Tax Magazine nr. 03 martie 2017

- **Gabriel Biriș**
  Despre TVA, fraudă, „bolovani”, probleme și posibile soluții
  Cluj Tax Forum
  Evoluții fiscale recente
- **Roxana Ghigea, Elena Maloș**
  Regulile antiabuz, un instrument eficient împotriva optimizărilor fiscale în România?
- **Ana-Maria Udriște**
  Lupta Uniunii Europene împotriva practicilor de evitare a obligațiilor fiscale. Operațiunile hibride
- **Horațiu Brisc**
  AT Treatment of Public Bodies under Article 13(1) of Directive 2006/112/CE
- **Ionița Cochințu**
  Constituționalitatea eliminării unor taxe și tarife percepute pentru diferite servicii
  prestate de autoritățile sau instituțiile publice. Aspecte jurisprudențiale
- **Jurisprudență fiscală națională**
  Septimiu Puț – Sinteză de jurisprudență fiscală națională comentată
- **Jurisprudența fiscală a instanțelor europene**
  Sinteza hotărârilor în materie fiscală pronunțate de Curtea de Justiție a Uniunii Europene în luna martie 2017

Cu cine facem digitalizarea?



Autor: Constantin Măgdălina, Expert, Tendinte si Tehnologii Emergente

Digitalizarea este astazi un subiect tot mai central in lumea de business. Vorbim foarte des despre beneficiile pe care le aduce, despre impactul pe care il produce, despre modele de afaceri bazate pe digitalizare. Nu vorbim insa despre cine face digitalizarea? Cine sunt cei care pun in practica ceea ce se decide la nivel strategic de catre lideri? Cum "arata" liderii care sustin digitalizarea?

1. **Potentialul Generatiei Y aduce oportunitati**

Potrivit raportului *Governance Studies Brookings*, incepand cu 2025, generatia Y (alcatuita din cei nascuti intre 1982-1993) va reprezenta 75% din totalul fortei de munca la nivel global. Generatie cunoscuta drept cea a nativilor digitali, aceasta are un nivel avansat de utilizare a mediului online si tehnologiilor digitale.

Se vede bine ca proiectia demografica pentru 2025 identifica aceasta generatie drept resursa principala de personal. In acest sens un studiu al *World Economic Forum* arata ca pentru generatia nativilor digitali trei aspecte conteaza cel mai mult cand isi aleg angajatorul: promovarea in cariera (48%), cultura companiei (38%) si oportunitatile de

training/dezvoltare personala (32%).

Cu ajutorul mediului online acestia se pot informa in legatura cu toate acest aspecte si exclude din optiunea lor de cariera companiile care au un rating scazut sau review-uri slabe.

2. **Impactul liderilor analfabeti digital**

Numai ca o strategie de recrutare a talentelor si dezvoltare digitala are nevoie de sprijinul managementului. Sunt foarte putine companii care au o strategie digitala bine articulata. Unul dintre motive este si faptul ca in structura consiliului de administratie nu exista lideri cu competente digitale dovedite.

Compania de headhunting Russell Reynolds a facut o cercetare pe un esantion de 300 de companii din SUA, Europa si Asia si a aflat ca 72% din membrii consiliului de administratie nu au aptitudini digitale. Acest rezultat ar putea conduce la ideea ca avem de-a face cu echipe manageriale cu abordari conservatoare.

Studiul *The digital advantage: How digital leaders outperform their peers in every industry* realizat de compania de consultanta in tehnologie Capgemini arata ca echipele manageriale de acest tip sustin prudenta si nu inovatia.

Managementul conservator intelege nevoia unei puternice viziuni unificatoare, a unei guvernante si culturi corporative robuste, care sa dea garantie ca managementul investitiilor este bine facut. Managerii de top ai acestui tip de companii, sunt sceptici in legatura cu valoarea noilor trenduri digitale, iar preocuparea prudenta fata de cheltuieli conduce la pierderea de oportunitati in avantajul concurentei.

Tinand cont de cei 2 indicatori (EBIT si marja de profit net), profitabilitatea pentru companiile conservatoare digital este de doar 9% prin comparatie cu 26% in cazul companiilor cu management centrat pe transformare digitala.

3. Atragerea si retentia nativilor digitali

Potrivit Robert Hohman, CEO Glassdoor.com atragerea si retentia nativilor digitali e bine sa inceapa cu ascultarea acestor angajati. Companiile pot sa integreze ceea ce acestia exprima atat in interiorul organizatiei cat si pe platformele sociale cum sunt Facebook, LinkedIn sau Twitter. Deoarece acestea sunt mediile unde pot fi intalniti cel mai des nativii digitali orice recomandare adresata de proprii angajati altora din aceeasi generatie poate sa conteze in luarea deciziei de angajare.

