инструменты инвестирования и т. д. Одна из ключевых задач современного финансового директора – собирать, обобщать, анализировать и прогнозировать в реальном времени финансовые данные.

Мы наблюдаем растущий спрос на специалистов в финансовой сфере и вместе с тем рост требований к их квалификации. В текущих реалиях эффективное использование цифровых решений позволяет вывести финансовую функцию на новый уровень.

– Какие аналитические инструменты сегодня используются клиентами компании?

– Группа компаний «Мариллион» является официальным партнёром 1С, и, конечно, мы используем различные программные

продукты 1С, занимаемся их внедрением, доработкой, интеграцией с корпоративными системами, разрабатываем различные аналитические отчёты для бизнеса. Особое внимание сейчас уделяется продуктам 1С:ERP – как альтернативе иностранных решений. Мы занимаемся их доработкой под нужды клиентов: например, для формирования отчётов по дебиторской задолженности, по расчёту маржинальности товаров; настраиваем различные блоки, которые позволяют планировать затраты, составлять и контролировать бюджеты.

Активно применяются в финансах различные BI-системы (системы бизнес-аналитики, Business Intelligence). Они позволяют визуализировать, систематизировать и анализировать показатели компаний, выдавая отчёты в удобном для восприятия виде – наглядных графиков, таблиц, диаграмм, которые при этом обновляются в режиме реального времени. Сегодня финансовые специалисты должны уметь работать с BI-системами, чтобы оперативно выявлять риски, делать точные выводы и принимать верные стратегические решения.

– За счёт каких ИТ-инструментов можно достичь сокращения затрат?

– Если мы говорим об учётной функции, то это можно сделать, например, при помощи внедрения новых или доработки имеющихся программных продуктов и автоматизации процессов. Так, для одного из клиентов мы сократили трудозатраты бухгалтерской команды на 25% за счёт внедрения распознавания первичных документов, а на базе «1С:Документооборот» мы автоматизировали процесс подготовки авансовых отчётов, что существенно сократило трудозатраты бухгалтера и усилило контроль над расходами компании.

Как известно, одна из самых серьёзных статей расходов для любого бизнеса – это фонд оплаты труда. В условиях нехватки качественных кадров большую роль играет эффективное управление командой. У нас есть несколько решений, направленных на сотрудников: это и кадровый портал с персональным кабинетом, и система оценки персонала, которую мы разрабатываем на основе «1С:Документооборот». Такие решения позволяют не только напрямую сократить затраты, но и увеличить ценность компании в глазах сотрудников, тем самым снижая текучесть кадров.

Стоит упомянуть и систематизацию работы с договорами, счетами, что улучшает взаимодействие с контрагентами, упрощает рутинные процессы и обеспечивает более быстрое принятие решений.

– Какие действия предпринимают для увеличения выручки компании, которые являются вашими клиентами?

– Сегодня многие участники рынка пересматривают свои бизнес-стратегии, в том

числе и рынки сбыта. Многие компании запускают торговлю на маркетплейсах: в некоторых случаях через этот канал проходит до 90% продаж. Как следствие, это требует изменения бизнес-процессов, внедрения дополнительной аналитики, инструментов контроля и работы с большим объёмом информации. Мы помогаем клиентам вносить изменения в учётные программы и политики, строить системы дополнительного контроля, при необходимости берём на себя отдельные участки учёта и т. д.

– Эксперты группы компаний «Мариллион» являются заместителями председателей Комитета по налогам, таможен, праву и сопровождению бизнеса в Ассоциации «Российско-Турецкий диалог». С какими проблемами сейчас сталкиваются участники международных деловых взаимоотношений?

– Турецкий бизнес сталкивается с рядом сложностей и вопросов при работе в России – решаемыми и нерешаемыми, на первый взгляд; очевидными и более скрытыми, которые можно выявить в ходе более детального обсуждения. Мы всегда готовы помогать представителям бизнеса, прорабатывать их запросы по широкому кругу направлений, которые включают в себя:

- вопросы локализации в РФ (выход на рынок, локализация производства и пр.): правовые вопросы открытия и структурирования бизнеса – создание операционных, холдинговых, юридических структур в России;
- текущие изменения законодательства,

в частности вопросы движения капитала, валютных ограничений и налогообложения;

- практические вопросы работы в РФ – комплаенс при работе в России, работа с банками и проведение трансграничных платежей, финансирование (внутреннее и внешнее) и репатриация прибыли, сделки M&A и т. д.

– Какие рекомендации вы можете дать компаниям, которые хотят быть успешными и развиваться, не отставая от мировых трендов?

– Следить за решениями, тенденциями, не бояться пробовать новое и быть открытыми для изменений. Поддерживать осведомлённость команды о новых тенденциях и отрабатывать сопротивление в отношении новых технологий. Руководители компаний хорошо знают, что не все сотрудники положительно реагируют на внедрение новых инструментов. В таких случаях команде необходимо чётко объяснить цели внедрения, наглядно показать, каким образом изменятся их привычные процессы, и продемонстрировать ожидаемые результаты и улучшения.

Безусловно, внедрение любой системы требует дополнительных финансовых вложений. Стоит оценивать их как инвестиции, учитывая риски и сроки окупаемости. Чтобы процесс был управляемым, мы рекомендуем привлекать экспертов, которые помогут подобрать подходящее решение и заранее расскажут о возможных сложностях при его внедрении.



Для одного из клиентов мы сократили трудозатраты бухгалтерской команды на 25% за счёт внедрения распознавания первичных документов, а на базе «1С:Документооборот» мы автоматизировали процесс подготовки авансовых отчётов, что существенно сократило трудозатраты бухгалтера и усилило контроль над расходами компании.



Today, digital technologies play a key role in improving business efficiency – they allow companies to quickly adapt to changing market conditions and encourage to make unconventional decisions that help them grow and develop. As technologies change, so do the roles of business leaders. Marillion specialists have extensive experience in the successful implementation of business process digitalization projects. How technology is changing the work of finance teams in the digital economy is the subject of an interview with NATALIA TSOY, Managing Partner of Marillion Group.

NATALIA TSOY:

“DIGITAL
TECHNOLOGIES
HELP TO MAKE
THE RIGHT
STRATEGIC
DECISIONS”



– *Natalia, what trends in the finance team's work in the new realities could you highlight?*

– In the modern sense, the CFO performs not only accounting functions – it is a business partner who actively participates not only in financial accounting, but also in all business processes within the company and is involved

in the development strategy. As a result, they are also responsible for increasing the company's efficiency.

