

# Baker Tilly, Romania

Tendinte in structurarea eficienta a afacerilor



# Agenda zilei

1. **Agenda afacerilor – eficienta operationala, managementul lichiditatilor, managementul portofoliilor de investitii**
2. **Global supply chain model versus modelul traditional de business**
  - Avantaje operationale ale restructurarilor de afaceri**
  - Modele de restructurari de afaceri**
3. **Solutii inteligente de management al fluxurilor de numerar si de reducere a costurilor finantarii**
  - Cash pooling**
4. **Solutii actuale de structurare a portofoliului de investitii**
  - Cum folosim entitatile de tip holding**

# Pe agenda afacerilor – eficienta operationala, managementul lichiditatilor, managementul portofoliilor de investitii

- ❑ **Imbunatatirea eficientei operationale**

- ❑ **Managementul lichiditatilor**

- ❑ **Gestionarea eficienta a portofoliilor de investitii**

- ❑ **Extindere cross-border?**

- ❑ **Impactul fiscal (costuri si riscuri)**

- ❑ **Restructurari de afaceri**

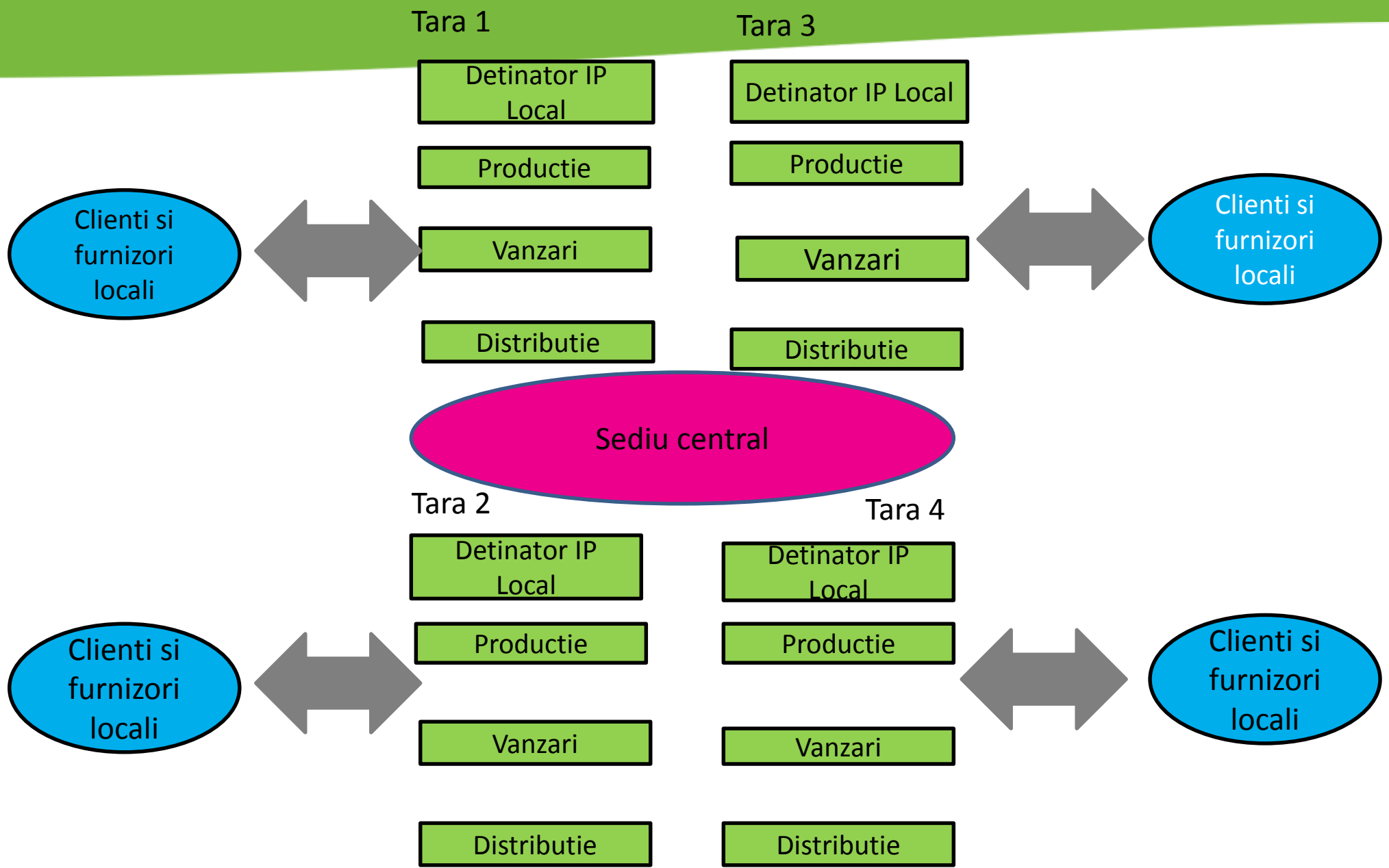
- ❑ **Achizitii, fuziuni, divizari**