Companiile ar fi bine sa-si faca o prioritate din selectia nativilor digitali si sa devina angajatorii preferati ai acestora. Concret companiile pot recurge la urmatoarele tactici:

1. Sa identifice departamentele care se potrivesc cel mai bine competentelor nativilor digitali si sa-i integreze in acestea
2. Sa le stimuleze dezvoltarea profesionala si sa-i responsabilizeze
3. Sa amenajeze spatii fizice de lucru personalizate pentru nativii digitali si spatii de lucru virtual
4. Sa adopte instrumente de lucru care sa faciliteze schimbul de informatii si cunostinte

Selectia talentelor digitale e bine sa tina seama si de nivelurile ierarhice si distributia lor in cadrul companiilor in care intra. Numai in felul acesta efectul de schimbare va fi semnificativ si rezultatele vor aparea.

Cele 72% dintre companii care nu au in structura de conducere o persoana cu aptitudini digitale ar fi bine sa gaseasca si sa includa o astfel de persoana. Altfel managementul conservator si precautia excesiva vor conduce la cost de oportunitate si pierderea de avantaj competitiv.

Doua posibile solutii pentru generarea acestei schimbari sunt:

1. organizarea unor ateliere de initiere in tehnologie pentru management si 2. crearea unui grup de consultanti in tehnologie pentru echipa de management.

Adevarati arhitecti de organizatie, liderii pot sa contribuie la construirea unei culturi digitale in cadrul companiilor prin: comunicarea pe aceleasi canale pe care o fac nativii digitali, organizarea de sesiuni tematice de lucru și hackathoane, managementul vizual al proceselor si progresului proiectelor in lucru, conceperea de grile digitale pentru evaluare performatei pe fiecare proiect.

* * *

Despre Constantin Măgdălina

Constantin Măgdălina are o experienţă profesională de 8 ani, timp în care a lucrat la companii multinaţionale, atât în ţară cât şi în străinătate. Constantin are un Master în Marketing şi Comunicare la Academia de Studii Economice Bucureşti. Este certificat Lean Six Sigma şi ITIL (IT Information Library®) ceea ce-i facilitează o bună înţelegere a proceselor şi transformărilor din cadrul organizaţiilor. Pe de altă parte certificarea obţinută de la Chartered Institute of Marketing îi completează expertiza de business. În cei peste 4 ani de activitate la EY a iniţiat şi coordonat studii ce analizau aspecte legate de mediul de afaceri din România. Printre acestea se află previziunile economice de creştere ale firmelor în 2013-2016, managementul cunoştinţelor, experienţa de cumpărare în era consumatorilor digitali, social media și mediul de afaceri românesc, utilizarea dispozitivelor mobile în România. Este autor a numeroase articole cu teme legate de inovaţie, eficientizarea proceselor de afaceri, social media, transformarea digitală, tendinţe şi tehnologii emergente. Este invitat că vorbitor la numeroase evenimente şi conferinţe de business.

ANAF implementează un sistem unitar de comunicare în relația cu contribuabilii

În vederea îmbunătățirii relației dintre contribuabil și ANAF, Agenția Națională de Administrare Fiscală implementează un nou sistem intern de comunicare, pentru facilitarea accesului la informațiile de interes public, în timp real.
Direcțiile Generale Regionale ale Finanțelor Publice și structura centrală a ANAF vor comunica în cadrul unui mecanism unitar, armonizând publicarea documentărilor și a comunicărilor adresate publicului, atât de structurile teritoriale cât și de structura centrală, pentru a ră spunde nevoii contribuabililor de a fi informați cu promptitudine.
Până la data de 15 aprilie, conducerea Agenției Naționale de Administrare Fiscală s-a angajat față de Șeful Guvernului, domnul Sorin Grindeanu, să implementeze 14 măsuri pentru creșterea nivelului de colectare și conformare voluntară, printre acestea numărându-se și îmbunătățirea relației Fisc – contribuabil, ceea ce înseamnă implicit îmbunătățirea comunicării.

Ministrul Viorel Ștefan a participat la Consiliul miniștrilor de finanțe din

Uniunea Europeană (ECOFIN)

Ministrul finanțelor publice, dl Viorel ȘTEFAN, a participat la reuniunea Consiliului pentru Afaceri Economice și Financiare al Uniunii Europene (ECOFIN) din 21 martie 2017.

Pe agenda reuniunii ECOFIN au figurat teme precum cote reduse de TVA pentru publicațiile electronice, mecanismul de taxare inversă generalizată a TVA, Semestrul European, reuniunea G20 a miniștrilor de finanțe și a guvernatorilor băncilor centrale si Fondul European de Apărare.

