

Ingredientul esențial pentru a construi echipe performante

Fiecare organizație are nevoie de echipe prin care să obțină rezultate în mod predictibil, repetabil, scalabil și a căror generare să aducă un sentiment de împlinire membrilor echipei. Dacă primele trei cerințe (predictibilitate, repetitivitate și scalabilitate) pot fi puse în practică cu ajutorul managerilor, cea de-a treia cerință trece în teritoriul liderilor.

Chiar dacă, atât actul de management cât și cel de conducere, sunt realizate prin comunicare, există un ingredient care face diferența în ambele situații și care este esențial pentru construirea echipelor performante. Care e acesta?

Înainte de a numi acest ingredient esențial, este bine să vedem care sunt caracteristicile echipelor performante, așa cum sunt descrise de numeroase studii realizate de mari firme de consultanță:

- Echipa are o misiune comună, iar competențele de specialitate ale membrilor echipei sunt complementare. Diversitatea cognitivă contează foarte mult.
- Focusul este pe 3-5 abilități care sunt deja la nivel foarte ridicat în echipă și creează rezultate excelente.
- Fiecare membru al echipei contribuie cu tot ce are mai bun la reușita proiectelor.
- Feedback-ul este unul în timp real și are rolul de a genera performanță, nu frustrare.
- Membrii echipei acționează cu un mindset de creștere a echipei, dar și a fiecăruia dintre ei.

Așadar, care este ingredientul esențial pentru a construi echipe performante? Răspunsul clar este **ÎNCREDEREA**.

Încrederea este o valoare. Pentru a fi prezentă în viața de zi

cu zi a organizației are nevoie să fie "tradusă" în acțiuni care apoi să ajungă să fie parte, în mod natural și firesc, din activitatea fiecărui membru al echipei. Aceasta este misiunea liderilor.

Iată care sunt acțiunile pe care le poate lua în considerare un lider pentru a aduce la viață această misiune legată de ÎNCREDERE.

- **Fiți un model:** Încrederea are nevoie de campioni, membri ai echipei care exprimă în mod constant această valoare în tot ceea ce fac. Fiți primul care construiește încrederea în interiorul echipei demonstrând că este o valoare importantă, la care țineți și pe care o apreciați. Nu vă înconjurați de "yes-men". Acceptați diversitatea chiar dacă este dificil de a lucra cu oameni cu preferințe cognitive diferite de cele personale.
- **Fiți exacti:** Oamenii vă vor urma în demersul construirii încrederii dacă văd că faceți din acest demers o promisiune executată și livrată. La timp. Cu precizie. Aveți grijă să nu folosiți standarde duble.
- **Implicați-vă:** Ca lider aveți posibilitatea de a construi încredere prin cultivarea unui mod colaborativ și deschis de lucru. Implicați toți colegii și generați momente de consultare orientate spre rezultate cu aceștia pentru a construi încrederea. Luați în considerare și părerile care par periferice. Aduceți în același spațiu ideile contrare. Dezbateră de idei are doi dușmani: evitarea tensiunilor și a perspectivelor diverse, pe de o parte, și, pe de altă parte, personalizarea conflictului. Prin implicare, ascultați păreri și argumente diverse și dați direcția către dezbateră de idei. După dezbateră, este necesară susținerea concluziei; echipa are nevoie de o direcție acceptată.
- **Fiți buni ascultători:** Țineți cont de faptul că aveți și

colegi în echipă care vor renunța să vă acorde încredere dacă vor vedea că sunteți un lider care vorbește tot timpul sau care întrerupe. Fiți buni ascultători și creați un spațiu pentru contribuția tuturor.

- **Nu mizați pe competitivitate:** Numeroase studii arată că cele mai bune performanțe sunt obținute de echipe care lucrează colaborativ nu competitiv. S-a stabilit științific că această abordare creează un mediu de lucru propice dezvoltării potențialului tuturor colegilor. Faceți o încercare deliberată de a construi un mediu de lucru colaborativ împreună cu membrii echipei. În plus, nu mizați doar pe capacitățile personale ca argument suprem deoarece riscați să fiți lăsați să vă descurcați singur.
- **Stabiliți obiective provocatoare:** Pentru a duce echipele la performanță este bine să stabiliți pentru acestea obiective semnificative și provocatoare. Discutați împreună cu colegii și aliniați aceste obiective cu viziunea de dezvoltare a companiei. Apoi provocați-le gândirea și încurajați-i să vină cu planuri de acțiune pentru a atinge aceste obiective.
- **Comunicați-vă viziunea:** Oamenii au nevoie să înțeleagă imaginea de ansamblu, viziunea și misiunea companiei, știind că ceea ce au de realizat înseamnă ceva semnificativ într-un sens mai larg. De aceea este important să le comunicați viziunea pe care o aveți pentru viitorul companiei și să le explicați cum sunt ei o parte importantă din acest viitor.
- **Mențineți focusul și direcția:** Claritatea și concentrarea sunt esențiale pentru un lider, iar membrii echipei au nevoie să știe că le puteți menține pe termen lung. Asigurați-vă că ați comunicat rațiunea în spatele fiecărei schimbări și încadrați schimbările în contextul mai larg dat de viziunea pentru viitorul dorit al companiei.
- **Pregătiți-vă pentru schimbare:** Afacerea este în continuă schimbare, ceea ce înseamnă că schimbarea este

inevitabilă. În acest context, încrederea este construită atunci când se produce o schimbare pozitivă și când membrii echipei au ocazia să-și transmită ideile și au posibilitatea de a contribui la schimbare.

Cei care au rol de lideri în organizațiile lor, fie ca director general sau ca antreprenor, își pot antrena abilitățile de lideri la workshopul [Inside-Out. Limbajul Emergenetics de obținere a rezultatelor](#), organizat de **Valoria** în data de **18 octombrie 2018**. Workshopul are la bază un instrument științific – profilul Emergenetics al fiecărui participant – și relevă modul în care fiecare dintre cursanți preferă să gândească și să se comporte. Atributele individuale sunt reprezentate într-un raport clar, într-un cod al culorilor, ceea ce îl face memorabil și aplicabil imediat. Apoi se crează contexte în care participanții cu profile asemănătoare sau diferite interacționează pentru observa care sunt preferințele/blocajele pe care le au și pentru a descoperi ce au de făcut pentru a obține focus, claritate și o calitate mai mare a deciziilor lor ca lideri.

Autor: George Agafiței, Strategy Designer & Innovation Catalyst, Certificate Associate Emergenetics®

* * *

Despre autor

George Agafiței are o experiență de peste 20 de ani în susținerea dezvoltării potențialului oamenilor, inițial ca angajat în companii mari (BRD, ProTV, Arthur Andersen) și apoi, din 2006, pe cont propriu ca freelancer. George Agafiței are o educație formală în psihologie și administrarea afacerii, cu accent pe dezvoltarea leadershipului și a modelelor de afaceri. În plus, a parcurs diverse stagii de pregătire în România, Elveția și Olanda. Este acreditat în utilizarea profilului Emergenetics® și a simulării de afaceri DiG (Discovery/Innovation/Growth).

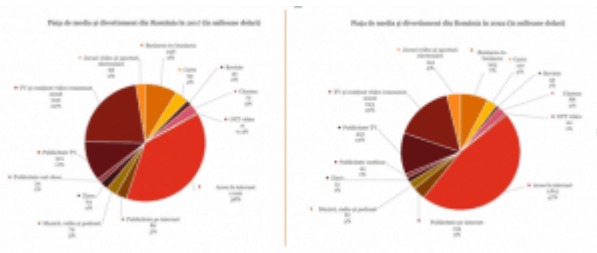
Despre Valoria

Valoria Business Solutions este o companie de consultanță, training, și coaching. Misiunea companiei este aceea de a transforma în valoare potențialul echipelor și organizațiilor. Competența, încrederea, inovația și pasiunea sunt valorile pe care le susținem prin tot ceea ce facem. Credem în oameni și în aspirația lor de împlinire personală și profesională și în dorința lor de a-și accelera potențialul. Aflați mai multe despre noi pe: www.valoria.ro

Raport PwC: segmentele digitale vor fi motoarele creșterii industriei de media și divertisment din România

Conform raportului PwC [Global Entertainment & Media Outlook 2018-2022](#) (GEMO), segmentele digitale vor fi cele mai dinamice componente ale pieței media și divertismentului din România în următorii 5 ani.