In addition, the market today is extremely dynamic, and financial executives need to monitor indicators in real time in order to maintain the liquidity and financial stability of the business. For example, a financial

manager must quickly monitor and plan account balances, payments, revenues, debt, investment instruments, etc. One of the key responsibilities of a modern CFO is to collect, aggregate, analyze and forecast financial data in real time.

We are witnessing a growing demand for financial professionals and an increase in the

requirements for their qualifications. In today's reality, the effective use of digital solutions can take the finance function to a new level.

– What analytical tools are used by your clients today?

– Marillion Group is an official partner of 1C, and, of course, we use various 1C software products, deal with their implementation, improvement, integration with corporate systems, and develop various analytical reports for business. Special attention is now paid to 1C:ERP products as an alternative to foreign solutions. We adapt them to meet the needs of our clients: for example, to generate reports on account receivables, to calculate the margin of goods, we customize various reports that allow to forecast costs, make and control budgets.

Various BI systems (business intelligence systems) are actively used in finance. They make it possible to visualize, systematize and analyze the company's indicators and provide reports in a user-friendly form – visual graphs, tables, charts that are updated in real time. Today, financial specialists must be able to work with BI systems to quickly identify risks, draw accurate conclusions, and make the right strategic decisions.

– What IT tools can be used to reduce costs?

– If we are talking about the accounting function, it can be done by implementing new or upgrading existing software products and automating processes. For example, for one of our clients we reduced the labour costs of the accounting team by 25% by implementing the primary document recognition, and on the basis of “1C:Document Management” we automated the process of preparing expense notes reports, which significantly reduced the accountant's labour costs and strengthened the control over the company's expenses.

As you know, one of the most serious expenses for any company is the labour costs. With the shortage of qualified staff, effective team management plays a significant role. We have several solutions for employee management: an HR portal with the employee accounts and the staff evaluation system, which we have developed on the basis of “1C: Document Management”. Such solutions allow us not only to directly reduce costs, but also to increase the value of the company in the eyes of employees, thus reducing staff turnover.

It is also worth mentioning the systematization of work with contracts and invoices, which improves interaction with counterparts, simplifies routine processes and ensures faster decision-making.

– What are your clients doing to increase their revenues?

– Today, many market players are rethinking their business strategies, including their sales markets. Many companies are starting to trade on marketplaces: in some cases, up to 90% of sales go through this channel. As a result, this requires changes

in business processes, the introduction of additional analytical and control tools, and working with large amounts of information. We help our clients make changes to accounting programs and policies, build additional control systems, take over certain accounting areas, if necessary, etc.

– Marillion experts are deputy chairmen of the Tax, Customs, Legal and Business Support Committee of the Russian-Turkish Dialogue Association. What are the problems faced by the participants of international business relations?

– Turkish business faces a number of difficulties and issues when doing business in Russia – solvable and unsolvable, at a first glance, obvious and hidden, which can be revealed during a more detailed discussion. We are always ready to help business representatives to solve their problems in a wide range of areas, including:

- localization issues in Russia (market entry, production localization, etc.)
- Legal issues of opening and structuring a business – setting up operational, holding and legal structures in Russia;
- recent changes in legislation, in particular capital flow issues, currency restrictions and taxation;

● practical issues of working in Russia: compliance when working in Russia, working with banks and making cross-border payments, financing (internal and external) and repatriation of profits, M&A transactions, etc.

– What recommendations can you give to companies that want to be successful and evolve without falling behind global trends?

– Keep an eye on solutions and trends, don't be afraid to try new things and be open to change. Keep the team aware of new trends and overcome resistance to new technologies. Business leaders are aware that not all employees respond positively to the introduction of new tools. In such cases, the team needs to clearly explain the implementation goals, visualize how their routine processes will change, and show the expected results and improvements.

Of course, implementing any system requires additional financial investment. It is worth evaluating it as an investment, taking into account risks and payback periods. To keep the process manageable, we recommend engaging experts who can help you choose the right solution and warn you in advance of potential implementation difficulties.



For one of our clients we reduced the labour costs of the accounting team by 25% by implementing the primary document recognition, and on the basis of “1C:Document Management” we automated the process of preparing expense notes reports, which significantly reduced the accountant's labour costs and strengthened the control over the company's expenses.



НАЛОГОВЫЕ АСПЕКТЫ структурирования инвестиций российского бизнеса в Турцию

**РАССКАЗЫВАЕТ СТАНИСЛАВ КОВАЛЕВ, ДИРЕКТОР ГРУППЫ
КЕРТ ПО ОКАЗАНИЮ УСЛУГ В ОБЛАСТИ МЕЖДУНАРОДНОГО
НАЛОГОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И РЕСТРУКТУРИЗАЦИЙ.**



С началом геополитического кризиса в мире Турция стала одной из наиболее популярных стран, через которую российский бизнес начал структурировать свою внешнеэкономическую деятельность. Рекорд был поставлен в 2022 году, когда в Турции было зарегистрировано более 1,3 тыс. компаний с российским капиталом, что почти в восемь раз превышает аналогичный показатель за 2021 год. Взаимный товарооборот между Россией и Турцией за 2023 год превысил 60 млрд долл. США – увеличение более чем на 40% по сравнению с показателем 2022 года.

Одним из ключевых драйверов такого многократного роста является то, что в текущих условиях Турция представляется для российских групп идеальным логистическим хабом, который соединяет Европу, Азию и Африку. Также в Турции широко распространена практика поставки товаров в рамках режима таможенного склада или транзита, что позволяет доставлять товар в Россию или иностранному контрагенту через Турцию без уплаты НДС и таможенных пошлин в самой Турции.

Немаловажным фактором является и то, что затраты на регистрацию и поддержание деятельности торговой компании в Турции могут быть в 2–3 раза меньше по сравнению с аналогичными затратами в ОАЭ или Гонконге.

В то же время текущее законодательство Турции не предусматривает специального налогового режима для трейдеров, и их прибыль подлежит налогообложению в Турции по высокой ставке – 25% или 20%, если трейдер осуществляет экспортную торговлю. Однако на уровне «транзитных» трейдеров зачастую может не формироваться существенной прибыли, в связи с

чем высокая ставка налога на прибыль может не являться существенным ограничением для создания «транзитной» торговой компании в Турции.

При создании торговой компании в Турции не стоит забывать и о том, что связанные с её деятельностью документы и договоры (в частности, торговые контракты) могут облагаться гербовым сбором в Турции, который начисляется по ставке 0,189–0,948% на наибольшую сумму, указанную в документе (например, сумма договора поставки товаров).