În ceea ce privește cotele reduse de TVA pentru publicațiile electronice, Consiliul a dezbătut o propunere de modificare a Directivei UE privind TVA prin care publicațiile electronice ar putea beneficia de cote reduse de TVA în același mod ca publicațiile pe suport fizic. În privința mecanismului de taxare inversă generalizată a TVA, Consiliul a dezbătut o propunere pentru prevenirea fraudelor legate de TVA, prin care statele membre ar avea posibilitatea de a aplica temporar taxarea inversă pentru toate operațiunile interne cu bunuri și servicii, peste un prag de 10.000 de euro. În cadrul dezbaterii, ministrul Viorel Ștefan a exprimat acordul României pentru acest proiect care ar permite statelor membre care doresc să aplice un mecanism de taxare inversă generalizată pentru TVA, subliniind în același timp nevoia flexibilizării criteriilor care trebuie îndeplinite pentru ca un stat membru să primească această derogare, precum și o perioadă suficientă de timp pentru implementare, respectiv minim 5 ani. Totodată, a susținut eliminarea plafonului de 10.000 de euro, astfel încât să se lase posibilitatea de decizie privind introducerea unui astfel de plafon la nivelul statelor membre.

De asemenea, în marja ECOFIN ministrul român de finanțe a avut o întâlnire cu ministrul german de finanțe, Wolfgang Schauble. În cadrul întâlnirii ministrul Viorel Ștefan a prezentat

situația economică favorabilă a României, având în vedere creșterea economică solidă, însoțită de crearea de noi locuri de muncă într-un ritm accelerat și majorarea veniturilor populației, inflația redusă și deficitul de cont curent scăzut. În context, ministrul român l-a asigurat pe omologul german de întreaga disponibilitate a țării noastre de a contribui la luarea unor decizii care să consolideze proiectul european.

Totodată, ministrul Viorel Ștefan a avut un schimb de opinii cu David Gauke, adjunctul ministrului de finanțe din Regatul Unit al Marii Britanii și al Irlandei de Nord.

Piaţa locală de fuziuni şi achiziţii a crescut în 2016 cu 17% faţă de anul anterior, atingând o valoare a tranzacţiilor de 3,6 miliarde de Euro, arată o analiză a PwC România

- *Piaţa de fuziuni şi achiziţii va creşte şi în 2017, iar sectoare precum cel medical, industrial şi al bunurilor de larg consum vor continua să se consolideze şi să atragă noi investiţii, sunt de părere specialiştii din echipa integrată de Tranzacţii a PwC România*

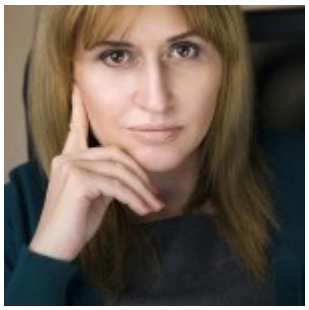
Valoarea totală a fuziunilor şi achiziţiilor din România a

crescut cu 17% în 2016 faţă de anul anterior, depăşind 3,6 miliarde de Euro, arată o analiză efectuată de echipa integrată de Tranzacţii a PwC România.

Experții în tranzacții ai PwC sunt de părere că piaţa locală de fuziuni şi achiziţii îşi va menţine tendinţa ascendentă şi în anul 2017, beneficiind de continuarea procesului de consolidare în domenii precum cel medical şi farmaceutic, industrial şi în sectorul bunurilor de larg consum, precum şi de o tendinţă de relocare către Europa de Est, inclusiv în România, din partea unor grupuri ce au dezvoltat capacităţi de producţie în Asia.



“La nivel local, există un interes tot mai mare pentru tranzacţii, pe fondul continuării unor procese de consolidare începute în anii trecuţi. Se resimte o anumită efervescenţă în piața locală, se poartă multe negocieri şi discuții, sunt mai multe tranzacţii inițiate, atât de către vânzători, cât şi de cumpărători. Observăm un număr tot mai mare de antreprenori interesaţi de perspectiva unui proces de vânzare, care îi ajută să primească şi o indicaţie referitoare la valoarea de piaţă a afacerii lor, deși nu toate discuţiile se concretizează în tranzacţii efective”, a declarat Cornelia Bumbăcea, Liderul Departamentului de Tranzacţii, PwC România.



“Pentru ca România să se bucure de o creştere economică sustenabilă este necesară încurajarea mediului de afaceri printr-o viziune fiscală pe termen lung, care să stimuleze investiţiile. Aceasta şi în contextul în care aspectele fiscale au o importanţă crescândă pentru managementul companiilor, iar tratamentul anumitor speţe şi riscuri fiscale poate conduce chiar la eşecul unor tranzacţii. Proiectele strategice de tip M&A, care presupun un angajament pe termen lung, pot fi încurajate printr-o îmbunătățire a

predictibilității și coerenței politicii fiscale”, a declarat Mihaela Mitroi, Liderul Departamentului de Consultanţă Fiscală şi Juridică, PwC România şi Europa de Sud-Est.