Întreaga piață de media și divertisment din România ar putea înregistra un ritm mediu anual de creștere de 7,4%, ajungând la venituri totale de 3,7 miliarde de dolari în 2022. Din această sumă, aproximativ o jumătate o reprezintă cheltuielile pentru accesul la internet, care vor înregistra o rată medie de creștere anuală estimată de 11,6% la orizontul anului 2022, ajungând la peste 1,8 miliarde de dolari.



Componența pieței de media și divertisment din România, 2017 comparativ cu 2022

Spre comparație, la nivelul Europei Centrale și de Est (ECE) piața de media și divertisment va avea un ritm mediu de creștere de aproximativ 7,1% și va ajunge la venituri totale de aproximativ 83 de miliarde de dolari. Segmentul serviciilor de acces la internet va genera venituri de aproximativ 30,5 miliarde de dolari cu o creștere medie anuală de 10,3%, comparativ cu 6,6% la nivel global. Atât în România cât și în Europa Centrală și de Est dar și la nivel global, accesul la internet reprezintă segmentul care aduce cele mai mari venituri de pe piața de media și divertisment. În România ponderea acestui segment va crește de la 38%, în 2017 la 47% în 2022, în vreme ce în ECE aceasta se va majora de la 31% la 36% (la nivel global, va evolua de la 26% la 29%).

O ușoară creștere este previzionată pentru segmentul de televiziune și conținutul video consumat acasă, care va aduce în România venituri de 623 de milioane de dolari, în creștere de la 606 milioane în 2017, având o rată medie de creștere anuală de 0,5%. Acesta este al doilea cel mai mare segment în termeni de venituri generate, după accesul la internet, atât în România cât și în ECE și la nivel global. Evoluția medie anuală a pieței de televiziune din România este în linie cu cea regională care va crește anual, în medie cu 0,6% până în 2022.

În România, creșterile pe segmentul de televiziune vor aduce, de asemenea, venituri substanțiale în ceea ce privește publicitatea. În 2017, publicitatea în industria de televiziune a atins 301 milioane de dolari și are potențialul

de a atinge 452 de milioane de dolari în 2022, cu o rată medie de creștere anuală de 8,5%. Acest segment este al treilea ca mărime, după cel de acces la internet și cel de televiziune și conținut video consumat acasă, în termeni de venituri generate. În ceea ce privește cele trei segmente, ordinea pe podium din 2017 rămâne neschimbată și în clasamentul anului 2022.

În România, segmentele de jocuri video și de conținut livrat prin internet (OTT) ar putea înregistra creșteri de 16,3%, respectiv 14,8% până în 2022. Aceste două segmente de piață au raportat venituri relativ scăzute de-a lungul timpului în România, dar vor putea atinge un maxim de 144 de milioane de dolari, respectiv 22 de milioane, la orizontul anului 2022. Alături de segmentul accesului la internet, care încheie podiumul industriilor cu cea mai mare creștere medie, segmentul de jocuri video și cel OTT, în această ordine, sunt premiantele pieței de media și divertisment.

În regiune, cel mai ridicat potențial de creștere îl va avea industria realității virtuale cu un ritm mediu anual de creștere de 51,3% chiar dacă veniturile, la nivelul anului 2022 ar putea ajunge la doar 178 de milioane de dolari. Aceasta va fi secundată de segmentul jocurilor video, cu o creștere medie de 15,5% și venituri de peste 7,5 miliarde de dolari, în vreme ce, pe locul al treilea se va situa segmentul conținutului video livrat peste internet (OTT) cu o creștere medie anuală de 13% și venituri de aproximativ 1,2 miliarde de dolari, până în anul 2022.

Pe plan local, publicitatea online va genera venituri de aproximativ 134 de milioane de dolari, în 2022, cu o rată medie anuală de creștere de aproape 11%. Cele două subcategorii, pe conexiuni mobile și fixe, ale publicității online vor avea evoluții diferite în următorii cinci ani. În timp ce publicitatea pentru dispozitivele mobile este previzionată a avea o rată medie de creștere anuală de 25,6%, până la 51 de milioane de dolari în 2022, publicitatea livrată

peste conexiunile fixe va continua să genereze venituri mai mari și va ajunge la 84 de milioane de dolari în 2022, cu un ritm mediu anual de creștere de 5,5%.

În ciuda ritmurilor mari de creștere, veniturile din publicitatea online din România, indiferent de modalitatea de livrare, sunt în continuare cele mai mici din regiunea Europei Centrale și de Est unde acest segment va genera peste 10,7 miliarde de dolari, în 2022 cu o creștere medie anuală de 12,4% (8,7% la nivel global). În 2022 publicitatea online va deveni al doilea cel mai mare segment, în termeni de venituri generate, după accesul la internet, atât în ECE cât și la nivel global.

„Redresarea sectorului de media și divertisment în România a fost una susținută în ultimii ani. Aceasta a fost alimentată de creșterea veniturilor aferente accesului la Internet și a publicității TV și pe dispozitivele digitale. Publisherii trebuie să aibă în vedere oportunitățile deschise de noile tehnologii, cum ar fi inteligența artificială (AI) sau realitatea augmentată, care vor continua să redefinească industrii, segmente și subsegmente de piață, preferințele consumatorilor și vor împinge companiile către regândirea modelului de afaceri. Viteza cu care se schimbă lucrurile, pe toate segmentele, obligă companiile de media să investească în tehnologii care să permită ca livrarea de conținut să fie făcută la costuri mai mici, iar conținutul să fie mai ușor de personalizat. Este însă de văzut dacă jucătorii de media și divertisment din România au capacitatea financiară de a susține aceste investiții necesare pentru a ține pasul cu dinamica pieței și cu așteptările consumatorilor”, spune **Florin Deaconescu, Partener, Servicii de audit, Liderul Echipei de Servicii pentru sectorul IT, Media și Telecom, PwC România.**

Industria de tipărituri din România va cunoaște o scădere a veniturilor, în linie cu tendința la nivel global. Segmentele ziarelor și revistelor din România vor înregistra creșteri

medii anuale negative de -3,9%, respectiv -4,5%. Segmentul revistelor va avea o scădere a veniturilor, de la 42 de milioane de dolari în 2017 la doar 33 de milioane în 2022. În același timp, segmentul ziarelor va înregistra o scădere de la 63 de milioane de dolari la 51 de milioane, în 2022.

În zona Europei Centrale și de Est, segmentul revistelor va avea o creștere medie anuală pozitivă de 0,8%, iar în termeni de venituri va ajunge de la 1,89 miliarde de dolari în 2017 la 1,97 miliarde în 2022. Ziarele, pe de altă parte vor avea o scădere medie anuală de -3%, până în anul 2022 și vor ajunge la venituri de 2,16 miliarde, plecând de la 2,52 miliarde în 2017.

Piața de carte din România va crește într-un ritm mediu anual de 2,1% în următorii cinci ani. Până în 2022 totalul veniturilor acesteia va urca de la 99 de milioane de dolari în 2017 la circa 110 milioane de dolari în 2022.

Principala sursă de venituri pentru industria cinematografică a fost și va rămâne vânzarea de bilete. Aceasta va genera venituri de aproximativ 82 de milioane de dolari până în 2022 cu o creștere medie anuală de 4,1%.

Despre raportul *Global Entertainment & Media Outlook*

A XIX-a ediție a raportului *Global Entertainment & Media Outlook* este o resursă complexă, disponibilă online, care analizează consumul global și cheltuielile de publicitate. Cu date comparabile între țări, care conțin cinci ani de date istorice și cinci ani de previziuni și comentarii, raportul analizează 15 segmente ale industriei din 53 de teritorii și facilitează compararea datelor referitoare la consumatori și cheltuielile de publicitate. Mai multe detalii regăsiți la www.pwc.com/outlook.

Segmentele acoperite de acest raport

Cărți, publicații de tip B2B, cinema, consum de internet,

acces la internet, publicitate pe internet, reviste, muzică, radio și podcasturi, ziare, publicitate outdoor, video OTT, televiziune tradițională și consum de video acasă, publicitate TV, jocuri video și sporturi electronice, realitate virtuală.