- ❑ **Cost shared services**

- ❑ **Cash pooling**

- ❑ **Holding**

# Modelul traditional de business



# Restructurari de afaceri

## Motive:

- ❑ Imbunatatirea controlului asupra afacerii prin centralizare
- ❑ Managementul costurilor
- ❑ Integrarea afacerii
- ❑ Centralizarea activelor necorporale și a proprietății intelectuale în cadrul grupului
- ❑ Renunțarea la produsele vechi în favoarea celor noi
- ❑ De regula, se realizeaza din motive comerciale, insa pot interveni si avantaje fiscale

# Ce presupune restructurarea afacerilor

## ❑ **Productie:**

- ❑ mutarea deciziilor privind productia catre antreprenorul principal;
- ❑ Transformare de la “fully fledged manufacturer” la “toll manufacturer”;

## ❑ **Achizitii:**

- ❑ centralizare, pentru a asigura economie de costuri;
- ❑ abordare strategica la nivel de grup;
- ❑ furnizare centralizata a serviciilor intra-grup;

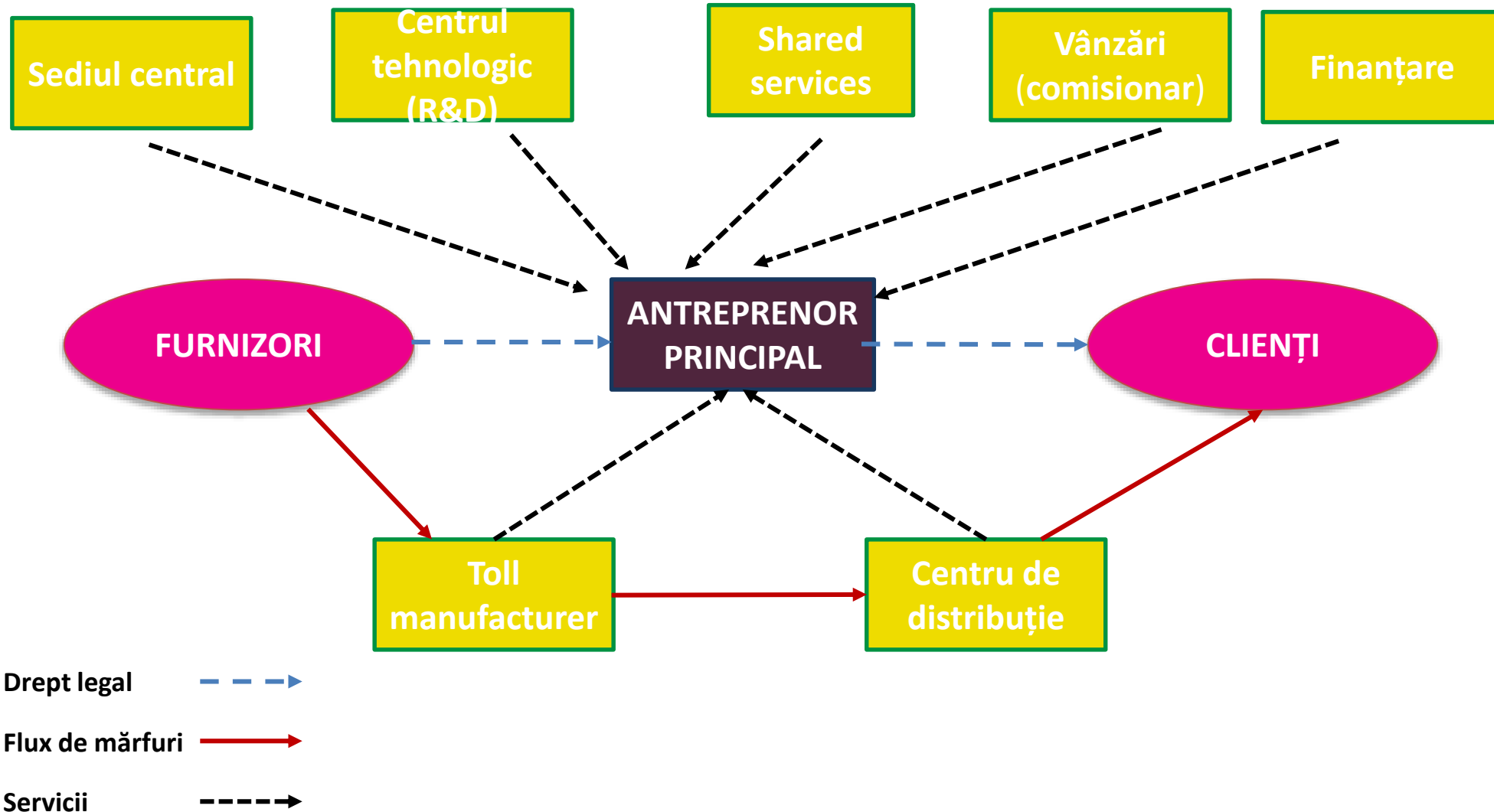
## ❑ **Proprietate intelectuala:**

- ❑ transfer catre antreprenorul principal;
- ❑ decizie de structurare a viitoarelor dezvoltari de IP (CCA, contract R&D);