“Rămânem optimişti în legătură cu perspectivele de dezvoltare ale pieţei locale de fuziuni şi achiziţii pe termen mediu şi lung. Conform analizei PwC, în anul 2016 au fost anunțate 140 de tranzacții cu o valoare totală de 3,6 miliarde de Euro. Este de remarcat totodată o aparentă necorelare cu piaţa globală, care a înregistrat o ușoară scădere în același interval. Aceasta şi pentru că valoarea pieței la nivel local a fost influențată puternic anul trecut de un număr mic de tranzacții cu o valoare substanţială. O altă explicație ar fi creșterea competitivității şi atractivităţii economiei românești în contextul geo-politic regional” a spus Anda Rojanschi, Partener D&B David și Baias, coordonator al echipei de consultanță fiscală și juridică în Tranzacții.

„Desi sunt destul de izolate cazurile în care antreprenorii români au ales calea dezvoltării prin achiziții a afacerilor pe care le dețin, limitele creșterii organice, nevoia de dezvoltare rapidă dublată de presiunea competiției, împing din ce in ce mai mult companiile românești spre o dezvoltare prin achiziții. O astfel de abordare presupune, printre altele, identificarea unor ținte de achiziție, evaluarea compatibilității de integrare, analiza diagnostic, determinarea valorii, derularea procesului de achiziție şi in cele din urma a procesului de integrare efectivă. Aceasta tendință a pieței va impune antreprenorilor romani angajarea unor expertize tehnice din ce in ce mai complexe.”, a subliniat George Ureche, Senior Manager în cadrul departamentului de Tranzacţii al PwC România.

”Observăm creşterea numărului investitorilor financiari (fonduri de private equity) care devin interesați de piața din România, orientându-se în principal către afacerile care au demonstrat potențial de dezvoltare sustenabilă, au o echipa competentă de management şi poziţii consolidate pe piaţa în

care activează. Valoarea pieței de tranzacţii şi atractivitatea companiilor vor creste şi ca urmare a stabilizării performanţelor financiare ale acelor business-uri care sunt susceptibile a face obiectul unei tranzacții, dar şi pe fondul creșterii nivelului de încredere şi predictibilității perspectivelor de dezvoltare pentru următorii 5-10 ani", a declarat Dragoș Atanasiu, Senior Manager în cadrul departamentului de Tranzacţii al PwC România.

PwC este liderul pieţei de consultanţă în fuziuni şi achiziţii din România. În ultimul an, PwC a fost implicată în multe dintre tranzacțiile semnificative, furnizând fie asistență la cumpărare, fie asistență la vânzare (de exemplu, tranzacţiile prin care Regina Maria a cumpărat spitalul Ponderas, Oresa Ventures a cumpărat La Fântâna, Mid Europa Partners a cumpărat Profi, Logo a cumpărat TotalSoft, iar Enterprise Investors a cumpărat Noriel).

Despre PwC

Misiunea PwC este de a construi încredere în cadrul societăţii şi de a contribui la rezolvarea unor probleme importante. Firmele din reţeaua PwC ajută oamenii şi organizaţiile să creeze valoarea adăugată de care au nevoie. Suntem o reţea de firme prezentă în 157 de ţări cu mai mult de 223.000 de profesionişti ce oferă servicii de calitate în domeniul auditului, consultanţei fiscale şi consultanţei pentru afaceri. Spuneţi-ne care sunt lucrurile importante pentru dumneavoastră şi descoperiţi mai multe informaţii despre noi vizitând site-ul www.pwc.ro.

Despre D&B David și Baias

D&B David și Baias este societatea de avocatură afiliată PwC în România, cu 42 de avocați specializați în furnizarea de asistență juridică societăților și grupurilor de societăți, în diverse domenii.

© 2017 PwC. Toate drepturile rezervate.
PwC se referă la reţeaua de firme PwC şi/sau la una dintre firmele membre, fiecare dintre acestea fiind o entitate juridică separată.

