

Prețurile de transfer, un instrument strategic în afaceri

În prezent, prețurile de transfer ar trebui să fie percepute mai degrabă ca o oportunitate în afaceri decât o simplă provocare fiscală. Încorporarea prețurilor de transfer în planificarea financiară și corporativă ajută la atenuarea riscurilor pentru companiile care concurează într-o economie globală.

Deși managerii din consultanța fiscală și directorii financiari își dau seama de importanța prețurilor de transfer, este destul de regretabil că rareori acest subiect este luat în considerare la luarea deciziilor strategice. Companiile care își administrează eficient prețurile de transfer obțin, de fapt, o modalitate de coordonare a operațiunilor lor globale. Astfel, prețurile de transfer pot și ar trebui să devină un instrument strategic indispensabil pentru creșterea veniturilor și măsurarea performanțelor. Subiectul acesta, care poate fi perceput mai ales ca o problemă de conformitate fiscală, este de fapt o oportunitate de afaceri ce trebuie avută în vedere la cele mai înalte niveluri executive.

Conceptul Prețurilor de Transfer

Autoritățile fiscale caută să impoziteze valoarea corespunzătoare aferentă profiturilor obținute la nivel global. Majoritatea țărilor au adoptat "principiul valorii de piață" (arm's length principle) pentru a-și proteja baza impozabilă în evaluarea prețurilor de transfer ale companiilor care activează în respectiva țară. Conform principiului valorii de piață, prețurile practice intra-grup sunt evaluate în funcție de prețurile care ar fi fost aplicate pentru fiecare tip de tranzacție, în cazul în care companiile

acționau în mod independent pe piață, adică dacă nu erau părți afiliate.

Multe țări, printre care și România, au adoptat principiul valorii de piață prin norme, specificând diferite metode ce trebuie aplicate în diferite circumstanțe. Aceste metode compară prețurile practicate din tranzacțiile desfășurate între părți afiliate cu rezultatele obținute din tranzacții similare realizate între părți independente. În numeroase țări, inclusiv în România, există legi prin care se impune conținutul dosarului prețurilor de transfer, iar în cazul în care această documentare a tranzacțiilor nu există sau acestea nu respectă principiul valorii de piață, autoritățile fiscale aplică sancțiuni.

Context internațional al Prețurilor de Transfer

Comaniile s-ar putea aștepta ca, dacă tranzacțiile desfășurate între companiile afiliate respectă principiul valorii de piață, autoritățile fiscale aferente fiecărei țări implicate să respecte acest aspect. Din păcate, nu există un consens sau o consecvență în aplicarea regulilor privind prețurile de transfer, cu toate că aproape toate țările industrializate majore adoptă principiul valorii de piață. Nu este neobișnuit ca o metodă de prețuri de transfer care este acceptată într-o țară, să nu fie acceptată într-o altă țară, chiar dacă autoritățile fiscale fac parte dintr-un sistem de schimb automat al informațiilor între țări și folosesc aceste informații în realizarea unor ajustări ale rezultatelor financiare.

Beneficiile managementului Prețurilor de Transfer

Unui risc mai mare privind prețurile de transfer dintr-un context global îi sunt asociate oportunități mai mari de gestionare și planificare eficientă a impozitelor. Primul pas este utilizarea managementului prețurilor de transfer. Există patru avantaje cheie pentru adoptarea abordării globale a

prețurilor de transfer.

- **Consecvență** – Având în vedere faptul că autoritățile fiscale din diferite țări au interpretări diferite în ceea ce privește prețurile de transfer, adoptarea unei abordări globale permite unei companii multinaționale să efectueze local documentația privind prețurile de transfer în contextul strategiei globale privind prețurile de transfer, evitând astfel riscul lipsei de consecvență a dosarelor prețurilor de transfer.
- **Eficiența costurilor** – Analiza strategică globală a prețurilor de transfer permite firmelor să profite de economii de scală care să maximizeze consecvența și să reducă costurile la nivel local.
- **Certitudine** – Realizarea unei analize globale a prețurilor de transfer permite firmei o mai mare certitudine în gestionarea riscurilor asociate costurilor fiscale.
- **Îmbunătățirea măsurării performanței** – În multe cazuri, politicile de stabilire a prețurilor de transfer care nu respectă principiul valorii de piață influențează în mod negativ măsurarea performanțelor diferitelor segmente de afaceri al fiecărei părți implicate.

Oportunități în abordarea strategică a Prețurilor de Transfer

În practică, aplicarea cu bună credință a tratamentelor fiscale necesită o investiție de timp și efort. Pentru a rezolva problema prețurilor de transfer, o companie trebuie să conștientizeze factorii care aduc valoare adăugată și contribuțiile economice pe care le aduc părțile afiliate din cadrul grupului, inclusiv modul în care acești factori diferențiază compania de principalii săi competitori de piață.

Mai mult, o companie trebuie să identifice, să valorifice proprietatea intelectuală și să determine modul în care aceasta este exploatată la nivel global. Abordarea prețurilor de transfer la nivel global, facilitează încorporarea acestora

în strategia operațională și financiară a companiei. Activitățile desfășurate pentru respectarea politicilor prețurilor de transfer acționează ca un stimul al creșterii veniturilor.

Planificarea fiscală a prețurilor de transfer joacă un rol important în structurarea operațiunilor transfrontaliere și a investițiilor. Prețurile de transfer oferă o metodologie pentru localizarea strategică a activității economice în contextul planificării fiscale globale. Prin identificarea funcțiilor și riscurilor care pot fi localizate în jurisdicțiile fiscale favorizate, prețurile de transfer reprezintă un punct cheie în minimizarea taxării la nivel global și astfel veniturile sunt sporite.

Alternativ, rezultate similare pot fi obținute prin aderarea la acorduri de co-dezvoltare cu părțile afiliate în acele jurisdicții fiscale favorizate, numite "contribuții la cost" ("cost sharing arrangements"). Conform acestui acord, dezvoltarea tehnologiei este finanțată și deținută în mod comun indiferent de locul în care activitățile de dezvoltare se desfășoară în mod fizic. Plățile pot fi realizate pentru utilizarea activelor necorporale sau metodologiilor dezvoltate transfrontalier. Tarifele pot fi plătite către o companie financiară sau către o altă entitate din cadrul grupului.