В Турции отсутствуют специальные требования к уровню присутствия локальной компании, и её директором может являться иностранный гражданин. Допускается и приём иностранных сотрудников в штат турецкой компании, но при этом может потребоваться соблюдать условие о найме пяти локальных сотрудников на одного иностранного.

Помимо создания торговых структур, российские группы также инвестируют в строительство энергетических и производственных предприятий на территории Турции, приобретают доли в гостиничном бизнесе и девелоперских проектах. Такие инвестиции требуют серьёзного внимания к вопросам налогового структурирования владения проектами и их финансирования, так как в Турции высокий уровень налогообложения, есть специфичные налоги вроде сбора в фонд поддержки использования ресурсов, начисляемого на проценты по займу.

При самой репатриации прибыли от турецкого проекта у иностранного инвестора также могут возникнуть существенные налоги в Турции. Так, стандартная ставка налога у источника выплаты в Турции на

дивиденды и проценты составляет 10%, а на роялти – 20%. Доход иностранного инвестора от продажи турецкой компании может облагаться налогом у источника выплаты в Турции по эффективной ставке 36,25%.

Примечательно, что, несмотря на наличие у Турции развитой сети соглашений об избежании двойного налогообложения, далеко не все они позволяют снижать стандартные ставки налога у источника в Турции. В частности, на основании действующего соглашения с Россией нельзя снизить 10%-ю ставку налога у источника в Турции на выплачиваемые дивиденды и проценты.

При этом правительство Турции нацелено на привлечение иностранных инвестиций и активно развивает специальные экономические зоны, где для резидентов предусмотрена возможность льготного режима налогообложения. Одной из таких зон является Финансовый центр в Стамбуле, где финансовые и торговые компании могут претендовать на существенное снижение ставки налога на прибыль, применение льготных ставок по зарплатным налогам, освобождение от требования о найме пяти локальных сотрудников на одного иностранного сотрудника и т. д.

Таким образом, в текущей ситуации Турция по-прежнему остаётся одним из немногих иностранных государств, через которое российский бизнес может вести внешнеэкономическую деятельность и реализовать инвестиционные проекты за рубежом. При этом, с учётом специфики законодательства, высоких налогов и существенного валютного регулирования, российскому инвестору крайне важно проводить подготовительную работу по структурированию своего будущего проекта в Турции.

TAX ASPECTS of structuring russian business investments in Türkiye

STANISLAV KOVALEV, TAX & LEGAL, INTERNATIONAL TAX, KEPT,
TELLS US ABOUT THE TAX ASPECTS OF STRUCTURING RUSSIAN BUSINESS
INVESTMENTS IN TURKIYE.

With the onset of the geopolitical crisis in the world, Türkiye became one of the most popular countries through which Russian business began to structure its foreign economic activities. The record was set in 2022, when more than 1.3 thousand companies with Russian capital were registered in Türkiye, which is almost 8 times more than in 2021. The mutual trade turnover between Russia and Türkiye for 2023 exceeded 60 billion dollars. This is an increase of more than 40% compared to the 2022 figures.

One of the key drivers of this multiple growth is that in the current environment, Türkiye appears to Russian groups as an ideal logistics hub connecting Europe, Asia and Africa. Also, the practice of delivering goods under the customs warehouse or transit regime is widespread in Türkiye, which allows goods to be delivered to Russia or a foreign counterparty through Türkiye without paying VAT and customs duties in Türkiye.

Another important factor is that the cost of registering and maintaining a trading company in Türkiye can be 2-3 times lower than in the United Arab Emirates or Hong Kong.

At the same time, the current Turkish legislation does not provide for a special tax regime for traders, and their profits are subject to taxation in Türkiye at a high rate – 25% or 20% if the trader is engaged in export trade. However, at the level of “transit” traders often do not generate significant profits, so the high rate of income tax may not be a significant limitation for the establishment of a “transit” trading company in Türkiye.

When establishing a trading company in Türkiye, we should not forget that documents and contracts related to its activities (in particular, trade contracts) may

be subject to stamp duty in Türkiye, which is charged at the rate of 0.189% – 0.948% on the highest amount specified in the document (for example, the amount of the contract for the supply of goods).

In Türkiye, there are no special requirements for the level of presence of a local company and its director can be a foreign citizen. It is also allowed to employ foreign employees in a Turkish company, but it may be necessary to meet the condition of 5 local employees for 1 foreign employee.

In addition to the establishment of commercial structures, Russian groups also invest in the construction of energy and manufacturing companies in Türkiye, acquire stakes in the hotel business and development projects. Such investments require serious attention to the tax structuring of project

ownership and project financing, as Türkiye has a high level of taxation and specific taxes, such as the Resource Utilization Support Fund levy.

Upon the repatriation of profits from a Turkish project, significant tax implications can also arise for a foreign investor in Türkiye. For example, the standard withholding tax rate in Türkiye is 10% on dividends and interest and 20% on royalties. A foreign investor's gain on the sale of a Turkish company may be subject to withholding tax in Türkiye at an effective rate of 36.25%.

It is noteworthy that although Türkiye has a well-developed network of double tax treaties, not all of them allow a reduction of the standard withholding tax rates in Türkiye. In particular, on the basis of the current treaty with Russia, it is not possible to reduce the 10% withholding tax rate in Türkiye on dividends and interest paid.

At the same time, the Turkish government is trying to attract foreign investments and is actively developing special economic zones, where the possibility of preferential tax treatment for residents is provided. One of these zones is the Financial Center in Istanbul, where financial and trading companies can take advantage of a significant reduction in the income tax rate, application of preferential rates for payroll taxes, exemption from the requirement to hire 5 local employees for every foreign employee, etc.

Thus, in the current situation, Türkiye remains one of the few foreign countries through which Russian business can conduct foreign economic activities and implement investment projects abroad. At the same time, taking into account the specific legislation, high taxes and significant currency regulation, it is extremely important for a Russian investor to carry out preparatory work on structuring his future project in Türkiye.

IN THE CURRENT
SITUATION, TURKIYE
REMAINS ONE OF THE
FEW FOREIGN COUNTRIES
THROUGH WHICH
RUSSIAN BUSINESS CAN
CONDUCT FOREIGN
ECONOMIC ACTIVITIES
AND IMPLEMENT
INVESTMENT PROJECTS
ABROAD.