Curtea Constituţională a României a distribuit traducerea în limba engleză a recentelor sale decizii pronunţate în exercitarea atribuţiilor prevăzute de art. 146 lit. e) din Constituţie

Având în vedere interesul manifestat de instituţiile membre ale Conferinţei Curţilor Constituţionale Europene şi ale Conferinţei Mondiale asupra Justiţiei Constituţionale, în contextul apropriatei vizite la Bucureşti a preşedinţilor instanţelor de contencios constituţional şi instanţelor supreme reprezentate în aceste organisme, cu ocazia organizării Conferinţei internaţionale cu tema: „*Un sfert de secol de constituţionalism*”, dedicată celei de-a 25-a aniversări de la înfiinţare, Curtea Constituţională a României a distribuit traducerea în limba engleză a recentelor sale decizii pronunţate în exercitarea atribuţiilor prevăzute de art.146 lit.e) din Constituţie, după cum urmează:

–DECIZIA Nr.63 din 8 februarie 2017 referitoare la cererile de soluționare a conflictelor juridice de natură constituțională dintre autoritatea executivă – Guvernul României, pe de o parte, și autoritatea legiuitoare – Parlamentul României, pe de altă parte, precum și dintre autoritatea executivă – Guvernul României, pe de o parte, și autoritatea judecătorească – Consiliul Superior al Magistraturii, pe de altă parte, cereri formulate de președintele Consiliului Superior al Magistraturii, respectiv de Președintele României, publicată în Monitorul Oficial nr.145 din 27 februarie 2017;

–DECIZIA Nr.68 din 27 februarie 2017 referitoare la cererea de soluționare a conflictului juridic de natură constituțională dintre Guvernul României și Ministerul Public – Parchetul de pe lângă Înalta Curte de Casație și Justiție – Direcția Națională Anticorupție, cerere formulată de președintele Senatului, publicată în Monitorul Oficial nr.181 din 14 martie 2017.

Deciziile, în forma electronică, pot fi accesate şi pe pagina de internet a Curţii Constituţionale, www.ccr.ro, la rubrica ***Jurisprudenţă recentă***.

Captură record – 14.000.000 țigarete din tutun, nedeclarate şi susceptibile de contrafacere, în valoare

de aproximativ 2.800.000 euro, confiscate de inspectorii vamali

În cadrul operațiunii SCUT, derulate de ANAF prin Direcția Generală a Vămilor (DGV), inspectorii vamali din cadrul Biroului vamal de frontieră Constanţa sud au efectuat în data de 13.03.2017 cea mai mare captură de țigarete din ultimii 4 ani, descoperind într-un container sosit din Thailanda, cu mărfuri pentru piaţa internă, 14.000.000 de ţigarete tutun, bunuri nedeclarate şi susceptibile de a fi contrafăcute, în valoare de aproximativ 2 800 000 euro.
Containerul care transporta hârtie de copiator drept marfă declarată, a fost controlat fizic de inspectorii vamali, aceștia descoperind aproximativ 700.000 pachete țigarete din tutun, bunuri nedeclarate la autoritatea vamală.
Potrivit DGV din cadrul ANAF, marfa este susceptibilă de a aduce atingere unui drept de proprietate intelectuală pentru mărcile GOLD MOUNT şi RICHMAN.
Valoarea totală a acestora, dacă ar fi fost comercializate la valoarea bunului original este de aproximativ 2 800 000 euro.
Conform prevederilor legale, urmează a fi sesizate organele de urmărire penală.

ANAF rambursează în martie TVA în valoare de 439,38 milioane de lei

Agenţia Naţională de Administrare Fiscală (ANAF) rambursează, în luna martie, TVA în valoare de 439,38 milioane de lei.
Suma include, în ordinea vechimii, toate deconturile de TVA soluţionate prin decizii de rambursare înregistrate în baza de

date până la 21.01.2017, cu excepţia deconturilor aferente operaţiunilor de import, care au fost soluţionate până la data selecției. Astfel, deconturile cu compensare şi restituire se ridică la 310,31 mil. de lei, din care 34,36 mil. de lei se compensează şi 275,95 mil. de lei se restituie. De asemenea, deconturile cu compensare integrală au un cuantum total de 61,29 mil. de lei.
În cazul compensărilor totale sau parţiale se soluţionează toate deconturile pentru care s-a emis decizia de rambursare, iar în cazul sumelor de restituit, care totalizează 275,95 mil. lei, plata efectivă a fost programată în două tranșe, in 13 martie suma de 131,74 milioane lei si in 31 martie suma de 144,21 milioane lei.

O nouă economie maritimă: economia “albastră” care încurajează folosirea în comun a suprafețelor şi resurselor marine

Raportul PwC analizează beneficiile unei abordări integrate privind gestionarea oceanelor

O abordare mai integrată a politicilor maritime este esenţială pentru a asigura că acestea sunt implementate în mod responsabil, eficient și corect, se arată într-un nou raport PwC.

Având în vedere faptul că peste 70% din planetă este acoperit de apă şi doar 5% din suprafața fundului mării a fost cartografiată şi fotografiată, am putea spune că potențialul economic este pe măsura vastității mărilor şi oceanelor.

În acest context, nu este deloc surprinzător că țările maritime consideră mările drept o resursă națională vitală şi acordă o atenție tot mai mare protecției acestora. Tot mai multe țări se adresează ONU pentru a-şi extinde platforma continentală, iar tot mai multe companii concurează pentru oportunitățile de a explora și exploata resursele maritime.