Despre PwC

Misiunea PwC este de a construi încredere în cadrul societății și de a contribui la rezolvarea unor probleme importante. Firmele din rețeaua PwC ajută oamenii și organizațiile să creeze valoarea adăugată de care au nevoie. Suntem o rețea de firme prezentă în 158 de țări cu mai mult de 236.000 de profesioniști ce oferă servicii de calitate în domeniul auditului, consultanței fiscale și consultanței pentru afaceri. Spuneți-ne care sunt lucrurile importante pentru dumneavoastră și descoperiți mai multe informații despre noi vizitând site-ul www.pwc.ro.

Andra Cașu, EY: Inspecția fiscală – de la teorie la practică

Inspecția fiscală este definită în Codul de procedură fiscală, iar această definiție este preluată și de ghidul online pus la dispoziție pe site-ul ANAF ca fiind o activitate care implică, printre altele, verificarea legalității și conformității declarațiilor fiscale, a corectitudinii și exactității îndeplinirii obligațiilor fiscale ale contribuabilului/plătitorului, precum și respectarea prevederilor fiscale cât și contabile. Din punct de vedere

practic, inspecția fiscală se finalizează, de cele mai multe ori, cu stabilirea de diferențe de obligații fiscale principale.

Cu toate că există un cadru legislativ reglementat privind atât procedurile (inclusiv din punct de vedere documentar) pentru desfășurarea unei inspecții fiscale, cât și termenele până la care aceasta ar trebui să se desfășoare, în practică excepția a devenit regulă. Abaterile de la aceste proceduri și termene sunt extrem de frecvente, fiind dublate totodată de o lipsă de flexibilitate și deschidere în abordarea inspectorilor asupra diverselor problematici fiscale ridicate. Desigur că ne-am întâlnit deseori cu astfel de situații, de aceea credem că ar fi util să explicăm pe scurt prin ce „le dă de furcă” o inspecție fiscală contribuabililor.

Premisele și impactul inspecției fiscale

Unul dintre aspectele disputate privind inspecția fiscală apare chiar înaintea începerii efective a acesteia și – în mod paradoxal – nu este unul de natură fiscală. Este vorba de analiza de risc efectuată de către organul de inspecție fiscală competent. Pe scurt, în urma acestei analize fiecărui contribuabil/plătitor îi este acordat un anumit nivel de risc care, în mod necesar, stă la baza procesului de selecție a contribuabililor care urmează a fi supuși efectiv unei inspecții.

Problema este, însă, că ***nu există transparentă și nici posibilitatea de contestare privind modul în care se stabilește un anumit nivel de risc pentru contribuabili/plătitori.*** De ce spunem asta? Pentru că în conformitate cu Codul de procedură fiscală, contribuabilul „*nu poate face obiecții cu privire la procedura de selectare folosită*”. Soluția la această problemă este, însă, un contribuabil proactiv, care să încerce să elimine aspectele ce îi afectează gradul de risc fiscal și să nu-l mai crească în mod inadecvat.

Așadar, o primă lecție practică pentru contribuabili este să participe în calcularea corectă de către autorități a gradului lor de risc, solicitând autorităților să excludă din acest calcul aspectele incorecte.

Un alt aspect care dă naștere unor frustrări din partea contribuabililor/plătitorilor se referă la **modul de desfășurare și durata inspecțiilor**, a căror premisă declarată este de a se efectua în așa fel încât să afecteze cât mai puțin activitatea curentă a companiei și să utilizeze eficient timpul stabilit pentru efectuarea acesteia.

În practică, însă, **prelungirea acestora este, de multe ori, nejustificată sau justificată în mod neoficial** de către inspectorii. Argumentele pe care le aduc vizează volumul mare de lucru cu care au de-a face, lipsa de personal bugetar pentru a acoperi lista contribuabililor vizați și așa mai departe. Rezultă, prin urmare, suspendări/prelungiri frecvente ale inspecției, ajungându-se în unele cazuri extreme ca, la data raportului final emis de inspectorii, un an din perioada analizată să fie deja prescris, aspect care nu-i oprește însă pe inspectorii din analiza și stabilirea de obligații suplimentare aferente. Acest lucru este contestat din perspectivă procedurală destul de frecvent în practică, cel puțin în cazul contribuabililor mari pentru care și diferențele stabilite suplimentar ajung să atingă sume foarte mari.

Cum se desfășoară inspecția fiscală – principalele problemele de natură fiscală ridicate în practică

Referitor la modul de desfășurare, este destul de bine știută **orientarea spre formă** a inspectorilor, **uneori în detrimentul substanței**. În practică, în ultimii ani s-a observat o îmbunătățire în ceea ce privește optica organului de control, dar această schimbare nu este una fortuită. Prevederile legislației fiscale naționale au suferit modificări și clarificări, în încercarea de a se alinia cu prevederile

impuse de legislația fiscală europeană, dar și la cazuistica aferentă. Acest lucru a atras, în mod implicit, nevoia de „rafinare” a expertizei inspectorilor în felul în care judecă o speță fiscală dată. Cel mai bun exemplu în acest sens poate fi specializarea anumitor echipe de inspecție în aria prețurilor de transfer care, în prezent, este o arie de interes pentru multe societăți (de unde și nevoia înființării unor echipe de control specializate).

Totodată, în ultimii ani, se poate observa o anumită tendință din partea organelor de control privind ariile fiscale contestate în timpul inspecțiilor fiscale. Practic, **se pot identifica (și chiar intui) problemele de natură fiscală care pot deveni „hot topic”** în timpul unei inspecții, uitându-ne la modificările legislative care apar și la gradul de claritate al acestora. Pe scurt, cu cât paleta de interpretare a unui act normativ sau a unei prevederi legale este mai mare, crește și gradul de preferință al inspectorilor către subiectul respectiv.

Nu există în mod necesar o listă „fixă” a subiectelor problematice despre care putem spune că, indiferent de categoria de contribuabil, va fi urmărită întocmai în eventualitatea unui control fiscal. Lista și materialitatea fiecărei arii de risc fiscal în parte diferă pentru fiecare contribuabil, în funcție de industria în care activează, precum și de volumul/frecvența tranzacțiilor de o anumită categorie realizate.

Cu toate acestea, există câteva arii de risc „cu greutate”, care se pot întâlni în procentaj destul de mare în practică:

- Cheltuielile cu serviciile și TVA deductibilă aferentă (cu o preferință pentru serviciile între societăți afiliate) – inspectorii cer, în general, un volum covârșitor de informații, pe hârtie, și de multe ori nu reușesc să cumuleze înțelegerea asupra prestării lor în scopul desfășurării de activități economice.

- Prețurile de transfer – atât dosarul prețurilor de transfer, cât și documentația aferentă serviciilor prestate între entități afiliate.
- Probleme în a realiza trasabilitatea între documentele justificative prezentate și desfășurarea de activități economice.
- Orientarea pe aspecte privind forma documentelor și nu atât de mult pe substanța economică a tranzacțiilor.

Ce am putea afirma cu destulă certitudine este că acolo unde există deja un control de fond anterior (și eventual) destul de recent pentru o anumită perioadă, aceleași arii de risc vor fi cel mai probabil reproduse și la inspecția fiscală următoare la același contribuabil. Posibila excepție aici ar fi pentru acele arii unde s-ar fi emis deja o decizie judecătorească favorabilă contribuabilului/plătitorului, o soluție fiscală individuală anticipată sau un acord de preț în avans obținut de contribuabil, de care următoarea echipă de inspecție trebuie să țină cont.

Odată finalizată inspecția fiscală, rezultatele acesteia pot fi contestate de contribuabil – inițial pe calea contestației fiscale, etapă ce are loc în fața autorităților fiscale, și mai apoi în cadrul unui litigiu ce se desfășoară în două faze în fața instanțelor judecătorești.

Este important de știut că ***declanșarea procedurii de contestare a rezultatelor inspecției fiscale nu înlătură și nu suspendă prin ea însăși obligația contribuabilului de a achita sumele stabilite suplimentar ori de a îndeplini măsurile dispuse de inspectorii.*** Pentru a obține asemenea efecte, contribuabilul are la îndemână o serie de mecanisme, precum: furnizarea unei garanții organelor fiscale, obținerea unei eșalonări la plată, formularea unei acțiuni în instanță prin care să solicite suspendarea executării actului.