Dacă o entitate dintr-o altă țară îndeplinește funcții și suportă riscuri, analiza economică poate consta în alocarea unei părți din profitul obținut la nivel global către această entitate. O atentă planificare a împărțirii funcțiilor și riscurilor poate minimiza ratele de taxare efectivă, la nivel global, și să sporească veniturile.

Desigur, orice planificare privind prețurile de transfer trebuie să fie desfășurată în contextul normelor internaționale de taxare, deși unele dintre acestea pot limita beneficiile alocării profiturilor către diferite jurisdicții fiscale. Abilitatea de a colecta informații și de a monitoriza

efectiv procesele derulate în acest sens, adeseori determină companiile să modifice și să eficientizeze operațiile din cadrul lanțului de aprovizionare.

Restructurările operaționale prezintă oportunități clare de integrare a structurilor fiscale și legale în activitatea operațională a companiei. Prețurile de transfer ar trebui să reprezinte un element cheie în obținerea unor noi obiective operaționale de afaceri. Strategiile de planificare fiscală care influențează locația în care se desfășoară activitățile, pot de asemenea să creeze oportunități în ceea ce privește minimizarea taxei pe valoare adăugată și a altor taxe indirecte, deoarece colectarea acestor taxe este influențată de puterea de consum.

Strategiile de planificare fiscală menționate mai sus oferă exemple în care prețurile de transfer sunt utilizate ca fiind o parte integrantă a strategiei de afaceri. Pentru obținerea de beneficii maxime, politicile prețurilor de transfer trebuie implementate anterior desfășurării activităților.

Concluzie

Prețurile de transfer au devenit o problemă fiscală din ce în ce mai importantă pentru corporațiile multinaționale, deoarece autoritățile fiscale din întreaga lume și-au sporit controlul asupra prețurilor de transfer practicate.. Întrucât autoritățile fiscale au interpretat în mod individual, dar nu neapărat consistent principiul valorii de piață, companiile multinaționale au început să acorde o atenție sporită strategiei de management a prețurilor de transfer la nivel global. În contextul în care companiile folosesc planificarea politicilor de prețuri de transfer pentru a spori veniturile și pentru a reduce riscurile la nivel mondial, prețurile de transfer nu mai reprezintă doar o problema fiscală, ci au devenit un instrument strategic în afaceri.

Autor: Nilanjan Nag, Manager, Prețuri de Transfer, 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, CCF 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.

Despre autor

Nilanjan Nan și-a început cariera în 2007. Are o diplomă în contabilitate și o diplomă de master în management. Nilanjan are peste 10 ani de experiență profesională în domeniul prețurilor de transfer la PwC și Deloitte în India. Are o vastă experiență în ceea ce privește conformitatea cu prețurile de transfer, angajamentele de planificare și auditul prețurilor de transfer. Nilanjan a lucrat, de asemenea, la angajamentele legate de documentația globală și are experiență în evaluarea proprietății intelectuale.

Inspecții fiscale – cum se selectează contribuabilii pentru control

În ultimele două săptămâni, societățile comerciale care se încadrează în categoria marilor contribuabili au primit adrese informative în cuprinsul cărora se menționează o serie de aspecte care le-ar putea influența gradul de risc fiscal. Aceste adrese sunt emise de Unitatea de Management a Riscului prin Serviciul specific de Analiză Risc, din cadrul ANAF.

Întrebarea legitimă pe care probabil și-o pun toți contribuabilii care au primit astfel de adrese este – Ce reprezintă o astfel de adresă? O simplă informare sau trebuie să se pregătească de inspecție? Ar trebui să întreprindă vreun demers sau pur și simplu să aștepte să vadă dacă vor fi inspectați sau nu?

Ce este, însă, gradul de risc?

Codul de procedură fiscală (în continuare „CPF”) nu dă o definiție a gradului de risc, dar definește analiza de risc drept activitatea efectuată de organul fiscal în scopul identificării riscurilor de neconformare, precum și de a le utiliza în scopul efectuării activității de control fiscal. Conform art. 121 din CPF, selectarea contribuabililor care urmează să fie supuși inspecției fiscale se face în funcție de nivelul riscului stabilit pe baza analizei de risc.

Am identificat din practică zece factori care, în viziunea organelor fiscale, pot influența gradul de risc și, pe cale de consecință, includerea în planul de inspecție mai repede sau mai târziu. Menționăm câțiva dintre aceștia:

1. Existența neconcordanțelor privind livrările efectuate pe teritoriul național nedeclarate de contribuabil și

- declarate ca achiziții de către parteneri;
2. Înregistrarea unei marje a profitului inferioară mediei înregistrate în domeniul de activitate desfășurat;
 3. Gradul de îndatorare;
 4. Valoarea obligațiilor fiscale suplimentare stabilite în urma inspecției fiscale.

Conform explicațiilor informale date de diverse echipe de inspecție fiscală, prin comunicarea acestor adrese, se încearcă o transparentizare a factorilor care stau la baza determinării gradului de risc. Astfel, un contribuabil poate să cunoască din timp care sunt aspectele în funcție de care se determină gradul său de risc și, implicit, includerea sa în planul de inspecție fiscală.

Aceste adrese nu modifică gradul de risc fiscal al contribuabililor cărora le-a fost expediată ci doar îi informează cu privire la factorii care ar putea determina încadrarea într-o categorie de risc fiscal care poate atrage după sine, mai devreme sau mai târziu, începerea unei inspecții fiscale.

În contextul în care metodologiile și procedurile privind efectuarea analizei de risc în vederea selectării contribuabililor pentru inspecție fiscală nu sunt transparente (nefiind publice), prezentul demers pare a fi unul de salutat. Acest demers ar fi în linie cu recentul proiect de modificare a Codului de Procedură Fiscală, estimată să se întâmple în toamna acestui an. Conform acestor modificări, modificarea gradului de risc ar putea să devină o procedură transparentă cu posibilitatea contribuabilului de a o contesta.