PwC Portugalia a evaluat modurile de exploatare a mărilor timp de mai mult de un deceniu, ca parte a proiectului internațional HELM, și a lansat de curând raportul ***Circumnavigation: An integrated approach to the economy of the sea.*** Acest raport analizează provocările și avantajele unei abordări integrate a oceanelor: problemele care apar, aspectele practice care necesită a fi abordate, precum și potențialele beneficii ale unei astfel de abordări.

Raportul subliniază faptul că pe măsură ce se dezvoltă tot mai multe industrii maritime, cu atât crește riscul de conflicte – conflicte între industrii, între exploatarea umană și conservarea marină, şi chiar între națiuni.

În multe cazuri, tensiunile apar din cauza diferitelor moduri de exploatare a resurselor mărilor: unele ramuri industriale exploatează suprafața maritimă, cum ar fi transporturile navale, industria piscicolă și a vaselor de croazieră; altele suprafața fundului mării, cum ar fi industria petrolieră și de gaze naturale; iar altele folosesc resursele eoliene de deasupra apei.

„Interesele celor care lucrează în fiecare dintre aceste industrii sunt deseori divergente. De exemplu, uneori, porturile de agrement sau turistice şi cele de pescuit rareori pot funcționa în acelaşi loc. Printr-o abordare mai integrată s-ar putea găsi modalități pentru ca aceste activități să se susțină reciproc, iar competențele să fie mai uşor transferabile. De asemenea, porturile și fermele piscicole se excludeau reciproc în trecut; ar trebui să se poată găsi soluții pentru a folosi în comun suprafețele şi resursele,

acest lucru fiind în beneficiul ambelor părți ” a declarat Daniel Anghel, Partener, Liderul Echipei de servicii de taxe indirecte şi de mediu, PwC Europa Centrală şi de Est.

„Şi România are nevoie de o strategie integrată de dezvoltare a zonelor sale de litoral, având în vedere potenţialul extrem de ridicat din punct de vedere al resurselor energetice din Marea Neagră, dar şi posibilele provocări de securitate şi de mediu din zonă”, a precizat Daniel Anghel.

Raportul PwC concluzionează că o abordare integrată a oceanelor asigură un echilibru adecvat între toate părțile interesate: guverne, mediul academic, mediul de afaceri, persoanele fizice și mediul înconjurător. Abordarea ia în considerare nevoile diferite și, uneori conflictuale privind ocuparea forței de muncă, biodiversitatea, comerțul și securitatea națională – asigurând în același timp că deciziile sunt luate în deplină cunoștință a impactului lor pe scală largă.

„Avantajele acestui tip de gândire „de tip albastru” sunt evidente. Este o abordare mai durabilă şi incluzivă, care promovează creșterea economică și ocuparea forței de muncă și stimulează inovarea, atât prin sprijinirea dezvoltării unor noi industrii, cât și prin încurajarea implementării unor noi idei în sectoarele tradiționale, cum ar fi pescuitul. Le permite economiilor mai mature să-şi valorifice mai mult zonele maritime și deschide noi oportunități pentru economiile în dezvoltare. Nu în ultimul rând, oferă un răspuns la provocările puse de schimbările climatice și schimbările demografice”, a declarat Ionuţ Simion, Country Managing Partner, PwC România.

De exemplu, la nivel global va trebui să se asigure resurse de hrană pentru 9 miliarde de oameni până în 2050, iar tot mai mulți dintre aceştia își vor dori o dietă în stilul occidental, bogată în proteine. Acest lucru nu poate fi asigurat doar din agricultura convențională sau din industria

cărnii: pescuitul și acvacultura vor fi esențiale pentru reducerea acestui decalaj, iar produsele secundare rezultate din procesarea fructelor de mare vor furniza materii prime utile pentru biotehnologie. De asemenea, lumea în 2050 va necesita în jur de 50% mai multă energie decât în prezent, iar valurile din larg și energia eoliană vor oferi alternative durabile pentru a face față acestei cereri crescute de energie.

Dar, care ar fi provocările unei abordări integrate? Una dintre ele este de a înțelege că reperele temporare în acest mediu sunt mai lungi decât cele pe care noua lume digitală este dispusă să le tolereze. Este un mediu în care schimbările necesită timp, fiind necesară o perspectivă pe termen lung. Un alt aspect este lipsa de conștientizare cu privire la amploarea oportunităților, ceea ce implică faptul că investițiile în acest domeniu au o prioritate scăzută, atât din perspectiva guvernelor cât și a companiilor.