Suplimentar, în funcție de circumstanțele specifice cazului, contribuabilul poate utiliza și anumite proceduri

internaționale precum „procedura acordului amiabil” pentru eliminarea dublei impuneri ce este prevăzută de Convenția privind eliminarea dublei impuneri în legătură cu ajustarea profiturilor întreprinderilor asociate (90/436/CEE).

Concluzii și recomandări

În urma experienței noastre practice extinse, putem afirma cu certitudine căo **comunicare bună între contribuabil/plătitor și organul de inspecție poate contribui la soluționarea unor dispute încă din faza muncii de teren a inspectorilor**. Astfel, contribuabilul are șansa de a prezenta în timp util explicații / documente pentru constatările preliminare ale inspectorilor.

Alte variante ce merită explorate (mai ales de către contribuabilii mari și/sau care au structuri complexe de implementat intra-group și nu numai) sunt cele privind **acordurile de preț în avans, respectiv soluțiile fiscale individuale anticipate** (despre care am menționat pe scurt într-un paragraf anterior). Aceste instrumente, din diverse motive, nu sunt încă accesate suficient de către contribuabili, deși acestea ar crește (într-o anumită măsură) certitudinea în cazul unui control fiscal pentru perioada pentru care au fost emise.

Desigur că există și **posibilitatea clarificării anumitor aspecte prin formularea unei scrisori către Ministerul de Finanțe și/sau diverse structuri specializate** cu competența necesară pentru o anumită arie. Deși nu sunt opozabile, răspunsurile la astfel de scrisori pot cântări destul de mult pentru inspectorii în elaborarea concluziilor acestora.

Sperăm ca precizările și recomandările noastre să fie utile contribuabililor români, pentru că practica fiscală a momentului arată că valul de controale ale autorităților va continua și în perioada următoare.

Autor: Andra Cașu, TAX Associate Partner, EY România

Despre EY România

EY este una dintre cele mai mari firme de servicii profesionale la nivel global, cu 250.000 de angajați în peste 700 de birouri din 150 de țări și venituri de 31,4 miliarde de USD în anul fiscal încheiat la 30 iunie 2017. Rețeaua noastră este cea mai integrată la nivel global iar resursele din cadrul acesteia ne ajută să le oferim clienților servicii prin care să beneficieze de oportunitățile din întreaga lume. În România, EY este liderul de pe piața serviciilor profesionale încă de la înființare, în anul 1992. Cei 800 de angajați din România și Republica Moldova furnizează servicii integrate de audit, asistență fiscală, asistență în tranzacții și servicii de asistență în afaceri către companii multinaționale și locale. Avem birouri în București, Cluj-Napoca, Timișoara, Iași și Chișinău. EY România s-a afiliat în 2014 singurei competiții de nivel mondial dedicată antreprenoriatului, EY Entrepreneur Of The Year. Câștigătorul ediției locale reprezintă România în finala mondială ce are loc în fiecare an în luna iunie la Monte Carlo. În finala mondială se acordă titlul World Entrepreneur Of The Year. Pentru mai multe informații, vizitați pagina noastră de internet: www.ey.com.

5 reguli pentru a deveni un

bun manager

În sfârșit ai fost promovat manager. Pentru prima dată ai în subordine mai mulți angajați care îți raportează. Ești încântat să te faci remarcat și să-ți duci cariera la nivelul următor. Dar orice responsabilitate nouă vine la pachet cu un set de reguli pe care nu le cunoști. De fapt, există câteva lucruri despre munca unui manager despre care probabil că nu ai auzit prea multe până acum. Indiferent dacă ești un manager înăscut sau ai de învățat pas cu pas cum se conduce o echipă, următoarele cinci puncte sunt importante. Echipa ta trebuie să îți acorde încredere. De aceea este bine să găsești echilibrul între autoritate și autonomia dată membrilor echipei, lucrând alături de ei la fiecare proiect.

1) Vei fi în centrul atenției, așa că fii echilibrat

În calitate de manager vei fi iubit, urât, dar niciodată ignorat. Poate fi o situație inconfortabilă, chiar dacă unul dintre obiectivele tale este de a fi mai vizibil liderilor companiei și echipei. Când te afli în centrul atenției, oamenii te urmăresc și își formează păreri despre tine. Asta înseamnă că îți "citesc" cu mai multă atenție cuvintele, acțiunile și gesturile decât înainte. Acesta nu este neapărat un lucru rău. Nu trebuie ca dintr-o dată să îți schimbi personalitatea sau să te cenzurezi masiv (de fapt, ambele abordări îți pot afecta performanța). Totuși, trebuie să recunoști impactul pe care îl ai asupra colegilor în noul rol și să vezi oportunitatea de a contribui la mediul bun de lucru.

2) Vei avea de rezolvat tot felul de probleme, așa că fii înțelept

Ca manager vei constata că unii colegi vin la tine cu diverse probleme profesionale și personale. Vei auzi lucruri pe care va trebui să le analizezi și să decizi ce e de făcut mai

departe, dacă e ceva de făcut mai departe. S-ar putea să afli, de asemenea, informații cu privire la subiecte din afara companiei. Cei din echipă pot veni la tine să îți spună despre problemele lor personale – de la probleme de sănătate până la probleme de viață de familie. Ca manager nu este treaba ta să rezolvi toate problemele colegilor tăi. S-ar putea să existe ocazii când este potrivit să te ocupi de o anumită situație, dar alteori trebuie să-i direcționezi în altă parte (la Resurse Umane de exemplu). Cheia este înțelegerea situației. S-ar putea să fie nevoie de timp pentru a obține o perspectivă corectă. Trebuie doar să fii conștient de faptul că unele din deciziile pe care le vei lua pot avea un impact mare asupra companiei.

3) Vei avea de obținut performanță, așa că fii pregătit

Un manager trebuie să îi ajute pe cei cu performanțe scăzute să devină mai buni. De aceea este important să identifici clar dacă problemele lor sunt o chestiune de capacitate, abilități sau cunoștințe și dacă este ceva ce pot îmbunătăți. Dacă nu crezi că performanțele lor se pot schimba în bine, chiar și după ce le-ai oferit o serie de oportunități pentru a face asta, atunci va fi nevoie să îți răspunzi la întrebarea dacă acei colegi mai trebuie păstrați în echipă. La urma urmei, timpul pe care îl cheltuiești pentru a remedia greșelile lor este timpul în care nu folosești pentru a dezvolta abilitățile celor cu performanțe mai bune. Pe de altă parte, dacă tu crezi că se pot îmbunătăți include "momentele de training" în interacțiunile tale de zi cu zi cu aceștia. Sunt multe situații la locul de muncă când poți oferi feedback în timp real.

4) Vei avea de transmis multe mesaje, așa că fii clar în exprimare

Rolul managerului este acela de a transpune strategia companiei în acțiunile de zi cu zi ale echipei. De aceea va fi necesar să reiterezi constant strategia și obiectivele

companiei și să explici legătura dintre cele două. La început crezi că te descurci bine în rolul de comunicator. Apoi într-o zi se întâmplă ca cineva din companie să spună că nu știe ceva ce ai explicat pentru a nu știu câta oară. Din nefericire, rolul de comunicator este o cerință esențială a managerului. Ca manager trebuie să ai cunoștințe suficiente despre politicile companiei pentru a răspunde întrebărilor venite de la colegi, iar dacă este ceva dincolo de domeniul tău de expertiză asigură-te că direcționezi întrebările către cineva pertinent.

5) Vei avea acces la informații confidențiale, așa că fii atent

Uneori a fi un manager înseamnă a avea acces la informații pe care nimeni altcineva nu le poate cunoaște. Uneori înseamnă să ai un punct de vedere diferit de alți manageri când vine vorba de alocarea resurselor. Alteori te poți confrunta cu împrejurări în care nu ți-ai imaginat că vei intra. S-ar putea să fii tentat să împărtășești aceste informații colegilor. Dar în calitate de manager este în interesul tuturor ca informațiile confidențiale să rămână confidențiale.