Însă, dacă am compara informările primite de diverși contribuabili, constatăm că numărul de aspecte care ar putea influența gradul de risc al unui contribuabil variază de la patru, în cazul unor contribuabili, la zece în cazul altor contribuabili. Aceasta înseamnă că o analiză specifică pe fiecare contribuabil a fost deja făcută de Serviciul de

Analiză Risc și, pe cale de consecință, o prioritizare a acestora în ceea ce privește includerea lor în planul de control. Din păcate, nu este posibilă cuantificarea importanței factoriilor analizați și relevanța acestora pentru determinarea gradului de risc astfel încât să ne dăm seama dacă, un contribuabil se califică sau nu la un grad de risc care face iminentă o inspecție fiscală.

Câteva acțiuni care ar putea să ducă la eliminarea unor astfel de factori din analiza gradului de risc:

- existența neconcordanțelor (punctul 1 de mai sus), care se pare că vizează Declarația 394. În lipsa identificării specifice a acestor neconcordanțe este destul de dificil să fie explicate de către contribuabil, identificarea fiind primul pas pentru a putea aduce lămuririle necesare. În general, aceste neconcordanțe sunt artificiale și pot fi ușor explicate/corectate odată ce au fost identificate.

În baza accesului la informațiile publice, considerăm că o clarificare sau corectare a acestor neconcordanțe ar fi benefică înainte de includerea respectivului contribuabil în planul de inspecție fiscală. În general, clarificarea sau corectarea acestor neconcordanțe se rezolvă în cadrul inspecției fiscale în proporție covârșitoare. Rămâne însă întrebarea – de ce să nu poată să le corecteze contribuabilul înainte de începerea inspecției, eliminând astfel măcar o parte din aspectele care îi influențează gradul de risc?

- înregistrarea unei marje a profitului inferioară mediei înregistrate în domeniul de activitate desfășurat (punctul 2 de mai sus). Din discuțiile purtate, și contribuabilii care au întocmit dosare de prețuri de transfer și se situează în intervalul înregistrat al respectivului domeniu de activitate (conform dosarului) tot au primit notificări cu privire la acest factor. Ceea ce înseamnă că, analiza efectuată de autoritatea

fiscală nu concordă cu cea a contribuabilului.

Și în acest caz se poate purta o corespondență pentru clarificarea mediei înregistrate în domeniul de activitate desfășurat de contribuabil, având drept scop eliminarea acestui factor din lista celor care pot influența gradul de risc.

– gradul de îndatorare (punctul 3 de mai sus), se pare că acesta reprezintă un aspect care influențează gradul risc în situația în care depășește 70% din activele contribuabilului.

- valoarea obligațiilor fiscale suplimentare stabilite ca urmare a inspecției fiscale (punctul 4 de mai sus). De multe ori, în practică, întâlnim contribuabili care nu vor să conteste creanțele fiscale stabilite în urma inspecției fiscale pe motiv că „supără fiscalul” sau valoarea obligației e prea mică în raport cu cifra de afaceri. Iată un motiv suplimentar de contestare – dacă nu ai contestat, ai șanse să fii controlat din nou. În plus, am întâlnit situații în care o decizie de impunere a fost anulată în mod definitiv, iar acest aspect este în continuare luat în calcul la stabilirea gradului de risc. În această situație, sau în situația în care s-a obținut o suspendare în instanță, nu se mai susține păstrarea acestui aspect printre cele de natură să influențeze gradul de risc, și trebuie solicitat autorității fiscale excluderea acestui factor din lista celor care îi pot influența gradul de risc.

Conform CPF, contribuabilul „nu poate face obiecții cu privire la procedura de selectare folosită”. Cu toate acestea, chiar dacă nu se poate contesta selectarea în sine, contribuabilul poate solicita autorității fiscale să excludă din lista aspectelor care îi pot influența gradul de risc pe acelea care nu sunt conforme. Contribuabilul trebuie să aibă o atitudine proactivă și să încerce eliminarea cât mai multor aspecte care îi pot influența gradul de risc, în măsura în care aceste

aspecte nu corespund realității. Este mai ușor să previi decât să reperi.

Autor: Emanuel Băncilă, Coordonatorul practicii de litigii și controverse fiscale din cadrul Radu și Asociații SPRL | EY Law

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 aproximativ 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

Radu și Asociații SPRL | EY Law este societatea de avocați din România care face parte din rețeaua globală EY Law, în cadrul căreia își desfășoară activitatea peste 2.100 de avocați din 82 de țări. În România, echipa Radu și Asociații SPRL | EY Law, formată din peste 40 de avocați, oferă atât servicii de consultanță juridică (remarcându-se în următoarele arii de

practică: drept societar, drept comercial, fuziuni și achiziții, finanțări, drept imobiliar, protecția datelor cu caracter personal și dreptul muncii), cât și asistență și reprezentare în fața autorităților și instanțelor judecătorești românești și internaționale. Experiența echipei a fost recunoscută în mod constant de piață și de publicații de specialitate precum Legal 500, Which Lawyer sau Chambers & Partners.

Leadershipul transformational începe cu transformarea liderului

Viziunea unui lider de business este expresia a ceea ce compania nu este și el vrea că aceasta să devină. Cheia este efortul susținut de schimbare a felului în care arată prezentul companiei. Astfel, spunem că un lider este cu atât mai vizionar cu cât discrepanța dintre realitatea curentă și viziunea realității viitoare este mai mare. Totuși nu suntem obișnuiți să experimentăm discrepanțe mari pe perioade lungi de timp. McDonaldizarea societății impune ritmuri alerte și așteptări standard. Schimbarea trebuie să fie rapidă, iar rezultatele vizibile și predictibile.

Studii realizate de companii de consultanță globale arată că 77% dintre organizații spun că au un deficit de competențe de leadership în acest moment, iar 56% dintre acestea nu au capacitatea de a crește aceste competențe la nivelul echipelor lor de conducere. Pe de altă parte doar 27% dintre lideri știu cum să transforme cultura organizațională a companiei.

Schimbarea culturii organizaționale este un act de curaj

Să luăm exemplul unei companii în care un lider își propune să facă o schimbare de cultură organizațională. La început realitatea vechii culturi este copleșitor majoritară. Sâmburele de schimbare pe care liderul îl sădește poate să nu prindă rădăcini și se profilează drept încă o inițiativă îngropată. Viziunea poate să nu reziste fondului de așteptare. Ceea ce liderul a exprimat trebuie să corespundă imediat faptelor ca oamenii să creadă în schimbare. Să treci la fapte înseamnă curaj.