„Deoarece mările sunt resurse comune, acest lucru implică şi faptul că strategia trebuie să fie, de asemenea, una comună. O strategie economică a mărilor trebuie să fie una integrată nu numai la nivelul industriilor, dar şi la nivel național şi regional. Avem nevoie de cooperare internațională pentru a putea valorifica această resursă vastă la întregul ei potențial.”, adaugă Ionuţ Simion.

Unele țări iau deja iau o serie de acțiuni în acest sens:

- **Norvegia** își gestionează industriile maritime într-un mod holistic, de la producția de fructe de mare gourmet, la excursii turistice şi fermele de acvacultură din fiorduri.
- **Irlanda** are o strategie maritimă integrată – *Harnessing Our Ocean Wealth* – care gestionează producția de fructe de mare, turismul și energia offshore, reunind toate părțile interesate.
- În **Germania** există un sector de servicii financiare

foarte dezvoltat, care oferă servicii de asigurare maritimă și alte tipuri de servicii pentru sectorul transportului maritim și al construcțiilor navale.

- Iar **Noua Zeelandă** își valorifică spectaculoasele sale locații de coastă cu scopul de a deveni o locație pentru evenimentele internaționale de navigație, precum și un centru specializat în construirea și întreținerea de ambarcațiuni.

Vă invităm să accesați **http://www.pwc.pt/en/publications/helm.html** pentru mai multe informații despre proiectul HELM şi pentru a descărca raportul ***Circumnavigation: An integrated approach to the economy of the sea***.

Despre PwC

Scopul PwC este de a construi încredere în sânul societăţii şi de a contribui la rezolvarea unor probleme importante. Firmele din reţeaua PwC ajută organizaţiile şi indivizii să creeze valoarea adăugată de care au nevoie. Suntem o reţea de firme prezentă în 157 de ţări cu mai mult de 223.000 de specialişti dedicaţi oferirii de servicii de calitate de audit, consultanţă fiscală şi consultanţă pentru afaceri. Spuneţi-ne care sunt lucrurile importante pentru dumneavoastră şi descoperiţi mai multe informaţii despre noi vizitând site-ul www.pwc.ro.

© 2017 PwC. Toate drepturile rezervate.

PwC se referă la reţeaua de firme PwC şi/sau la una dintre firmele membre, fiecare dintre acestea fiind o entitate juridică.

Ce nu învață liderii la școală despre vânzări



Autor: Constantin Măgdălina, Expert, Tendințe și Tehnologii Emergente

Prăpastia dintre DE CE și CUM

Ceea ce învăţăm la şcoală ne este necesar ca să avem coordonatele traseului pe care urmează să mergem. O hartă a versantului profesional şi uman pe care-l avem de urcat. Un antrenament util înainte de ascensiune. Numai că reperele de atins nu sunt traseul propriu-zis, iar antrenamentul nu e ascensiunea. Aşa se face că, fie aplicăm prea puţin din ceea ce am învăţat, fie curricula nu acoperă întreg spectrul de provocări din viaţa cotidiană sau de la serviciu. În concluzie, ne-am educat cu întrebarea ‚DE CE?' şi suntem puşi la serviciu să răspundem la întrebarea ‚CUM?'.

Lideri care nu știu să vândă

Un exemplul privind diferenţele între ceea ce învaţă şi ceea ce sunt puşi liderii să facă este chiar procesul de vânzare. Rareori se întâmplă ca cei care ajung în poziţii de management să ştie să conducă un proces de vânzare. Acest subiect nici nu există, de multe ori, în curricula academică a şcolilor (de afaceri) în care s-au pregătit.

În baza celor scrise mai sus am putea spune că nici măcar nu există ‚DE CE-ul' educativ al vânzării. Sau dacă există, nu capătă forma unei discipline predată studenţilor. Este mai degrabă un subînţeles că agenţii economici trebuie să vândă ca să obţină profit, dar o învățare clară a unui model, o instalare directă a competențelor de vânzări nu există. Așa că ne trezim în organizaţii cu studenţii de ieri deveniţi liderii de azi care nu au noţiuni despre procesul de vânzare.

Uneori liderii din companii provin din departamentul de vânzări şi atunci lucrurile stau mai bine din acest punct de vedere pentru că s-au format "în teren". Există cazuri însă, destul de multe, când liderii nu au un background de vânzări. Trec peste foarte des utilizata retorică de training în vânzări potrivit căreia „toţi vindem". Mă refer aici la vânzarea de produs/serviciu de către un angajat care deţine informaţii şi cunoştinţe pe care le operaționalizează într-un proces ce-şi propune construirea încrederii clientului şi influenţarea deciziei lui de cumpărare a respectivului produs/serviciu.