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ПРОГНОЗ ДЛЯ ТУРЦИИ НА 2024-Й: ВОЗМОЖНОСТИ И ВЫЗОВЫ для российского бизнеса

**РАССКАЗЫВАЕТ
АЙЛИН ОНЕР,
МЕНЕДЖЕР ТУРЕЦКОЙ
ПРАКТИКИ КЕРТ.**

Сегодня Турция для российского бизнеса представляется территорией как вызовов, так и возможностей. Турция, занимающая уникальное положение на стыке Европы и Азии, продолжает оставаться важным игроком в региональной экономике. По состоянию на 1 января 2024 года в Турции насчитывается около 23 700 компаний, принадлежащих российским компаниям и/или гражданам.

Прогнозируется, что в 2024 году экономика Турции продемонстрирует умеренный рост, восстанавливаясь после глобальных экономических проблем предыдущих лет. Ожидается, что темпы роста ВВП стабилизируются на уровне 3,4% в 2024 году и 3,9% в 2025 году, чему будут способствовать правительственные реформы и иностранные инвестиции. Инфляция же, являющаяся ключевой проблемой в последние годы, несмотря на то, что она будет находиться под более жёстким контролем, останется на уровне выше среднемировых показателей – от 36% до 42%.

Стратегическое расположение Турции по-прежнему открывает выгодные торговые маршруты для российского бизнеса. Продолжающееся развитие транспортно-логистической инфраструктуры, включая железную дорогу Баку – Тбилиси – Карс и расширение пролива Босфор, обеспечивает более лёгкий доступ к европейским и азиатским рынкам. Ожидается, что торговые отношения между Россией и Турцией будут укрепляться, особенно в таких секторах, как энергетика, сельское хозяйство и технологии.

Энергетический сектор Турции остаётся важной сферой для российских инвестиций. Благодаря растущим энергетическим потребностям и стратегическому положению на маршрутах транзита энергоресурсов, открываются широкие возможности для нефти и газа, возобновляемых источников энергии и ядерной энергетики. Газопровод «Турецкий поток», совместное предприятие России и Турции, символи-



зирует это растущее партнёрство и подчёркивает будущие перспективы сотрудничества в энергетике.

Цифровая трансформация Турции представляет собой благоприятную почву для российских технологических компаний. Внимание правительства к цифровизации экономики и совершенствованию технологической инфраструктуры согласуется с опытом российских технологических компаний, особенно в таких областях, как финансовые технологии, электронная коммерция и кибербезопасность.

Туристический сектор Турции – важная часть её экономики – предлагает значительные возможности для российских инвесторов. Разнообразное культурное наследие страны в сочетании с её природной красотой продолжает привлекать туристов. Недвижимость, особенно в прибрежных регионах и крупных городах, таких как Стамбул, является привлекательным направлением для инвестиций, чему способствуют благоприятная политика правительства и растущий спрос на жилые и коммерческие объекты.

Несмотря на множество возможностей, российским бизнесменам приходится решать ряд вопросов. Политические колебания и региональная напряжённость могут повлиять на экономическую стабильность. Кроме того, уникальное по-

ложение Турции между Востоком и Западом предполагает управление сложной геополитической динамикой, особенно в отношении политики ЕС и НАТО.

Усилия Турции по обеспечению соответствия стандартам ЕС и улучшению деловой среды заслуживают внимания. Однако российскому бизнесу следует помнить об изменениях в законодательстве, особенно в сфере налогообложения, трудового законодательства и политики иностранных инвестиций.

На наш взгляд, экономические перспективы Турции на 2024 год предлагают смешанный набор возможностей и вызовов для российского бизнеса. Ключ к успеху заключается в понимании динамики местного рынка, использовании стратегического положения Турции и способности адаптироваться к меняющемуся экономическому и политическому ландшафту.

Мы помогаем ряду наших клиентов выйти на турецкий рынок, а также значительному количеству турецких компаний выйти на российский рынок посредством приобретений и партнёрских отношений. В обоих случаях мы видим, что совместные предприятия, особенно в сфере энергетики, технологий и инфраструктуры, готовы дать впечатляющие результаты, укрепив экономическое партнёрство между Россией и Турцией.

ECONOMIC FORECAST OF TURKIYE FOR THE YEAR 2024: opportunities and challenges for russian business

AYLIN ONER, TURKISH DESK, KEPT, TELLS US.

Today, Turkiye seems to be an area of both challenges and opportunities for Russian business. With its unique position at the crossroads of Europe and Asia, Turkiye continues to be an important player in the regional economy. There are about 23,700 companies owned by Russian companies and/or citizens in Turkiye.

Turkiye's economy is forecast to grow moderately in 2024, recovering from the global economic challenges of recent years. GDP growth is expected to stabilize at 3.4% in 2024 and 3.9% in 2025, supported by government reforms and foreign investment. However, inflation, which has been a key concern in recent years, will remain above the global average of 36% to 42%, despite tighter controls.

Turkiye's strategic location continues to provide favorable trade routes for Russian companies. The ongoing development of transport and logistics infrastructure, including the Baku – Tbilisi – Kars railway and the expansion of the Bosphorus Strait, provides easier access to European and Asian markets. Trade relations between Russia and Turkiye are expected to grow, especially in sectors such as energy, agriculture and technology.

Turkiye's energy sector remains an important area for Russian investment. Due to its growing energy needs and strategic location on energy transit routes, there are great opportunities for oil and gas, renewable energy and nuclear power. The Turkish Stream pipeline, a joint venture between Russia and Turkiye, symbolizes this growing partnership and highlights future prospects for energy cooperation.

Turkiye's digital transformation provides a favorable environment for Russian technology companies. The government's focus on digitalization of the economy and improvement of technology infrastructure is in line with the expertise of Russian technology companies, especially

in areas such as financial technology, e-commerce, and cybersecurity.

Turkiye's tourism sector, an important part of the country's economy, offers significant opportunities for Russian investors. The country's diverse cultural heritage, combined with its natural beauty, continues to attract tourists. Real estate, especially in coastal regions and major cities such as Istanbul, is an attractive investment destination, supported by favorable government policies and growing demand for residential and commercial real estate.

Despite the many opportunities, Russian entrepreneurs face a number of challenges. Political fluctuations and regional tensions can affect economic stability. In addition, Turkiye's unique position between East and West requires managing complex geopolitical dynamics, especially with regard to EU and NATO policies.

Turkiye's efforts to meet EU standards and improve its business environment are noteworthy. However, Russian companies should be aware of changes in legislation, especially in the areas of taxation, labor law and foreign investment policy.

We believe that Turkiye's economic prospects for 2024 offer a mix of opportunities and challenges for Russian companies. The key to success lies in understanding local market dynamics, leveraging Turkiye's strategic position, and the ability to adapt to the changing economic and political landscape.