Reconcilierea dintre realitatea viitoare dorită și cea existentă este foarte greu de realizat. Pe de o parte există riscul de a compromite viziunea exprimată când nouă realitate nu se manifestă în scurt timp. Pe de altă parte există tentația de a trece indistinct la fapte, de a promite că realitatea schimbării este după colț și să nu se întâmple mare lucru. Abilitatea de a menține atenția pe provocările cheie împreună cu o comunicare autentică în cadrul companiei alcătuiesc soluția pentru această dilemă.

Liderii sunt sursa schimbării în organizație

O companie poate fi schimbată numai dacă cei care o conduc se schimbă și ei. Dacă acceptăm că schimbarea este necesară și pune probleme de adaptare, atunci „o problemă nu poate fi rezolvată cu aceeași gândire care a generat-o”. Harta de operare a companiei corespunde de cele mai multe ori cu hărțile mentale ale celor care o conduc. Cum să transformi o companie dacă nu te transformi pe tine mai întâi? Din acest punct de vedere, transformarea companiei corespunde unui ritual al trecerii, în cazul leadership-ului, la maturitatea gestionării schimbării. Asemenea unei clepsidre care tocmai a fost răsturnată, liderul se desparte treptat de reflexele de acțiune depășite și se transferă într-o nouă realitate.

Structura de gândire a liderului determină performanța companiei

La fel ca proiectantul unui avion care are mai mare influență asupra performanței avionului decât o are pilotul și echipajul, structura gândirii unui lider este esențială pentru definirea marjelor de acțiune și a tiparelor de performanță ale companiei. Deoarece structura de comportamente și de gândire a liderului se impune de cele mai multe ori ca normă și colegilor, dacă liderul susține prin acțiuni ceea ce înseamnă o schimbare a structurii lui de gândire atunci și colegii vor face la fel. Acțiunile și rezultatele care nu erau înainte posibile acum sunt. Potențialul viitorului promis este probabil. Schimbarea structurilor de gândire față de realitate generează rezultate.

În concluzie

Schimbarea structurilor de gândire nu este un proces ușor. Aceasta aduce cu sine disconfortul renunțării la rețetele știute, dar depășite, de reușită. Se referă nu doar la leadership, ci la fiecare dintre noi. Operează nu doar în mediul de business, ci în viața de zi cu zi. Rezistența la schimbarea structurilor de gândire o folosim ca să ne protejăm de pericole și amenințări. Transformarea apare atunci când ne dorim ceva care contează pentru noi cu adevărat. În rezumat, devenirea unui lider implică renunțarea la tiparele de gândire tocite de realitatea schimbării și redesenarea unei arhitecturi mentale compatibile cu schimbarea.

Autor: Constantin Măgdălina, Expert, Tendințe și tehnologii emergente

Elemente-cheie

în

managementul conturilor strategice

Pentru companiile care vând servicii și soluții altor companii (B2B), managementul conturilor strategice este esențial. Aceste companii se confruntă cu multe provocări din acest punct de vedere, dar și în ceea ce privește îmbunătățirea performanței conturilor strategice.

Una dintre cele mai importante provocări este formarea echipelor eficiente de vânzări, care să construiască relații de business și să vândă soluții integrate. Apoi, importantă este gestionarea acestor conturi strategice, care implică crearea unei liste de priorități ce include rezultate obținute și așteptările clienților strategici. Prin livrarea unor rezultate care să răspundă unor nevoi specifice, corect identificate, se poate contribui la consolidarea relației, a veniturilor și marjelor de profit ale unui cont strategic.

Construirea relațiilor de business

Relația de afaceri cu un client strategic se mișcă pe un spectru larg, de la calitatea de vânzător la cea de consultant strategic. În acest interval, o companie furnizoare de servicii și soluții poate să fie: furnizor preferat, furnizor de soluții sau partener de încredere. Cu alte cuvinte, calitatea relației este de dorit să evolueze de la un rol pur tactic la unul strategic.

Un cont devine strategic atunci când relația de business, care construiește lanțul de valoare, escaladează de la furnizarea unui singur serviciu izolat la o gamă de servicii/soluții complementare. În cazul unui client strategic, procesul de vânzare este mai simplu, deoarece relația de încredere este solidă.

Creșterea conturilor strategice

Experiența echipei PKF Finconta ne spune că există o nevoie și o oportunitate de creștere a conturilor strategice.

- În plan extern, nevoia de construire a unei relații de afaceri cu top managementul contului strategic bazată pe încredere, dar și un istoric de succes, sunt factori importanți de calificare ca furnizor de soluții integrate.
- În plan intern, creșterea nivelului de motivație prin fixarea unor obiective, metrice și recompense, precum și întâlnirile periodice cu echipa, sunt oportunități de creștere a numărului de membri și a coeziunii echipei.

Consolidarea managementului conturilor strategice

Recomandări de inițiative pentru consolidarea echipei de management al contului strategic:

- Definirea unor obiective clare pentru echipă, fixarea unor indicatori cuantificabili și a unui sistem de recompensare pentru extra-performanță
- Implementarea unui agende trimestriale privind activitățile echipei de cont, corelată cu agenda săptămânală, dar și a unor sesiuni de strategie ale clientului cu echipa consultantului
- Actualizarea permanentă a echipei cu tendințele din industrie și punctul de vedere al clientului
- Implicarea cât mai multor membri din echipa de consultanță în sesiunile de discuție cu clientul și asigurarea training-urilor relevante
- Securizarea participării permanente a clientului la ședințele de lucru, prin creșterea susținerii coordonatorului echipei de cont
- Verificarea trimestrială a performanței echipei care asigură managementul contului strategic și identificarea unor soluții care să minimizeze/elimine deviația de la obiectivele stabilite.

În concluzie

Într-o relație de business strategică cu o companie, furnizorul acoperă o gamă largă de servicii pentru aceasta. Top managementul companiei beneficiare se consultă cu furnizorul înaintea inițiativelor importante. Prin urmare, liderii clientului strategic se alătură periodic echipei care furnizează serviciile, în ședințele de lucru, pentru a discuta provocările și planurile lor de viitor.