A fi manager implică mult mai mult decât să-ți asumi mai multe responsabilități. Fiind conștient de aceste cinci puncte, îți poți face un plan de abordare a posibilelor provocări. Trebuie doar să înțelegi că ai nevoie de timp ca să înveți cum să fii un bun manager, iar pentru asta nu există scurtături.

Autor: Gabriela Streza, Business Development Director, Valoria

* * *

Despre autor

Gabriela Streza are peste 15 ani de experiență în echipe de marketing și business development ale unor mari companii multinaționale și afaceri de familie din România, lideri în domeniile lor de activitate. Gabriela a absolvit Universitatea

Politehnică din București și are o expertiză solidă în marketing, comunicare și business development dobândită în decursul a sute de proiecte gestionate cu succes în carieră. Gabriela are de asemenea o vastă cunoaștere a relațiilor publice și a comunicării profesionale cu înaltă calificare în comunicări interpersonale, organizații și management de evenimente pentru a genera conștientizarea brandului companiei și a dezvoltării de business. În ultimii ani a coordonat proiecte complexe de marketing și business development care au implicat antreprenori români, asociații non-profit și companii multinaționale.

Despre Valoria

Valoria Business Solutions este o companie de consultanță, training, și coaching. Misiunea companiei este aceea de a transforma în valoare potențialul echipelor și organizațiilor. Competența, încrederea, inovația și pasiunea sunt valorile pe care le susținem prin tot ceea ce facem. Credem în oameni și în aspirația lor de împlinire personală și profesională și în dorința lor de a-și accelera potențialul. Aflați mai multe despre noi pe: www.valoria.ro.

Tax Magazine nr. 4 iulie-august 2018

- **Andrei Iancu**

 - Înainte sau înapoi?

 - Evoluții fiscale recente

- **Cristina Spirescu, Florina Baltac**

 - Impozitarea economiei digitale – cât de curând se va concretiza o astfel de idee?

- **Bogdan Costea**
Capcane legate de faptul generator și exigibilitatea TVA
 - **Cristina Țântea**
Mini One Stop Shop (MOSS) – un model pentru viitorul colectării și plății TVA?
 - **Ioana Maria Costea**
Scutiri pentru servicii medicale în materia TVA (I)
 - **Ciprian Moiescu**
Scurte considerații despre ipoteza concursului între executarea silită a două categorii de creanțe bugetare – despăgubirile civile versus confiscarea specială
 - **Anca Radu**
Aspecte privind (in)aplicarea art. 6 al Convenției pentru apărarea drepturilor omului și a libertăților fundamentale în cauze cu elemente fiscale
 - **Ionița Cochințu**
Fondul Suveran de Dezvoltare și Investiții S.A. – persoană juridică de drept public prin prisma scopului și obiectului de activitate
 - **Jurisprudență fiscală națională**
Viorel Terzea – Sinteză de jurisprudență fiscală națională comentată
 - **Jurisprudență fiscală a instanțelor europene**
Sinteza hotărârilor în materie fiscală pronunțate de Curtea de Justiție a Uniunii Europene în perioada iulie-august 2018
-

**Milenialii transformă
achizițiile B2B, de la**

agricultură la IT

În prezent, 50% din populația globului are sub 30 de ani. Este cea mai tânără populație din istoria umanității. Potrivit studiului World Economic Forum Global Shapers Survey, un studiu la care au răspuns peste 30.000 de tineri cu vârstă sub 30 ani din 186 țări, aceștia privesc ecosistemul antreprenorial drept cel mai important factor ce contribuie la consolidarea influenței tineretului într-o țară. Antreprenori, intraprenori sau simpli consumatori, milenialii sunt cei care schimbă regulile jocului în business.

Dincolo de impactul asupra societății, milenialii schimbă și modul în care companiile fac tranzacții de B2B. Un studiu realizat de Heinz Marketing arată că în segmentul business to business (B2B), 13% dintre mileniali iau decizii de achiziție, 27% le influențează, 17% sunt project manageri, 38% fac research pentru achiziții, iar 5% au alte roluri.

0 nouă experiență cerută în B2B

În calitate de consumatori, cei născuți după 1980 își doresc o experiență de cumpărare diferită. Această generație face research înainte de a contacta un potențial furnizor. Contactul direct deschis de potențialul furnizor într-una din etapele de la începutul ciclului de cumpărare îi îndepărtează pe cei din această generație. Achizitorii generației Y nu se uită la studii sau analize, ci își caută informații pe cont propriu ținând seama de propriile criterii.

Profilarea celor care îi evită pe furnizorii B2B

Atunci când sunt implicați în tranzacții B2B, 60% dintre mileniali evită să contacteze potențialii furnizori până la mijlocul procesului de cumpărare, deoarece au nevoie de timp ca să își facă propriul research. Asimetria informațională dintre furnizori și cumpărători nu mai contează. Autonomia decizională îi stimulează să-și găsească propriile mijloace de

colectare a informațiilor și luarea deciziilor de cumpărare.

Ca angajați, 28% dintre aceștia încep research-ul pentru o anumită achiziție la solicitarea șefului, iar 30% pentru că au o problemă pe care vor să o rezolve. Sunt cel mai puțin înclinați să înceapă procesul în mod proactiv ca să rezolve o problemă cu care se confruntă echipa din care fac parte. Doar 25% au această abordare, iar 16% o fac pentru că găsesc ceva interesant. Milenialii lucrează în echipe, însă fiecare își caută propria soluție pe care ulterior o compară cu a celorlalți.

Autenticitatea și încrederea contează pentru mileniali

Atunci când cumpără se uită la valorile companiei și la calitatea produselor. Cer părerea prietenilor și cunoștințelor, nu a consultanților de vânzări. Afilierea la rețeaua socială și profesională din care fac parte îi ghidează să obțină respectul și aprecierea prietenilor și colegilor, de aceea 45% încep colectarea informațiilor din social media. Așadar, pe de o parte cumpărarea se definește că un demers cu o puternică componentă egoistă. Pe de altă parte milenialii vor companii conștiente, umane, și autentice care funcționează cu integritate deoarece ei sunt cablați și la o rețea de valori care privilegiază companiile de acest tip.

Tactici de marketing B2B relevante pentru mileniali

În ce privește consumul de conținut al acestei generații, 35% spun că nu le place conținutul descărcabil, 32% cel de descriere de produs, 18% nu apreciază opiniile de expert și studiile de caz, 15% nu se uită la webinarii înregistrate, 12% nu se uită la webinarii live, 10% nu vor broșuri de produs. În schimb le plac articolele pe blog, infograficele, conținutul de tip short video și cărțile electronice care pot fi descărcate la liber.

La joncțiunea dintre marketing și vânzări nu le plac abordările de tip cold calls/cold emails, lipsa personalizării

sau să fie sunați/contactați după ce au descărcat un PDF. Ceea ce apreciază sunt implicarea companiei în comunitate, valorile companiei, materialele de marketing de calitate, specificațiile produselor clar menționate pe website, conținut interactiv și chatbot-urile.

În loc de concluzie ...

Fiecare generație are indicele ei de individualitate. Este cazul și generației milenialilor. Numai că diferența față de celelalte generații este mai mare. În calitate de angajați, aceștia își doresc o experiență de lucru care le subliniază talentul interacțiunii cu tehnologia în cadrul companiilor autentice implicate în comunitate. În calitate de cumpărători B2B evită furnizorii până în fazele avansate ale procesului de vânzare deoarece vor să cerceteze singuri opțiunile din piață și iau singuri deciziile de contactare ale potențialilor furnizori.

Inclusiv în B2B obiceiurile de consum ale acestei generații se rezumă la “puțin și bun” ca o expresie a unui stil de viață responsabil față de folosirea resurselor și protecția mediului. Milenialii nu sunt mai buni sau mai răi decât alte generații. Sunt doar diferiți.

... și în loc de „va urma”

Research-ul face parte din ADN-ul nostru, la [Valoria](#). Studiem, interpretăm, publicăm, dar și punem în practică. De aceea am integrat aceste concluzii despre mileniali în cursul de [„Marketing Strategy for IT Companies”](#) – curs pregătit alături de Ionuț Munteanu de la [Webdigital](#) și de Robert Zănescu de la [Zephyr Group](#). Participanții la curs își va dezvolta abilitățile de marketing necesare unui profesionist dintr-o firmă de IT, integrând din repertoriul lor cunoștințe despre felul în care milenialii interpretează informația și iau decizii într-un domeniu atât de dinamic cum este IT-ul. Aflați multe detalii despre acest curs [aici](#).