Relația dintre vânzare și schimbare

Cazul liderilor de organizaţii care nu au backgrond de vânzări şi nici educaţie formală în acest sens este foarte des întâlnit. Acum, trebuie spus că faptul de a face un curs de vânzări la şcoală nu este garanţia că ai să fii un om de vânzări de succes. Doar că frecventarea acestei teme îi dă liderului o mai bună înţelegere a acesteia şi o conştiinţă a importanţei ei în procesul de schimbare al companiei pe care liderul o conduce. Rolul unui om de vânzări este să fie agent de schimbare pentru companie şi consultant pentru client.

Creşterea cotei de piaţă, a volumului de vânzări, a politicii de preţ poartă marca strategiei de vânzări cu rol decisiv în dezvoltarea şi transformarea companiei. Procesul de schimbare este posibil atunci când produsul insatisfacţiei faţă de situaţia prezentă, a viziunii despre ceea ce este posibil şi a

paşilor concreţi pentru realizarea viziunii este mai mare decât rezistenţa. Ori vânzarea reprezintă aceşti paşi concreţi către atingerea viziunii şi transformarea companiei. De felul în care liderul îşi exersează aptitudinile de vânzare şi îşi valorifica poziţia decizională depinde în foarte mare măsură succesul companiei.

Procesul de vânzare la vârf

Când vine de vorba de vânzare la nivelul de vârf între două companii, procesul are câteva particularităţi, iar principalele dintre acestea sunt umătoarele:

- Contactul direct cu persoana cu cea mai mare putere de decizie – Director General, CEO, Antreprenor
- Volumele de vânzare/achiziţie/contractele prestări servicii sunt mari
- Sumele de încasat/facturat sunt mari
- Timpul de vânzare este mai scurt
- Rolul relaţiei personale la vârf este decisiv
- Caracterul economic al colaborării este complementat de unul strategic

Aşadar dacă în mod concret şi eficient liderii ar fi trebui să ştie foarte bine ceva, este să vândă. Să-şi creeze contexte pentru construirea relaţiilor de business care să le faciliteze accesarea factorilor de decizie din companiile de interes. Prin contacte directe, participarea la conferinţe din industrie, asociaţii, camere de comerţ se pot construi relaţii de business care să aducă în timp beneficii financiare pentru companie şi construirea de ecosisteme de afaceri.

Liderii și networking-ul

Aici apare o altă temă ce este în strânsă legătură cu vânzarea și anume networking-ul. Un aspect pe care de asemenea liderii nu-l învaţă la şcoală, dar este un door opener pentru vânzare. Crearea unei reţele de contacte, relevante pentru obiectul de activitate al companiei este un pipeline de potenţiali

clienţi.

Conexiunea cu cei pe care liderul îi întâlneşte şi cu cei din reţeaua lor de contacte ajută în procesul de vânzare. Comunicarea eficientă alături de valori şi interese comune construiesc afinităţi personale care se pot converti în business. În acest sens putem vorbi despre un capital social ca expresie a resurselor pe care cineva le poate accesa prin intermediul reţelei de contacte pe care o are.

Fără legătură cu definiţia contabilă şi juridică, capitalul social astfel definit se varsă până la urmă în contabilitate prin vânzări. Mărimea cifrelor de vânzări este influenţată şi de dimensiunea, calitatea şi diversitatea reţelei de contacte.

Liderii cu un capital social solid sunt mai bine informaţi, sunt mai creativi, mai eficienţi, răspund provocărilor mai bine. Cu reţele sociale mari, de calitate şi diverse liderii economisesc timp pentru că ştiu unde să acceseze informaţia de care au nevoie şi creează mai repede și mai ușor un mediul de cooperare şi colaborare.

* * *

Despre Constantin Măgdălina

Constantin Măgdălina are o experienţă profesională de 8 ani, timp în care a lucrat la companii multinaţionale, atât în ţară cât şi în străinătate. Constantin are un Master în Marketing şi Comunicare la Academia de Studii Economice Bucureşti. Este certificat Lean Six Sigma şi ITIL (IT Information Library®) ceea ce-i facilitează o bună înţelegere a proceselor şi transformărilor din cadrul organizaţiilor. Pe de altă parte certificarea obţinută de la Chartered Institute of Marketing îi completează expertiza de business. În cei peste 4 ani de activitate la EY a iniţiat şi coordonat studii ce analizau aspecte legate de mediul de afaceri din România. Printre acestea se află previziunile economice de creştere ale firmelor în 2013-2016, managementul cunoştinţelor, experienţa

de cumpărare în era consumatorilor digitali, social media și mediul de afaceri românesc, utilizarea dispozitivelor mobile în România. Este autor a numeroase articole cu teme legate de inovaţie, eficientizarea proceselor de afaceri, social media, transformarea digitală, tendinţe şi tehnologii emergente. Este invitat că vorbitor la numeroase evenimente şi conferinţe de business.