We have helped a number of our clients enter the Turkish market and a significant number of Turkish companies enter the Russian market through acquisitions and partnerships. In both cases, we see joint ventures, particularly in the energy, technology and infrastructure sectors, poised to deliver impressive results and strengthen the economic partnership between Russia and Turkiye.

TODAY, TURKIYE SEEMS TO BE AN AREA OF BOTH CHALLENGES AND OPPORTUNITIES FOR RUSSIAN BUSINESS. WITH ITS UNIQUE POSITION AT THE CROSSROADS OF EUROPE AND ASIA, TURKIYE CONTINUES TO BE AN IMPORTANT PLAYER IN THE REGIONAL ECONOMY. THERE ARE ABOUT 23,700 COMPANIES OWNED BY RUSSIAN COMPANIES AND/OR CITIZENS IN TURKIYE. TURKIYE'S ECONOMY IS FORECAST TO GROW MODERATELY IN 2024, RECOVERING FROM THE GLOBAL ECONOMIC CHALLENGES OF RECENT YEARS. GDP GROWTH IS EXPECTED TO STABILIZE AT 3.4% IN 2024 AND 3.9% IN 2025, SUPPORTED BY GOVERNMENT REFORMS AND FOREIGN INVESTMENT. HOWEVER, INFLATION, WHICH HAS BEEN A KEY CONCERN IN RECENT YEARS, WILL REMAIN ABOVE THE GLOBAL AVERAGE OF 36% TO 42%, DESPITE TIGHTER CONTROLS.

ИЗМЕНЕНИЯ-2024: СИДН, ТЦО, офшоры и другие новости

Группа компаний swilar представлена в Германии, России и Казахстане и на протяжении многих лет поддерживает международные компании на рынке стран России и СНГ. ГК swilar предлагает иностранным компаниям полный спектр услуг: консультационную поддержку, юридическое сопровождение, аутсорсинг бухгалтерского обслуживания, формирование управленческой и международной отчётности, функцию контроллинга, поддержку в вопросах трансфертного ценообразования и во многих других существенных для международной деятельности вопросах. По специфике своей деятельности команда swilar с особым вниманием отслеживает и анализирует изменения законодательства в части международной деятельности и налогообложения. 2023 год был особенно богат на законодательные инициативы.

Что же поменялось и чего ожидать бизнесу в 2024 году? Генеральный директор компании Дарья Погодина пошагово проанализировала изменения и их последствия.



swilar Beratung. Projektierung. Implementierung.

ХРОНОЛОГИЯ



С 2022 года

Приостановления / расторжения СИДН с РФ со стороны некоторых стран (среди первых Украина, Латвия)



Прекращение автообмена данными с рядом стран (Швейцария, Бельгия, Норвегия)



14.02.2023

ЕС включил Россию в список «несотрудничающих юрисдикций»
Реакция Минфина РФ



15.06.2023

Приказ Минфина № 86н о расширении списка офшорных зон: с 01.07.2023 добавлена 51 юрисдикция



08.08.2023

Указ Президента РФ от 08.08.2023 N 585 «О приостановлении отдельных положений СИДН с 38 странами»



11.08.2023

Первые пояснения Минфина



Ноябрь 2023

- Письмо Минфина России от 01.11.2023
- Федеральный закон от 27.11.2023 № 539-ФЗ (внесение изменений в НК РФ)



Январь 2024. Новые списки стран с 22.01.2024

- Не обеспечивающие обмен данных для целей налогообложения
- Не исполняющие обязательства по автообмену страновыми отчетами

Приостановление Соглашений об избежании двойного налогообложения (СИДН)

С 08.08.2023 г. отдельные положения целого ряда СИДН (в основном со странами из списка недружественных) приостановлены Указом Президента РФ (закреплено в Федеральном законе от 19.12.2023 г. № 598-ФЗ). В основном затронуты пункты соглашений, регулирующие льготные налоговые ставки: например, по дивидендам, процентам, роялти и др.

На практике это означает, что при выплате таких видов дохода российские компании в качестве налогового агента должны удерживать и перечислять в бюджет налог у источника по ставкам НК РФ, а не льготным ставкам по СИДН: например, 15% при выплате с дивидендов (вместо 5-10%); 20% при выплате процентов (вместо полного освобождения).

Необычность ситуации заключается в том, что, за некоторыми исключениями (например, Латвия, Австрия), речь идёт об односторонней приостановке со стороны РФ. То есть выплата дохода из РФ облагает-

ся налогом по ставкам НК РФ, а вот выплата дохода из другой страны в РФ – по ставкам СИДН (кроме стран, которые, со своей стороны, приостановили или расторгли соглашение).

СИДН между Россией и Турцией действует, но тем не менее мы рекомендуем обратить внимание на изменения и турецким дочерним компаниям: из-за множества нюансов теперь ситуацию с налогообложением нужно анализировать индивидуально с каждым иностранным контрагентом, учитывая особенности каждой отдельной юрисдикции.

Расширение списка офшорных зон

Приказ Минфина РФ от 05.06.2023 г. расширил список офшорных зон более чем в два раза: новая редакция списка включает 91 юрисдикцию (ранее – 40). По новым правилам офшорными зонами считаются, например, США, страны ЕС, Канада и др. Письмом от 01.11.2023 г. Минфин дополнительно пояснил, что основные последствия вступают в силу с 01.01.2024 г.

Разберёмся, на что это влияет и почему это важно.

Во-первых, и это, пожалуй, самое важное, все без исключения сделки с контрагентами из офшорных зон считаются контролируруемыми и при превышении порога в 120 млн рублей подлежат специальному декларированию – вне зависимости от того, являются стороны взаимосвязанными или нет.

Во-вторых, дочерние компании учредителей из этих стран более не смогут претендовать на статус МСП и соответствующие льготы: для дочерних иностранных компаний, помимо выполнения критериев по уровню дохода и количеству сотрудников, обязательным условием является регистрация материнской компании (с долей более 49%) не в офшорной зоне.

В-третьих, поменяется порядок налогообложения и отчётности при получении доходов из этих юрисдикций.

Турция напрямую не затронута этими изменениями и по-прежнему не является офшором с точки зрения законодательства РФ.

Но! Так же как и в части СИДН, турецким компаниям, работающим в РФ, потребуются тщательно следить за условиями и суммами сделок с иностранными контрагентами. В случае если контрагент окажется зарегистрирован в офшоре, необходимо учитывать последствия для ТЦО.