Deoarece există potențial de extindere a gamei de servicii oferite, este bine ca întreaga echipă de cont să fie prezentă la fiecare întâlnire. Creșterea veniturilor de la un client strategic este mult mai accelerată decât în cazul unui client obișnuit și peste media de profit a clienților din portofoliu. Astfel, o relație solidă de business cu un client strategic înseamnă costuri mai mici cu procesul de vânzare, o creștere semnificativă a profitabilității și o creștere de 3 ori mai accelerată a veniturilor.

Autor: Alina Făniță, CEO, PKF Finconta

* * *

Despre PKF Finconta

De peste 22 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.

Sumele colectate în urma ofertelor publice inițiale (IPO) derulate în Europa au crescut în semestrul I din 2018 comparativ cu aceeași perioadă din 2017

- Cele 99 de IPO-uri de pe piețele europene au strâns 9,3 miliarde de Euro în trimestrul al doilea din 2018, ceea ce face ca sumele atrase de pe burse în prima jumătate din 2018 să totalizeze 21,8 miliarde de euro, cu 5% mai mult decât în perioada similară din 2017;
- Au fost mai puține IPO-uri lansate în trimestrul al doilea din 2018, volumele fiind mai reduse cu 7%, iar valorile acestora cu 43% mai reduse comparativ cu perioada similară a anului trecut;

Piața europeană a ofertelor publice inițiale (IPO) a finalizat prima jumătate din 2018 cu venituri totale de 21,8 miliarde de euro din 168 de IPO-uri. Cifrele marchează o creștere de 5% în ceea ce privește sumele atrase de pe burse și de 4% în privința listărilor realizate, comparativ cu perioada similară din 2017, când 161 de IPO-uri au atras 20,8 miliarde de euro. Această creștere față de perioada similară a anului trecut se datorează în mare parte evoluțiilor din primul trimestru din

2018, când valoarea IPO-urilor europene a fost impulsionată de cele două mari listări înregistrate pe Deutsche Borse, divizia Healthineers a Siemens și divizia DWS Group a Deutsche Bank.

În trimestrul al doilea din 2018 activitatea de IPO a fost mai redusă la nivel european, cele 99 de IPO-uri colectând sume totale de 9,3 miliarde de euro. Acest lucru se traduce într-o scădere de 43% în ceea ce privește sumele atrase și de 7% ca număr de IPO-uri lansate, comparativ cu aceeași perioadă din 2017, când 106 IPO-uri au atras 16,2 miliarde de euro.

În Europa continentală, piețele de capital scandinave continuă să fie active în privința listărilor derulate având 24 de IPO-uri care au atras 1,8 miliarde de euro în acest al doilea trimestru. Cel mai mare IPO din regiune a fost Kojamo, o companie finlandeză cu afaceri în domeniul imobiliar. Cel mai mare IPO al trimestrului a fost Ceva Logistics care a atras 1,1 miliarde de euro pe bursa SIX Swiss Exchange, ceea ce reprezintă 12% din valoarea totală a IPO-urilor din trimestrul al doilea și a fost singurul *mega IPO* al trimestrului.

„Prima jumătate a anului s-a finalizat cu o creștere a sumelor colectate în urma IPO-urilor cu 5%, comparativ cu perioada similară a anului trecut, în principal datorită mega IPO-urilor din primul trimestru. Din cauza potențialului război comercial dintre Statele Unite ale Americii și partenerii săi, dar și a negocierilor pentru Brexit volatilitatea își poate face simțită prezența pe piețele bursiere, îngreunând eventualele listări anunțate în Europa. În ciuda unui trimestru doi mai discret și a situației politice și economice curente, piețele sunt în continuare deschise și se efectuează tranzacții. Prețurile de listare vor rămâne, cel mai probabil, o provocare, în timp ce investitorii sunt tot mai selectivi. Acestea fiind spuse, ne așteptăm să asistăm la o creștere a volumelor listărilor în cea de-a doua parte a anului”, spune **Sorin Petre, Partener, Servicii evaluare și analiză economică, PwC România.**

În trimestrul al doilea, London Stock Exchange a rămas prima piață de capital din Europa, atât din punct de vedere al volumului cât și a valorii IPO-urilor anunțate. Sumele colectate de 2,5 miliarde de lire sterline din cele 25 de listări sunt cu 25% mai mari comparativ cu cele din trimestrul al doilea de anul trecut, când 24 de IPO-uri au atras 2 de miliarde de lire sterline.

În ciuda incertitudinilor din jurul negocierilor pentru Brexit, Londra a arătat că este în continuare capabilă să atragă listări transfrontaliere. Două dintre cele mai mari cinci IPO-uri din trimestrul doi au fost lansate la Londra. Astfel, Avast plc din Cehia și Vivo Energy, o companie cu afaceri pe piețele din Africa, au atras 692 de milioane de lire sterline, respectiv 603 milioane de lire sterline.

Sectorul tehnologiei a dominat IPO-urile anunțate în Marea Britanie și deține o pondere de 40% din fondurile atrase în trimestrul doi. În Marea Britanie a fost lansat al treilea cel mai mare IPO al trimestrului, Avast plc, dar și cele ale companiilor de jocuri electronice Codemasters Group și Team 17, care au atras 185 de milioane de lire sterline, respectiv 108 milioane de lire sterline. Team 17 s-a listat pe piața secundară, AIM a London Stock Exchange.

„Putem caracteriza prima jumătate de an pe Bursa de Valori București drept una efervescentă, în condițiile în care indicele care include dividendele, BET-TR, a crescut cu 11% la finalul primelor șase luni. În același timp, furnizorul global de indici MCSI a revizuit pozitiv o parte dintre criteriile de accesibilitate ale României transmițând un semnal pozitiv atât investitorilor cât și potențialilor investitori. În acest context, ne așteptăm ca partea a doua a anului să mențină această traiectorie pozitivă, mai ales în condițiile în care la jumătatea lunii iulie pe Bursa de Valori București intră la tranzacționare 12 certificate emise de Erste Group Bank AG. Considerăm că semnalele primite până acum de pe piața de capital de la București sunt încurajatoare atât pentru

investitori, cât mai ales pentru companiile care sunt tranzacționate pe Bursă”, spune Ileana Guțu, Senior Manager, Departamentul de Evaluare și analiză economică, PwC România.