Autor: Elena Badea, Managing Director, Valoria Business Solutions

* * *

Despre autor

Elena Badea este Managing Director al companiei de consultanță Valoria Business Solutions. Anterior, timp de 15 ani, a fost Director de Business Development și apoi Director de Marketing al unei companii internaționale de top ce activează în România. Elena are o vastă experiență în business development, account management, marketing corporativ, operațional și marketing digital. A coordonat 45 de cercetări privind mediul de business și antreprenorial din România și s-a implicat în programe de formare și coaching pentru manageri și oameni de afaceri, dar și în proiecte de responsabilitate socială și educație. Publică frecvent articole în presa centrală din România și este invitată ca vorbitor la numeroase conferințe naționale pe teme actuale de marketing și business development.

Despre Valoria

Valoria Business Solutions este o companie de consultanță, training, și coaching. Misiunea companiei este aceea de a transforma în valoare potențialul echipelor și organizațiilor. Competența, încrederea, inovația și pasiunea sunt valorile pe care le susținem prin tot ceea ce facem. Credem în oameni și în aspirația lor de împlinire personală și profesională și în dorința lor de a-și accelera potențialul. Aflați mai multe despre noi pe: www.valoria.ro

Studiu PwC: 4 din 5 executivi (84%) susțin că au proiecte în dezvoltare bazate pe tehnologia blockchain

- *În următorii 3 până la 5 ani, China ar putea depăși Statele Unite ale Americii, devenind astfel lider în dezvoltarea tehnologiei blockchain.*
- *Încrederea și incertitudinea privind reglementarea sunt cele mai mari obstacole identificate în adoptarea tehnologiei blockchain de către companii.*

Dintre executivii intervievați în cadrul studiului PwC, 84% declară că au proiecte în dezvoltare bazate pe tehnologia blockchain, în timp ce 15% au deja proiecte în funcțiune care folosesc această tehnologie.

În cadrul studiului PwC *Blockchain is here. What's your next move?* au fost intervievați 600 de executivi din 15 state și teritorii pe tema implicării companiilor lor în utilizarea tehnologiei blockchain și viziunea pe care o au privind potențialul acesteia.

Pe măsură ce tehnologia blockchain remodelează companiile și comerțul, studiul indică în mod clar teama organizațiilor de a nu rămâne în urmă în adoptarea acesteia. Sunt luate în calcul mai multe elemente, cum ar fi faptul că dezvoltarea accelerată în acest domeniu la nivel global oferă oportunități de reducere a costurilor, accelerarea vitezei tranzacțiilor, precum și un grad mai mare de transparență și trasabilitate.

Un sfert dintre executivii intervievați declară că au început să implementeze tehnologia blockchain. 10% au spus că au

proiecte dezvoltate în fază pilot în timp ce 15% au proiecte deja operaționale. Aproximativ o treime (32%) susțin că au proiecte în dezvoltare, o cincime fiind în fază de cercetare.

SUA (29%), China (18%), și Australia (7%) sunt percepute a avea cele mai puternice capacități de a dezvolta proiecte bazate pe această tehnologie. Cu toate acestea, respondenții cred că în următorii 3 până la 5 ani China va depăși Statele Unite ale Americii (30%), mutând centrul de influență și activitate privind tehnologia blockchain din SUA și Europa.

De asemenea, studiul relevă preponderența serviciilor financiare în tehnologia blockchain. 46% dintre respondenți consideră domeniul financiar drept sectorul lider, iar 41% cred că va deveni în viitorul apropiat (3-5 ani). Printre sectoarele considerate a avea potențial în următorii 3-5 ani se numără cel energetic și utilitățile (14%), cel al sănătății și de îngrijire personală (14%), și cel al producției industriale (12%).

Cele mai mari beneficii ale tehnologiei blockchain vor fi dezvoltate și răspândite prin intermediul platformelor comune la nivel de industrie. Cu toate acestea, studiul indică faptul că acest lucru nu se va întâmpla în absența unor standarde agreeate de companii (chiar dacă sunt în competiție directă).

În ciuda potențialului pe care tehnologia blockchain îl are, aproape jumătate (45%) dintre respondenți identifică încrederea drept unul dintre cele mai mari obstacole în calea adoptării sale. 48% consideră că un alt obstacol este nesiguranța în privința reglementărilor. De asemenea, cele mai multe rețineri în ceea ce privește încrederea între utilizatori au fost notate în Singapore (37%), Emiratele Arabe Unite (34%), și Hong Kong (35%), indicând, în parte, influența serviciilor financiare în dezvoltarea tehnologiei blockchain. Cele mai multe rețineri în ceea ce privește incertitudinea din punct de vedere al reglementării au fost observate în Germania (38%), Australia (37%) și Regatul Unit (32%).

„Dezvoltarea și implementarea tehnologiei blockchain pentru a-și atinge potențialul nu reprezintă un proiect IT. Este o transformare a modelelor, rolurilor și proceselor de business. Este nevoie de un context clar de business și de un ecosistem care să îl susțină; cu reguli, standarde, precum și flexibilitate în a lucra cu schimbările pe planul reglementărilor. Transparența și trasabilitatea tranzacțiilor trebuie să fie un deziderat comun al tuturor companiilor implicate în dezvoltarea blockchain deoarece numai printr-un astfel de demers se poate spori adopția la scară largă. Pe de altă parte, considerăm necesară o conlucrare cât mai strânsă între companiile care dezvoltă această tehnologie și autoritățile de reglementare pentru a crește gradul de încredere și a crea un cadru de reglementare care să aibă în vedere particularitatea acestei tehnologii. Iar odată ce au fost adresate aceste două probleme ale blockchain vom asista atât la dezvoltarea de noi aplicații și utilizări cât și la o adopție mai facilă a acestei tehnologii,” consideră **Ionuț Sas, Partener în cadrul Departamentului de taxe și consultanță juridică, PwC România.**

Unul din trei respondenți, care au declarat o implicare scăzută sau chiar neimplicare în dezvoltarea tehnologiei blockchain, a motivat acest lucru prin absența progresului în privința costurilor (31%), incertitudinea privind debutul potrivit (24%) precum și probleme de administrare (14%).

Studiul identifică patru domenii cheie asupra cărora ar trebui orientată atenția în procesul de dezvoltare a platformelor interne sau industriale de tip blockchain:

a) Crearea unui business case: organizațiile pot porni de la un nivel redus, dar trebuie să își fixeze un scop al inițiativei astfel încât ceilalți participanți să-l poată identifica și, ulterior să se poată alinia acestuia.

b) Dezvoltarea unui ecosistem: Participanții ar trebui să provină din companii diferite aflate în aceeași industrie

pentru a lucra împreună la un set de reguli care să stea la baza tehnologiei blockchain. Dintre cei 15% dintre respondenții care deja aveau aplicații în implementare, 88% au declarat fie că erau lideri, fie membri activi în cadrul unui consorțiu blockchain.

c) Crearea unui design care să țină cont de activitatea utilizatorilor (ce pot să vadă și cum pot acționa): Partenerii au nevoie de reguli și standarde pentru aprobarea accesului. Implicarea unor profesioniști în zona de risc de la bun început (în domenii precum cel juridic, al conformității și securității cibernetice) va asigura crearea unor cadre de funcționare ale tehnologiei blockchain în care autoritățile de reglementare și utilizatorii să poată avea încredere.

d) Adresarea incertitudinii privind reglementarea: Studiul avertizează dezvoltatorii industriei blockchain că ar trebui să urmărească, dar să nu aștepte ca reglementările să evolueze în următorii ani. Din contră, este vital să se implice alături de autoritățile de reglementare în a profila modul în care mediul va evolua.

Raportul este disponibil aici: [pwc.com/blockchainsurvey](https://www.pwc.com/blockchainsurvey)

Adrian Teampău, EY: Noutăți în tratamentul de TVA al voucherelor

Autoritățile române doresc să aducă modificări regulilor de TVA pentru cupoanele valorice (vouchere) începând cu 1 ianuarie 2019. Toate companiile care utilizează cupoane

valorice vor fi afectate, cu precădere lanțurile de magazine, producătorii, prestatorii de servicii precum și firmele care emit sau intermediază cumpărarea sau vânzarea acestora.