Изменения в трансфертном ценообразовании (ТЦО)

Что такое ТЦО? Цитируя сайт ФНС: «трансфертная цена – это цена, устанавливаемая в <...> операциях между <...> подразделениями единой компании или между участниками единой группы компаний. Деятельность по установлению цен между такими компаниями называется трансфертным ценообразованием».

Сфера ТЦО всегда находилась под особым контролем: по сделкам от 120 миллионов рублей компании обязаны ежегодно подавать уведомление о контролируемых

сделках, а также подтверждать рыночность применяемых цен в специальной трансфертной документации.

С учётом масштабности изменений и действующих ограничений на вывод капитала (например, на выплаты дивидендов, роялти и процентов для недружественных стран) сфера ТЦО, как остающееся возможное «окошко» для вывода капитала, претерпела фундаментальные изменения с 2024 года, в том числе существенно усилился контроль.

Важные изменения в регулировании ТЦО были официально закреплены в Федеральном законе от 27.11.2023 г. № 539-ФЗ, который негласно получил название «большого налогового закона».

Какие нововведения начали действовать в 2024 году?

Новый налог у источника на внутригрупповые услуги, оказываемые иностранными взаимозависимыми лицами

Обычной практикой в международных компаниях являются внутригрупповые услуги, когда одна из родственных (взаимосвязанных) компаний, обладающая компетенциями в определённой сфере, оказывает услуги другим компаниям. Это может касаться, например, IT-поддержки, логистики или любых других сфер бизнеса.

По новым правилам с 01.01.2024 г. в случае, если услуги оказаны компанией, находящейся в одной из стран, с которыми приостановлено СИДН, российский покупатель услуг в качестве налогового агента должен удержать и уплатить налог у источника 15%.

В случае если СИДН продолжает действовать, налог у источника, как правило, применим не будет, однако и в этом случае лучше провести дополнительную проверку на соответствие условий сделки положениям СИДН.

Больше лиц будут считаться взаимозависимыми

Как правило, критерии трансфертного ценообразования применяются к взаимозависимым компаниям. Классические критерии взаимозависимости – это доля участия более 25%, возможность назначать (влиять на назначение) исполнительные органы компании или выполнение функции управления одними и теми же лицами.

С 2024 года эти критерии дополняются и уточняются: взаимозависимыми теперь будут считаться не только материнские и «сестринские» компании, но и «внучатые», «двоюродные» и др. (цитируя закон: «контролируемые иностранные компании одних и тех же контролирующих лиц»), а также иностранные структуры без образования юридического лица, если хотя бы один из участников такой структуры зарегистрирован в офшорной юрисдикции.

Больше контролируемых сделок

Контролируемыми считаются сделки между взаимозависимыми лицами, а также

сделки с учётом некоторых особенностей: например, с участием посредников (при выполнении определённых критериев) или внешнеторговые сделки с товарами биржевой торговли.

В новом законе дополняется, что контролируемой считается сделка, одна из сторон которой зарегистрирована в офшорной зоне (см. выше про список офшоров).

При этом в новых правилах прописан ряд исключений для юрисдикций, с которыми с августа 2023 года приостановлены СИДН: например, при выполнении ряда критериев (в т. ч. неизменность условий договора) могут остаться неконтролируемыми сделки, заключённые до 01.03.2023 г., или сделки с иностранными экспортно-кредитными агентствами и банками, обязательства по которым возникли до 08.08.2023 г.

Какие риски?

Во-первых, существенно увеличивается размер возможных налоговых доначислений. В ТЦО используется понятие «коридор рыночных цен», то есть минимальный и максимальный порог цен, которые применимы на рынке. Ранее рыночной признавалась любая цена в пределах этого коридора.

По новым правилам в случае, если ФНС при проверке выявит нерыночность ценообразования, корректной будет считаться только медианное значение (т. е. число, которое является серединой множества чисел, половина чисел имеет значения большие, чем медиана, а половина чисел имеет значения меньшие, чем медиана).

В случае выявления нарушений налогоплательщику придётся доплатить 20% налога на прибыль на сумму корректировки между ценой сделки и расчётным медианным значением.

Одновременно с этим – и это ещё одно нововведение – эта сумма разницы будет рассматриваться как скрытые дивиденды и облагаться налогом на дивиденды по ставке 15%.

Таким образом, общая сумма налоговых доначислений сможет составить до 35% от суммы корректировки.

Компания сможет снизить сумму доначислений и сохранит право выбора цены в пределах коридора рыночных цен (не обязательно по медиане), если самостоятельно пересчитает стоимость сделки и скорректирует налоговую базу.

Во-вторых, существенно увеличатся штрафы. Например, при неуплате налога штраф сможет составить до 100% от суммы недоплаченного налога (но не менее 500 тыс. рублей), а за непредоставление документации – до одного миллиона рублей. Штраф за неподачу (несвоевременную подачу) ежегодного уведомления о контролируемых сделках увеличен до 100 тыс. рублей (ранее – 5 тыс.).

Какие отчёты сдавать и какая информация потребуется?

Состав и сроки сдачи отчётности не претерпели существенных изменений: как и ранее, базово компании должны до 20 мая подать уведомление о контролируемых сделках за прошлый год, а по запросу налоговой в течение 30 дней предоставить проверяющим органам трансфертную документацию, раскрывающую методы ценообразования и подтверждающую рыночность цен.

Но содержание отчётов существенно расширено и дополнено: теперь налогоплательщики должны будут раскрывать в документации информацию о доходах и расходах, численности сотрудников и активах своего иностранного контрагента приложением соответствующих подтверждающих документов и финансовой отчётности.

При этом налогоплательщик может быть освобождён от штрафов в случае, если информация не будет предоставлена внешним контрагентом. Если речь идёт о взаимозависимой стороне сделки, послаблений ожидать не следует: предполагается, что компания в состоянии обеспечить необходимые данные за своего контрагента.

Как изменения влияют на сделки с турецкими контрагентами? Все перечисленные изменения ТЦО в полной мере касаются всех российских налогоплательщиков, в том числе турецких дочерних компаний в части сделок с материнской и другими компаниями.

При этом важно проанализировать каждого своего контрагента индивидуально: нужно учитывать действие/приостановление СИДН, наличие/отсутствие юрисдикции контрагента в списке офшоров, совокупную сумму сделки, наличие/отсутствие взаимосвязанности сторон.

Общая сумма доначислений и штрафов может стать более чем существенной для компании, поэтому принципиально важно не оставлять этот вопрос без внимания.