Crearea unei noi culturi organizaționale bazată pe self-leadership

Leadership-ul nu este un joc cu suma nulă. Leadership-ul este o artă, un exercițiu de voință și, de ce nu, un pariu cu tine însuți pentru a aduce la viață un potențial favorabil, chiar și în situațiile cele mai dificile. Nu este despre ”uitați-vă la mine și luați aminte”, ci despre construirea împreună a viitorului dorit. Este despre responsabilitate și curaj în asumarea rezultatelor, este despre respectul față de oameni, față de echipa cu care traversezi momentele dificile sau din viața unei organizații.

Responsabilizarea angajaților prin self-leadership

Când vine vorba despre modelele de leadership din companii, o direcție tot mai clară este responsabilizarea fiecărui angajat pe fiecare nivel ierarhic prin self-leadership. Tranziția la o organizație a viitorului se face prin încurajarea inițiativei și mecanismelor de auto-reglare în toată compania. Cu alte cuvinte cedarea treptată a controlului la fiecare nivel de conducere și preluarea unor responsabilități, în mod relevant de fiecare angajat în parte, la celelalte niveluri ierarhice. Numai că aceste intenții sunt ușor de spus, greu de implementat.

Depășirea promovărilor bazate pe conformitate

Fiecare nou pas în carieră pune angajatul într-un nou context. Ori de câte ori schimbă angajatorul, noul angajament presupune subordonare față de noua conducere, loialitate și uneori sacrificii în schimbul securității locului de muncă, recunoașterii profesionale și recompenselor tangibile și intangibile.

Promovarea este o promisiune și uneori chiar un motiv puternic să lucrezi într-o organizație mare. Numai că această promovare cere aprobarea unui superior. Aprobarea acestuia determină comportamentele acceptate și recompensate de către acesta. În aceste condiții se naște o relație de dependență, când angajatul își ajustează ce spune și ce face ca o strategie de supraviețuire, acceptare și promovare.

Trecerea de la conformitate la sens, integritate și curaj

Dacă leadership-ul înseamnă curaj, atunci cum îl reconciliezi cu conformitatea? Dilema se complică și mai tare atunci când „conformitatea ca strategie de promovare” intră în coliziune cu căutarea sensului activității pe care o faci. Dacă libertatea de a gândi autonom, viziunea despre ce lucrezi și pasiunea cu care o faci sunt incompatibile cu siguranța locului de muncă și promovarea atunci trebuie să faci o alegere. Alegerea pe care o faci determină natura și anvergura leadership-ului pe care îl promovezi.

Când angajații sunt provocați să depășească această dilemă schimbarea nu mai eșuează, iar câteva dintre cele mai des întâlnite comportamente care dispar sunt următoarele:

1. Angajații nu mai sunt preocupați exclusiv de modul în care fac ceea ce fac. Ei au curajul să facă lucrurile corecte.
2. Managerii nu mai fac micro-management, chiar dacă intenția lor era de a responsabiliza, și își depășesc nevoia de control.
3. Oamenii nu mai evită conflictul pentru că nu vor să-și

pericliteze promovarea și spun care sunt problemele reale ce trebuie abordate.

4. Oamenii nu mai spun în ședințe ceea ce se așteaptă de la ei, pentru ca apoi să aibă conversațiile adevărate în pauză, la cafea.
5. Angajații nu se mai așteaptă ca top managementul să aibă toate răspunsurile și să organizeze procesele – astfel încât să nu fie ei nevoiți s-o facă.

Până la urmă, reprezentările noastre de siguranță și sens depind de harta noastră identitară. De aceea atunci când gândești ca un lider și vrei să schimbi o organizație de la o structură ierarhică cu reflexe autocratice la una bazată pe consultare participativă cu colegii e bine să-ți identifice fricile aduse de o asemenea schimbare, să ți le asumi și să fii pregătit să le învingi. Dacă faci diferența între temerile percepute și riscurile reale, ai găsit calea de rezolvare a acestei dileme.

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.

Primele 100 de companii la nivel mondial au o valoare de piață de 20.000 de miliarde de dolari arată o analiză PwC

Companiile din China reduc avansul față de cele din Statele Unite

- Valoarea totală de piață a celor mai mari 100 de companii globale a crescut cu 15% comparativ cu anul trecut și a ajuns la 20.000 de miliarde de dolari. Acest lucru reflecta o creștere de 11.5% a Indexului Global MCSI. Statele Unite ale Americii revendică prima poziție cu 54 de companii în Top 100, ceea ce înseamnă un total de 61% din capitalizarea de piață.
- Companiile din China, clasate pe poziția a doua, au avut o creștere de 57% a capitalizării de piață comparativ cu 2017, totalizând 2822 de miliarde de dolari
- Top 10 al celor mai valoroase companii include 8 companii din SUA și două din China, în timp ce Top 10 de anul trecut era compus doar din companii americane
- Europa este reprezentată de 23 de companii în Top 100, cu una mai mult față de anul trecut. Ponderea în Top 100 a capitalizării companiilor europene rămâne neschimbată la 17%.
- După ce a distribuit dividende de 31 de miliarde de dolari acționarilor, Apple rămâne, pentru al șaptelea an

consecutiv, cea mai valoroasă companie din top, în ciuda faptului că Alphabet, care ocupă poziția secundă, a redus ecartul.

- *Sectorul tehnologiei este cel mai mare în ceea ce privește valoarea de piață, urmat de cel financiar și al bunurilor de larg consum.*

Valoarea de piață a primelor 100 de companii la nivel global a crescut semnificativ în ultimul an cu aproximativ 2597 de miliarde de dolari, sau 15%, comparativ cu 31 martie 2017, reiese din datele studiului PwC Global Top 100. Această creștere se adaugă celei de 12% înregistrată în 2017, iar capitalizarea bursieră continuă să crească anual, de la criza financiară globală.