La finalul lunii august 2018, Ministerul Finanțelor Publice a pus în dezbatere publică un proiect de modificare a Codului fiscal. Modificarea vizează clarificarea tratamentului de TVA aplicabil cupoanelor valorice. Propunerea de legislație vine ca urmare a obligației statelor membre UE de a implementa în legislația locală o directivă din 2016.

Sumarizez mai jos principalele modificări legislative propuse, precum și principalele puncte de atenție în cazul transferului/valorificării de astfel de cupoane.

Prima modificare legislativă vizează terminologia. Se va folosi denumirea de "cupon valoric". Din punctul de vedere al posibilității de utilizare sunt definite două tipuri:

- cu utilizare unică -cele care se referă la o achiziție specifică de bunuri/servicii, pentru care se cunoaște la momentul emiterii locul livrării sau al prestării și TVA datorată
- cu utilizare multiplă – altele decât cele cu utilizare unică.

O noutate adusă de propunerea de modificare a legii este reprezentată de indicarea pe cuponul valoric sau în cadrul documentației aferente a denumirii bunurilor sau serviciilor ce urmează a fi livrate sau prestate sau a denumirii potențialilor furnizori sau prestatori.

Legislația propusă aduce clarificări în modul de taxare al transferului cupoanelor valorice, în predarea bunurilor sau prestarea serviciilor în schimbul cuponului. De asemenea, modificările vizează și baza de impozitare aferentă bunurilor sau serviciilor pentru care s-a utilizat cuponul valoric, astfel:

- Fiecare transfer de cupoane valorice cu utilizare unică este asimilat cu o livrare de bunuri sau cu o prestare de servicii și este supus TVA;
- Predarea bunurilor sau prestarea serviciilor în schimbul cuponului cu utilizare unică nu este o operațiune separată în sfera TVA;
- Dacă valoarea cuponului nu acoperă integral contrapartida cerută pentru livrarea de bunuri sau prestarea de servicii, se consideră că are loc o tranzacție separată;
- Predarea bunurilor sau prestarea serviciilor în schimbul cuponului cu utilizare multiplă este o operațiune în sfera TVA, în timp ce orice alte transferuri anterioare sunt în afara sferei TVA;
- Valoarea înscrisă pe un cupon valoric cu utilizare multiplă și acceptată drept contrapartidă pentru o livrare de bunuri sau o prestare de servicii se consideră că este o valoare brută, ce include și TVA.

Alte modificări vizează situațiile în care sunt implicați și intermediari pe lanțul de transfer al cupoanelor.

Deși propunerea legislativă vine cu o serie de clarificări importante, cel mai probabil implementarea va aduce și multe întrebări din partea companiilor care utilizează cupoane valorice.

Noi am identificat câteva aspecte care pot ridica probleme în practică. De exemplu, situația în care vânzătorul produsului sau prestatorul serviciului va emite o factură către compania care a emis cuponul valoric (ex. producătorul bunului), nu către client. Totodată, dacă este necesară plata unei diferențe din partea clientului, atunci furnizorul/prestatorul va emite două facturi: una către emitentul cuponului și una către client. În ambele situații, ne punem întrebarea dacă emitentul care suportă parțial/integral costul achiziției poate să își recupereze TVA achitată, atât timp cât cel care intră în posesia bunului sau utilizează serviciul este

clientul.

Ca noutate absolută în ceea ce privește cupoanele cu utilizare multiplă este situația în care intermediarul cumpărător/revânzător de cupoane valorice obține profit din aceste intermedieri. Dacă acesta prestează un serviciu și se poate identifica, atunci această prestare este supusă TVA. Cum s-ar distinge în practică dacă intermediarul prestează sau nu un serviciu, în măsura în care acesta obține profit prin obținerea unui discount la achiziția cupoanelor sau prin adăugarea unei marje de profit la revânzarea lor?

Este clar că cei care operează cu cupoane valorice vor fi nevoiți să își reanalizeze structurile comerciale din prezent pentru a determina dacă generează obligații suplimentare de TVA sau dacă există soluții de eficientizare.

De asemenea, câtă vreme proiectul de modificare este supus dezbaterii publice, recomandăm tuturor companiilor care utilizează cupoane valorice să ridice problemele întâmpinate pentru a fi clarificate.

Autor: Adrian Teampău, TAX Associate Partner, Divizia Impozite indirecte, EY România

Despre EY România

EY este una dintre cele mai mari firme de servicii profesionale la nivel global, cu 250.000 de angajați în peste 700 de birouri din 150 de țări și venituri de 31,4 miliarde de USD în anul fiscal încheiat la 30 iunie 2017. Rețeaua noastră este cea mai integrată la nivel global iar resursele din cadrul acesteia ne ajută să le oferim clienților servicii prin care să beneficieze de oportunitățile din întreaga lume. În România, EY este liderul de pe piața serviciilor profesionale încă de la înființare, în anul 1992. Cei 800 de angajați din România și Republica Moldova furnizează servicii integrate de

audit, asistență fiscală, asistență în tranzacții și servicii de asistență în afaceri către companii multinaționale și locale. Avem birouri în București, Cluj-Napoca, Timișoara, Iași și Chișinău. EY România s-a afiliat în 2014 singurei competiții de nivel mondial dedicată antreprenoriatului, EY Entrepreneur Of The Year. Câștigătorul ediției locale reprezintă România în finala mondială ce are loc în fiecare an în luna iunie la Monte Carlo. În finala mondială se acordă titlul World Entrepreneur Of The Year. Pentru mai multe informații, vizitați pagina noastră de internet: www.ey.com.

Home schooling-ul afacerilor de familie din România

Globalizarea crește competitivitatea. Lumea este tot mai mică. Afaceri aflate la mii de kilometri distanță sunt în competiție directă pentru o cotă din piața globală. Dispar companii cu tradiție de zeci de ani ca să le ia locul unicorni. Peisajul economic și social tot mai dinamic impune adaptarea la schimbare. Mantra care predomină este „ești agil ai viitor”.

Toate aceste aspecte sunt foarte bine înțelese de afacerile de familie din întreaga lume din moment ce 30% dintre acestea predau ștafeta către cea de-a doua generație, 10% celei de-a treia și 3% trec de borna celei de-a treia generații. Nu același lucru se poate spune despre companiile din S&P 500 a căror durată medie de viață a scăzut de la 67 de ani în 1927 la doar 15 ani în ziua de astăzi.

Logevitatea afacerilor de familie

Afacerile de familie își demonstrează valoarea în timp și datorită creării unei culturi agile, care cultivă inovația și

recompensează gândirea neconvențională. Mai mult decât oricare alt fel de companii, afacerile de familie au în ADN-ul lor componenta antreprenorială, permit greșelile care își propun îmbunătățirea, folosesc social media și integrează rapid în modelul lor de business cele mai noi tehnologii. Dovada? Randamentul tuturor acestor acțiuni. Media de creștere previzionată de Fondul Monetar Internațional al produsului intern brut la nivel global este 3,6% în timp ce media de creștere a veniturilor afacerilor de familie la nivel global în 2018 depășește 9%.

Merită spus că această creștere se înregistrează fără apelul la investiții din surse externe. Proprietarii preferă să dețină controlul nu pentru că toată familia se îngrijește de "copilul" numit companie și nu vrea să-l lase la grădinița companiilor din portofoliul unui investitor, ci pentru că home schooling-ul de business răspunde mai rapid la schimbare. De exemplu, în segmente de piață cu potențial, proprietarii iau decizii rapide, cu impact pe termen mediu și lung, ca urmare a schimbărilor rapide din mediul de business, fără să treacă prin mecanisme decizionale complicate și să privilegieze beneficiile pe termen scurt ale investitorilor.

În afacerile de familie, investițiile se fac în mod țintit pe zonele de creștere tocmai pentru a capitaliza de timpuriu ceea ce se profilează drept un trend sau pentru a contracara efectul disruptiv al noilor tehnologii. Studiile ne arată că zonele de interes investițional pentru afacerile de familie din acest moment sunt lansarea de noi produse și servicii, tehnologie, capitalul uman și capacitatea de producție.