Хорошая новость: изменения вступили в силу с января 2024-го; таким образом, в первый раз отчитываться по новым правилам нужно будет в 2025 году. Однако уже «на берегу» нужно оценить вводные данные и условия сделок, чтобы внести необходимые корректировки и прожить год по новым правилам: задним числом это сделать не получится.

Специалисты swilar будут рады помочь разобраться в вопросе и сформировать необходимую документацию и отчёты по мере необходимости.

office@swilar.ru



The swilar Group is represented in Germany, Russia and Kazakhstan and has been supporting international companies in the Russian and CIS markets for many years. The swilar Group offers foreign companies a full range of services: consulting support, legal support, outsourcing of accounting services, preparation of management and international reporting, controlling function, support in transfer pricing and many other issues essential for international operations. Due to the specific aspects of its activity, the swilar team pays special attention to monitoring and analyzing changes in legislation related to international activities and taxation. The year 2023 has been particularly rich in legislative initiatives.

What has changed and what should companies expect in 2024? Daria Pogodina, CEO of the company, analyzed the changes and their consequences step by step.

CHANGES IN 2024: Double Taxation Agreements (DTAs), Transfer Pricing, Offshoring and other news



Suspension of Double Taxation Agreements (DTAs)

As of 08.08.2023, certain provisions of a number of DTAs (mainly with countries included in the list of unfriendly countries) have been suspended by decree of the President of the Russian Federation (established by Federal Law № 598-FL dated 19.12.2023). Mainly affected are the clauses of agreements regulating preferential tax rates – for example, on dividends, interest, royalties, etc.

In practice, this means that when paying such types of income, Russian companies, as tax agents, must withhold and pay to the budget withholding tax at the rates of the Tax Code of the Russian Federation, instead of the preferential rates provided for in the DTAs: for example, 15% on dividends (instead of 5-10%); 20% on percentage payments (instead of full exemption).

The unusual situation is that, with some exceptions (e.g. Latvia, Austria), this is a unilateral suspension by the Russian Federation. This means that the payment of income from the Russian Federation is taxed at the rates of the Tax Code of the Russian Federation, but the payment of income from another country to the Russian Federation is taxed at the rates of the DTA (except for countries that have suspended or terminated the agreement on their part).

The DTA between Russia and Türkiye is in force, but we recommend that Turkish subsidiaries also pay attention to the changes: due to the many nuances, the taxation situation must now be analyzed individually with each foreign counterparty, taking into account the specifics of each jurisdiction.

Extension of the list of offshore zones

The order of the Ministry of Finance of the Russian Federation dated 05.06.2023 has more

than doubled the list of offshore zones: the new version of the list includes 91 jurisdictions (previously 40). According to the new rules, the USA, EU countries, Canada and others are considered as offshore zones. In a letter dated 01.11.2023, the Ministry of Finance also stated that the main consequences will come into force on 01.01.2024.

Let's analyze what this means and why it is important

First, and perhaps most importantly, all transactions with counterparties from offshore zones will be considered controlled without exception, and if the threshold of 120 million rubles is exceeded, they will be subject to a special declaration – regardless of whether the parties are related or not.

Second, subsidiaries of founders from these countries will no longer be able to claim SME status and related benefits: for foreign subsidiaries, in addition to meeting the criteria for income and number of employees, a mandatory condition is the registration of the parent company (with a share of more than 49%) not in offshore zones.

Third, the taxation and reporting procedures for income from these jurisdictions will change.

Türkiye is not directly affected by these changes and is still not an offshore jurisdiction from the point of view of Russian legislation.

However, as in the case of the DTA, Turkish companies operating in Russia will need to carefully monitor the terms and amounts of transactions with foreign counterparties. If it turns out that the counterparty is registered offshore, it is necessary to consider the transfer pricing consequences.

 **swilar** Beratung. Projektierung. Implementierung.

CHRONOLOGY



Since 2022

Suspension/cancellation of DTA with the Russian Federation by some countries (Ukraine, Latvia among the first)



Termination of automatic data exchange with a number of countries (Switzerland, Belgium, Norway)



14.02.2023

EU included Russia on the list of "non-cooperative jurisdictions" Reaction of the Ministry of Finance of the Russian Federation



15.06.2023

Order of the Ministry of Finance No. 86n on expanding the list of offshore zones: since 01.07.2023 51 jurisdictions were added



08.08.2023

Decree of the President of the Russian Federation of 08.08.2023 No.585 "On Suspension of Certain Provisions of DTA with 38 Countries"



11.08.2023

First explanations of the Ministry of Finance



November 2023

- The Letter of the Ministry of Finance of 01.11.2023
- The Federal Law of 27.11.2023 No. 539-FZ (making amendments to the Tax Code of the Russian Federation)



January 2024. Since 22.01.2024 the new lists of countries:

- Not providing data exchange for taxation purposes
- Defaulting liabilities on automatic data exchange of country-by-country reports

Transfer pricing changes

What is transfer pricing? According to the FTS website, “A transfer price is a price set in ... transactions between ... divisions of a single company or between members of a single group of companies. The activity of setting prices between such companies is called transfer pricing”.

The sphere of transfer pricing has always been under special control: for transactions of 120 million rubles or more, companies are required to file an annual report on controlled transactions and confirm the marketability of the prices applied in special transfer documentation.

Given the scale of the changes and the current restrictions on capital outflows (e.g. on dividend, royalty and interest payments to unfriendly countries), transfer pricing as a remaining possible “window” for capital outflows has undergone fundamental changes as of 2024, including significantly tightened controls.

Important changes in the regulation of transfer pricing were formalized in the Federal Law № 539-FL dated 27.11.2023, which is tacitly called the “Big Tax Law”.

What innovations started to take effect in 2024?

New withholding tax on intra-group services provided by foreign related parties

Intra-group services are a common practice in international companies – when one of the related (interdependent) companies with competence in a certain area provides services to other companies. This can be IT support, logistics – or any other business area.

According to the new rules, from 01.01.2024, if the services are provided by a company located in one of the countries with which the DTA has been suspended, the Russian customer of the services must withhold and pay 15% withholding tax as a tax representative.

If the DTA is still in force, the withholding tax is generally not applicable, but even in this case it is better to conduct an additional review to ensure that the terms of the transaction are in compliance with the DTA.

More persons and entities are considered to be interdependent

In general, transfer pricing criteria apply to interdependent enterprises. The classic criteria for interdependence are a shareholding of more than 25%, the ability to appoint (or influence the appointment of) the company's governing bodies, or the exercise of a management function by the same persons.