48% din creșterea ultimului an a fost asigurată de companiile americane, pe fondul unor condiții economice solide și bazată pe poziția dominantă pe care o au în sectorul tehnologic. Europa înregistrează o creștere a capitalizării bursiere pentru al doilea an la rând, dar cu o pondere neschimbată în clasamentul primelor 100 cele mai mari companii din lume în funcție de valoarea de piață.

Pentru al patrulea an consecutiv, Statele Unite dau peste jumătate din companiile care alcătuiesc Top 100 (54 de companii anul acesta, în scădere de la 55 în 2017). De asemenea, valoarea companiilor americane reprezintă 61% din totalul topului, în scădere de la 63% anul trecut.

Amazon este compania cu cea mai solidă creștere a capitalizării, câștigând, ca valoare de piață, aproximativ 278 de miliarde de dolari sau 66% comparativ cu anul 2017. Pe locurile următoare sunt două companii din China, Tencent, cu o creștere a valorii de 224 de miliarde de dolari, sau 82% față de anul trecut, și Alibaba, cu o creștere de 201 miliarde de dolari sau 75%. Următoarele trei companii cu cea mai bună performanță bursieră, în termeni absoluți, vin din Statele Unite – Microsoft, Alphabet și Apple.

În ciuda faptului că se află pe locul 6 în termeni ai creșterii valorii de piață, Apple rămâne în *pole-position* în ceea ce privește capitalizarea bursieră pentru al șaptelea an consecutiv. Cu toate acestea, avansul față de Alphabet, care se află pe locul al doilea, s-a redus cu 25%, la aproximativ 132 de miliarde de dolari, de la 175 de miliarde în 2017. Apple a plătit, în 2017, 31 de miliarde de dolari drept dividende investitorilor și pentru răscumpărarea de acțiuni, față de 29 de miliarde în 2016, cea mai mare sumă dintre toate companiile din top. JP Morgan Chase se situează pe locul al doilea în ceea ce privește valoarea distribuită acționarilor, cu 24 de miliarde, în creștere de la 18 miliarde în anul precedent.

Dacă analizăm topul din punct de vedere al sectoarelor și al capitalizării bursiere, cel al tehnologiei continuă să conducă în fața celui financiar pentru al treilea an consecutiv, iar cel al bunurilor de larg consum se află pe locul trei. Primele trei companii la nivel global sunt în continuare din sectorul tehnologiei – Apple, Alphabet, Microsoft – urmate, pe locul cinci de Tencent și Facebook pe locul opt, în scădere de pe locul șase anul trecut.

Companiile europene au fost serios afectate de criza financiară globală de acum un deceniu, ceea ce le-a indus de atunci fluctuații în capitalizarea bursieră. Cu toate acestea, anul trecut Europa a reușit să-și consolideze recenta revenire, prin creșterea numărului de companii din Top 100 de la 22 la 23. De asemenea, a crescut și capitalizarea bursieră consolidată a companiilor europene cu aproximativ 331 de miliarde de dolari. Cu toate acestea, numărul companiilor de pe bătrânul continent prezente în Top 100 este sub cele 33 pe care le avea în 2010, iar cota de piață în Top 100, 17% la nivelul anului 2018 – deși neschimbată din 2017 – este mai mică decât cea de 27% din 2009.

Capitalizarea bursieră a companiilor din China prezente în Top 100 crește spectaculos cu 57% comparativ cu 2017. Anul acesta

12 companii chinezești sunt în Top 100, cu 10 mai mult față de anul trecut. Hong Kong contribuie cu alte două, după ce anul trecut a avut una singură. În termeni de creștere absolută a capitalizării bursiere, Tencent, care este, pentru al doilea an la rând, compania chineză cu cea mai solidă dezvoltare, și-a crescut valoarea cu 82% ajungând la 496 de miliarde de dolari. În termeni globali, creșterea acesteia este a doua cea mai mare după cea înregistrată de Amazon. Alibaba este a doua companie chineză în termeni de creștere și a treia în topul global, cu un salt de 75% peste anul trecut, ajungând la 470 de miliarde de dolari. Aceste salturi au dus companiile chineze în Top 10 al capitalizării bursiere, Tencent fiind clasată pe locul 5 și Alibaba pe locul 7.

„Dacă este să privim și pe plan local, capitalizarea bursieră a companiilor românești listate pe Bursa de Valori București era, după primele șase luni din acest an de aproximativ 20 de miliarde de euro, în timp ce capitalizarea tuturor companiilor de pe piața reglementată era de 36 de miliarde de euro. Per ansamblu, în primele șase luni ale anului 2018, piața de capital din România a avut o evoluție pozitivă, marcată de două listări (una tehnică și un IPO) și două emisiuni de obligațiuni. Cele aproximativ 40 de milioane de euro pe care Purcari Wineries le-a atras de pe bursă dau un semnal de încredere atât pentru investitori și potențiali investitori, cât și pentru companiile care au în plan atragerea de finanțare de pe piața de capital”, spune Ileana Guțu, Senior Manager, Servicii de evaluare și analiză economică, PwC România.

Introducerea posibilității de distribuire trimestrială a dividendelor

Legea nr. 163/2018 pentru modificarea și completarea Legii contabilității nr. 82/1991, modificarea și completarea Legii societăților nr. 31/1990, precum și modificarea Legii nr. 1/2005 privind organizarea și funcționarea cooperăției („Legea 163/2018”)

Conform prevederilor Legii 163/2018, publicată în Monitorul Oficial nr. 595/12.07.2018, începând cu data de 13 iulie 2018 societățile pot distribui trimestrial dividende.

Repartizarea trimestrială a profitului către acționari sau asociați se efectuează opțional, în limita profitului contabil net realizat trimestrial, plus eventualele profituri reportate și sume retrase din rezerve disponibile în acest scop, suma permisă la distribuire fiind ulterior diminuată cu eventualele pierderi reportate din anii anteriori și cu rezervele obligatorii de constituit (ca, de exemplu, rezerva legală).

Regularizarea sumelor repartizate în cursul exercițiului financiar trebuie să aibă loc după aprobarea situațiilor financiare anuale, iar dividendele repartizate și plătite în plus în cursul exercițiului financiar se restituie în termen de 60 de zile de la data aprobării situațiilor financiare anuale.