Ce contribuție au moștenitorii?

Asimilați generației de nativi digitali, moștenitorii au ochiul format să identifice potențialul de câștig sau de amenințare a unei tehnologii sau inovații disruptive. Sunt un fel de "gardieni ai galaxiei" în ce privește identificarea trendurilor care pot să remodeleze piața în care activează

compania pe care o vor moșteni de la părinți. Tocmai de aceea rolul lor este foarte important. În măsura în care ei sunt integrați mai repede și implicați în business, seniorii asigurându-se sub toate aspectele că succesorii își pot asuma responsabilitățile, se poate asigura continuitatea, se crește coeziunea familiei și performanța operațională.

Acțiuni cheie pentru a avea o afacere de familie agilă

1. Instruirea temeinică a succesorilor la școli de renume astfel încât afacerea să nu fie supusă vreunui risc și să fie lăsată pe mâini bune;
2. Cultivarea unui mediu de lucru în care greșeala nu este penalizată, ci recompensată atunci când este orientată spre îmbunătățirea proceselor, produselor sau serviciilor;
3. Organizarea unor echipe de lucru mixte, atât ierarhic cât și funcțional, care să genereze soluții inovative și soluții de răspuns la ceea ce face concurența, sau afacerile din alte industrii;
4. Ucenicia moștenitorilor în cadrul companiei alături de părinți îi ajută să înțeleagă situațiile financiare ale companiei și să facă un management financiar solid relevant în luarea deciziilor;
5. Implicarea moștenitorilor în operațiunile companiei prin colectarea talentelor lor de nativi digitali și tranziția lor din rolul de "copilul proprietarului" către viitorul CEO.

Autor: Florentina Șuşnea, Managing Partner, PKF Finconta

* * *

Despre PKF Finconta

De peste 23 de ani, PKF Finconta este una dintre principalele 10 firme de servicii profesionale din România. Ca membri ai PKF International Ltd. suntem parte dintr-o rețea internațională de firme independente din punct de vedere

legal, care oferă consultanță și audit oriunde în lume. Grupul PKF Finconta este format din patru societăți cu capital românesc: PKF Finconta, PKF Finconta Consultanță, PKF Finconta HR și Finconta Consulting SPRL, membre ale organismelor profesionale naționale CECCAR, CAFR, CCFR și UNPIR. Prin intermediul acestora oferim servicii de audit financiar, analiză financiară corporativă, consultanță fiscală, întocmirea dosarului prețurilor de transfer, servicii de contabilitate, salarizare, resurse umane, insolvență, auditarea fondurilor nerambursabile și due diligence de achiziții.

15 acțiuni pentru eficientizarea energetică a casei tale

Suntem o națiune de "proprietari de locuințe" și ne dorim confortul pe care ni-l oferă sistemele actuale de construcție și finisare a construcțiilor rezidențiale. În același timp suntem preocupați de creșterea continuă a tarifelor la utilități. Aceste două aspecte nu sunt doar pe agenda proprietarilor de clădiri industriale, comerciale, de birouri ci, cu atât mai mult, pe lista de preocupărilor personale.

Eficiența energetică activă poate fi realizată prin instalarea în locuință de echipamente și dispozitive de economisire a energiei, precum și prin controlarea acestora pentru a utiliza doar energia necesară.

Iată de ce, la început de toamnă, când este încă vreme călduroasă și mai avem câteva luni până la venirea sezonului rece, vrem să punctăm o serie de acțiuni pe care fiecare le

poate face acasă pentru eficientizarea energetică a locuinței.

1. Schimbați becurile tradiționale sau becurile economice de tip CFL (Compact Fluorescent Lamp) pe care le utilizați mai mult de 6 ore pe zi cu LED-uri. O astfel de sursă de iluminat utilizează cu până la 75% mai puțină energie electrică și, mai mult, are o durată de viață mai mare.
2. Folosiți corpuri de iluminat cu un temporizator pentru iluminarea spațiilor deschise (curți interioare, grădini, spații de trecere sau spații pe care nu le folosiți frecvent).
3. Opriți luminile atunci când nu sunt spațiile utilizate. Lumina reprezintă aproximativ 12% din factura obișnuită a utilităților rezidențiale.
4. Nu lăsați computerul deschis toată ziua. Porniți computerul, monitorul, imprimanta și alte echipamente similare numai atunci când aveți nevoie de ele.
5. Nu lăsați telefonul mobil sau alte dispozitive la încărcat peste noapte. Durează mult mai puțin pentru a se încărca și nu vor consuma fără rost în standby.
6. Opriți cuptorul electric cu câteva minute înainte de expirarea timpului de gătire. Alimentele vor continua să fie gatite fără a utiliza electricitatea suplimentară.
7. Evitați amplasarea aparatelor electrice care iradiază căldură, cum ar fi lămpile sau televizoarele, în apropierea unui termostat.
8. În lunile mai calde, folosiți jaluzelele, umbrele și draperiile în partea însorită a casei pentru a menține temperatura mai scăzută a locuinței și pentru a reduce utilizarea aerului condiționat.
9. Montați folie de protecție solară cu grad de transmisie UV redus pe geamuri.
10. Setați temperatura frigiderului conform recomandărilor producătorului pentru a evita răcirea excesivă și pierderea de energie. Aveți grijă să nu supra-încărcați frigiderul vara deoarece acest lucru va reduce

circulația de aer din interior și va determina aparatul să funcționeze mai mult.

11. Nu lăsați ventilatoarele din baie sau bucătărie să funcționeze mai mult decât este necesar. Instalați temporizatoare pentru ventilatoarele din băi.
12. Încălzirea și răcirea locuinței însumează aproximativ 43% din toată energia pe care o consumăm. De aceea, o casă bine izolată înseamnă o casă cu pierderi minime de energie, implicit economie la facturi. Sigilați crăpăturile sau golurile din sistemul de izolație al casei. Astfel se pot economisi până la 10% pentru costurile de încălzire a locuinței.
13. O investiție într-un sistem de încălzire și răcire eficient, cum sunt pompele de căldură, vă va scuti de mulți bani în iernile grele. Aceste sisteme produc o mare parte din căldură (până la 75%), cu ajutorul aerului din mediul înconjurător, iar restul de 25% cu energie electrică.
14. Curățați sau înlocuiți periodic toate filtrele aparatelor electrocasnice și de climatizare. Filtrele murdare fac ca aceste aparate să funcționeze mai mult decât este necesar și cu eficiență scăzută.
15. Asigurați-vă că ferestrele se închid etanș. În cazul geamurilor termopan cu tâmplărie cu mai multe camere, realizați un reglaj al acestora cel puțin o dată pe an în scop de mentenanță.

Pe lângă toate beneficiile aduse de un consum redus de energie, un alt aspect important este responsabilitatea pe care o avem față de mediu. Respectarea unor principii de eficiență energetică conduce la scăderea costurilor dar și la un impact mai mic asupra consumului de resurse de tot felul (electricitate, apă, agent termic, etc). Cu cât se risipește mai puțină energie în locuințele noastre, cu atât vom avea costuri mai mici la factura de utilități și un comportament mai responsabil față de mediu.

Autor: Lucian Anghel, Fondator și CEO, Timepal Romania și Facilities Management Services

* * *

Despre EnergyPal

Fondatorul brandului EnergyPal, dipl.ing. Lucian Anghel, are experiență în operarea și mentenanța clădirilor însumând peste 3.000.000 mp în România. Experiența acumulată în decursul a 15 ani de facility management a condus la realizarea conceptului EnergyPal de eficiență energetică, prin care clienții beneficiază de cele mai eficiente soluții de reducere a costurilor de operare a clădirilor. Echipa EnergyPal este constituită din personal cu experiență de peste 8 ani în facility management și asistență tehnică. Personalul este specializat în domeniile: smart metering, HVAC (instalații termice și de climatizare), automatizări, izolații, luminotehnică, mentenanță preventivă și predictivă. Soluțiile și tehnologiile folosite au ca rezultat reducerea costurilor de operare ale beneficiarilor, ceea ce permite finanțarea soluțiilor din economiile realizate. Aflați mai multe despre noi pe: www.energypal.ro.