As of 2024, these criteria will be supplemented and clarified: not only parent and “sister” companies, but also “grandchildren”, “cousins”, etc. will be considered as interdependent. (quoting the law, “controlled foreign companies of the same controlling persons”), as well as foreign structures without a legal entity, if at least one of the participants in such a structure is registered in an offshore jurisdiction.

Other controlled transactions

Controlled transactions are transactions between related parties, as well as transactions with certain peculiarities, such as transactions involving intermediaries (if certain criteria are met) or foreign trade transactions involving exchange-traded goods.

The new law adds that a controlled transaction is a transaction in which one of the parties is registered in an offshore zone (see “List of Offshore Zones” above).

At the same time, the new rules contain a number of exceptions for jurisdictions with which DTAs have been suspended since August 2023: for example, if a number of criteria are met (including unchanged contractual terms), transactions concluded before March 1, 2023, or transactions with foreign export credit agencies and banks, the obligations of which arose before August 8, 2023, may remain uncontrolled.

What are the risks?

First, the amount of potential additional tax charges increases significantly. Transfer pricing uses the concept of a “market price corridor”, i.e. a minimum and maximum threshold of prices that apply in the market. Previously, any price within this corridor was considered a market price.

Under the new rules, if the Federal Tax Service discovers non-market prices during an audit, only the median (i.e. a number that is the middle of a set of numbers, half of which have values greater than the median and half of which have values less than the median) will be considered correct.

If the taxpayer is found to be in violation, the taxpayer will be required to pay an additional 20% income tax on the amount of the adjustment between the transaction price and the estimated median value.

At the same time, and this is another innovation, this amount of difference will be considered as a hidden dividend and will be subject to dividend tax at the rate of 15%.

Thus, the total additional tax burden could be up to 35% of the adjustment amount.

The company will be able to reduce the amount of the additional charge and will retain the right to choose the price within the corridor of market prices (not necessarily at the median) if it independently recalculates the value of the transaction and adjusts the tax base.

Second, there will be a significant increase in penalties. For example, in case of non-payment of tax, the penalty will be up to 100% of the amount of underpaid tax (but not less than 500 thousand rubles), and for failure to provide documentation – up to 1 million rubles. The penalty for failure to submit (late submission of) an annual report on controlled transactions has been increased to 100 thousand rubles (previously 5 thousand rubles).

What reports must be filed and what information is required?

The format and deadlines for filing reports have not changed significantly: as before, companies must file a report on controlled transactions for the previous year by May 20 and, at the request of the tax authorities, provide the audit authorities within 30 days with transfer documentation disclosing the pricing methods and confirming the market prices.

However, the content of the reports has been significantly expanded and supplemented: now taxpayers must disclose in the documentation information on income and expenses, number of employees and assets of their foreign counterparty, attaching relevant supporting documents and financial statements.

At the same time, the taxpayer may be exempted from penalties if the information is not provided by the foreign counterparty. If it is an interdependent party to the transaction, no relief is expected: it is assumed that the company will be able to provide the necessary data for its counterparty.

How will the changes affect transactions with Turkish counterparties? All of the above transfer pricing changes fully affect all Russian taxpayers, including Turkish subsidiaries in relation to transactions with the parent and other companies.

It is important to analyze each counterparty individually – you should take into account the effect/suspension of the DTA, the presence/absence of the counterparty's jurisdiction in the Offshore List, the total amount of the transaction, the presence/absence of interrelatedness of the parties.

The total amount of additional fees and fines may be more than significant for the company, so it is crucial not to leave this issue unnoticed.

The good news is that the changes entered into force in January 2024, so the first reporting under the new rules will be in 2025. However, it is already necessary to evaluate the input data and the terms of the transactions in order to make the necessary adjustments and to live the year under the new rules: it will not be possible to do it retroactively.

The swilar specialists will be happy to help you understand the issue and prepare the necessary documentation and reports as required.

office@swilar.ru



АССОЦИАЦИЯ «РОССИЙСКО- ТУРЕЦКИЙ ДИАЛОГ»



ПО ВОПРОСАМ СОТРУДНИЧЕСТВА:

kuzmina@rbgmedia.ru



КОМПАНИЯ НЕЙРОМИР ЛИДЕР ПРОЕКТОВ ПРИМЕНЕНИЯ НЕЙРОТЕХНОЛОГИЙ В КОРПОРАТИВНОМ СЕКТОРЕ



САМЫЙ ВОСТРЕБОВАННЫЙ ДЛЯ КОМПАНИЙ ПРОДУКТ «МЕНТАЛЬНОЕ ЗДОРОВЬЕ»



**ВСЕ О
НЕЙРОМИР**

Программа "Ментальное здоровье" основана на авторской методологии "Нейромир" с применением нейрогарнитуры по технологии НейроБОС (метод биологической обратной связи), позволит повысить:

- эффективность сотрудников
- вовлеченность и лояльность к компании
- прибыльность
- соблюдение охраны труда

и улучшить психологическое состояние сотрудников.

**РАБОТОДАТЕЛЯМ НЕОБХОДИМО ВСЕРЬЕЗ ЗАДУМАТЬСЯ И ПОДДЕРЖАТЬ
МЕНТАЛЬНОЕ ЗДОРОВЬЕ СОТРУДНИКОВ!**

8 800 201 08 94

NEUROMIR.RU

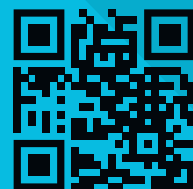
Реклама. Рекламодатель ООО НЕЙРОМИР ИНН 5260472156. erid: LatgBx9GM



РОССИЙСКИЙ ПРОИЗВОДИТЕЛЬ ОБОРУДОВАНИЯ
И ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ
ДЛЯ УМНЫХ МОЕК САМООБСЛУЖИВАНИЯ

УСПЕШНАЯ СТРАТЕГИЯ РОСТА ВАШЕГО БИЗНЕСА С ЛИДЕРОМ ОТРАСЛИ!*

- 200 собственных и франшизных объектов
- Рентабельность бизнеса выше 50%
- Инновационная инженерно-проектная концепция площадки
- Полная автоматизация и удаленное управление
- Гарантийный и постгарантийный сервис
- 780 000 участников программы лояльности



8 800 555 17 99
+7 812 337 59 19
+7 911 778 19 19

E-mail: info@alles-good.ru

*По результатам награждения премией
в области бизнеса: «НАЦИОНАЛЬНАЯ БИЗНЕС ПРЕМИЯ:
ТОП 20 успешных бизнес-проектов – 2023».