Societățile care optează pentru repartizarea trimestrială de dividende au obligația să întocmească situații financiare interimare. Aceste situații financiare sunt supuse auditului, în situația în care persoanele care le întocmesc au obligația de auditare statutară a situațiilor financiare anuale sau optează pentru auditarea acestora.

Editori

Țuca Zbârcea & Asociații Tax S.R.L. este divizia de consultanță fiscală a Țuca Zbârcea & Asociații, organizată ca o structură societară de sine stătătoare cu o echipă formată din consultanți fiscali autorizați, având o vastă experiență în domeniu. Serviciile oferite acoperă: planificarea tranzacțiilor, consultanță fiscală operațională, structuri de eficientizare (scheme de optimizare fiscală), analize fiscale și audit, audituri ale autorităților fiscale și soluționarea litigiilor (inclusiv combaterea riscurilor și a eventualului impact al unor litigii de lungă durată cu autoritățile fiscale), conformare și reprezentare fiscală, precum și stabilirea prețurilor de transfer.

Experții fiscali din cadrul Țuca Zbârcea & Asociații Tax S.R.L. colaborează îndeaproape cu avocații firmei cu experiență în gestionarea diverselor problematici de procedură și contencios fiscal, asistând și reprezentând clienți dintr-o varietate de industrii cu privire la toate tipurile de taxe, obligații fiscale, facilități fiscale ori contribuții de orice natură la bugetele de stat. Țuca Zbârcea & Asociații Tax S.R.L. este societate membră a A.R.S.I.T. – Asociația pentru Reformarea Sistemului de Impozite și Taxe.

**Declarația Unică se depune
online prin accesarea
<https://declunica.anaf.ro/>**

Pentru a simplifica completarea și depunerea online a Declarației Unice, Ministerul Finanțelor Publice – ANAF pune la dispoziția contribuabililor o aplicație informatică

dedicată, care poate fi accesată la adresa <https://declunica.anaf.ro/>. Declarația Unică se poate completa și depune de la adresa <https://declunica.anaf.ro/> dacă se utilizează numele de utilizator și parola contului personal din Spațiul Privat Virtual.

Se recomandă utilizarea din timp a aplicației dedicate completării și depunerii online a Declarației Unice, pentru a se evita îngreunarea procedurii de depunere de către un număr mare de utilizatori înregistrați simultan în sistem.

Contribuabilii care depun electronic Declarația Unică beneficiază de bonificația de 5% din impozitul pe venit plătit integral până la 15 martie 2019 inclusiv, reprezentând obligațiile fiscale anuale pentru anul 2018. O bonificație de 5% se acordă, de asemenea, și pentru contribuțiile sociale datorate potrivit legii.

Termenul de depunere a declarației unice a fost extins până la 31 iulie 2018.

Managementul generației cu internetul în buzunar

“Fac ce-mi spui dacă recunoști cine sunt”. Acesta pare să fie motto-ul după care se ghidează nouă generație de angajați. Cei născuți după 1980 și consacrați în literatura de business drept Generația Y, sau millenials, au trăit liberi de prejudecăți ierarhice și sunt motivați de recunoașterea muncii lor. În topul elementelor care îi motivează cel mai mult este stilul de management. Recunoașterea individuală a muncii lor îi definește ca persoane și în calitatea lor de contribuitori.

Obişnuiți ai tehnologiei, cei din generația millenials au aşteptări de la manageri și își doresc ca feedback-ul pe care îl obțin de la aceștia să fie similar cu cel de la dispozitivele folosite: personalizat și instant, chiar în urma acțiunilor lor.

Stau foarte mult conectați și par să dezvolte comportamente ce îmbină nevoia de socializare și de distracție, cu nevoia de sens în ceea ce fac. Iar această nevoie de conectare și sens îi face neînțeleși pentru generația managerilor formați într-un alt context și într-o altă școală de gândire, pentru care a fi responsabil înseamnă a fi sobru și neinterogativ.

Millenials vorbesc la persoana întâi singular și la diateză activă, ceea ce-i face să pară desprinși dintr-un selfie la locul de muncă. De fapt, ei vor recunoaștere din partea managerilor, într-o lume monotonă a angajaților care fac în mod repetitiv aceeași activitate.

Pentru această generație, crearea unui mediu motivant de lucru este un aspect foarte important. Prin urmare, pentru a crește coeficientul de motivație pentru Generația Y, managerii trebuie să-i provoace pe acești angajați, să-i implice în activități și proiecte cât mai diverse și să fie deschiși la ideile și propunerile venite din partea lor.

Tinerii Generației Y sunt motivați de libertatea de a lucra după cum le place, având în permanență în vizor obiectivul fixat de manager. Ei nu vor un manager care să le sufle în ceafă și să le spună secundă de secundă ce au de făcut, ci preferă un feedback periodic, care să valideze că sunt pe direcția bună.

În versiunea lor, managerul direct este mai degrabă un antrenor de talente de la care vor să știe dacă au lucrat bine sau nu. Iar dacă se întâmplă ca managerul să nu fie mulțumit de calitatea muncii lor, acesta are libertatea să îi pregătească profesional și să-i motiveze să performeze la

adevăratul lor potențial.

Din cauza capacității lor reduse de a se concentra, millennialii au nevoie să fie motivați și recompensați imediat.

Astfel, pentru o facilă integrare în companie și pentru asigurarea transferului de experiență, o soluție ar fi ca managerii să creeze rețele interne de mentorat. În acest fel, tinerii din Generația Y vor primi sfaturi și consiliere pentru a performa în noul mediu de lucru. În plus, prin mentorat, ei capătă o direcție care îi orientează către un scop al muncii pe care o fac. De aceea, un factor important în managementul relației cu tinerii din această generație este comunicarea eficientă. Dacă își extrag semnificație din munca pe care o prestează, atunci ei vor fi motivați și deschiși să fie ghidați de către mentori.

Este esențial ca managerii să înțeleagă că cei din Generația Y doresc să se educe continuu și să învețe de la colegii lor. Acești tineri caută sarcini provocatoare și au o dorință de a câștiga cunoștințe prin colaborarea cu cei din jur.

Autor: Alina Făniță, CEO, 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.