## ❑ **Vanzare:**

- ❑ de la distribuitor cu riscuri depline la distribuitor cu riscuri scazute / comisionar / agent

# Global supply chain model



# Implicatii fiscale

- ❑ **Remunerarea la nivelul pretului de piata a restructurarii in sine:** restructurarea poate insemna ca ceva de valoare a fost transferat
- ❑ **Politica de preturi de transfer post restructurare:** schimbarile structurale conduc in schimbari in politica de preturi intra-grup
- ❑ Este important sa se asigure ca **realitatea corespunde documentarii pe hartie** a noii alocari a functiilor, riscurilor si activelor intre entitatile din grup
- ❑ **Alocarea economiilor realizate** prin restructurare intre participantii la proces
- ❑ **Sedii permanente ale antreprenorului principal?**
- ❑ **Nu trebuie facuta exclusiv in scop fiscal:** motivele de business trebuie documentate



# Solutii inteligente de management al fluxurilor de numerar si de reducere a costurilor

## Nevoile firmelor in vremuri turbulente

- ❑ Atentia la indicatorii de lichiditate
- ❑ Retentia disponibilului in companie
- ❑ Finantarea eficienta intra-group
- ❑ Colectarea mai rapida si mai eficienta a creantelor
- ❑ Vanzarea creantelor

## Trenduri si solutii

- ❑ Cash- pooling
- ❑ Cesiune de creante
- ❑ Contracte de novatie imprumuturi contra datorii din livrare de bunuri
- ❑ Securitizarea creantelor
- ❑ Ce avantaje / riscuri avem cand aceste operatiuni implica entitati din alta jurisdictie?

# Cash- pooling

## Forme:

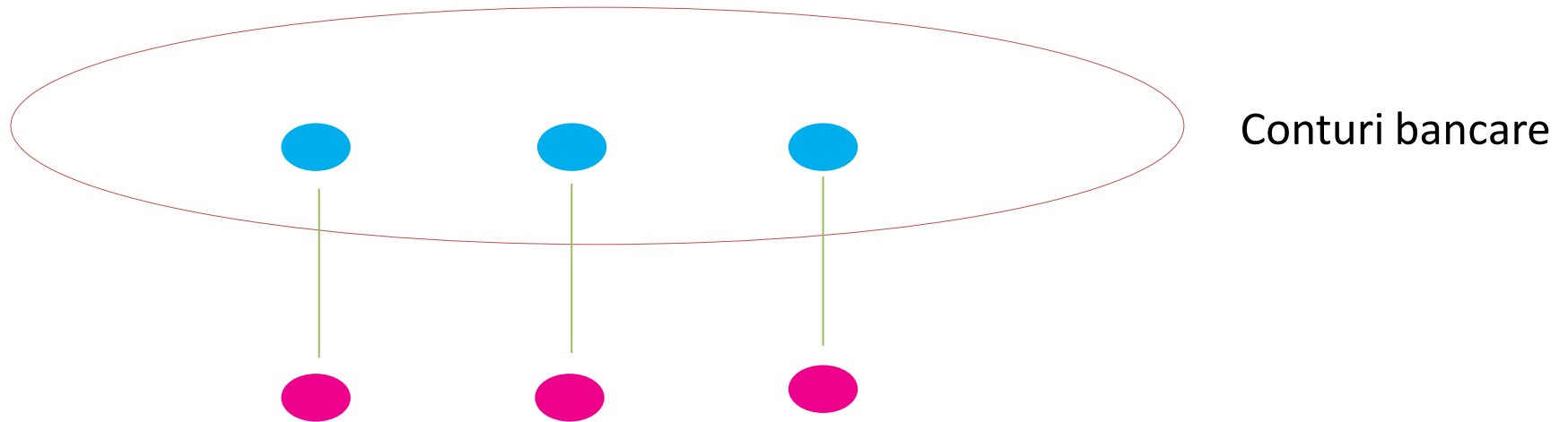
❑ **Concentrare de cash (zero balancing)** – un instrument de management al numerarului, vazut des in grupuri de firme

❑ **Notional pooling** – un instrument de optimizare a costurilor cu dobanzile aferente imprumuturilor in cadrul grupurilor de firme

## ❑ Avantaje:

- ❑ Imbunatateste pozitia neta a grupului in ceea ce priveste dobanzile pentru finantare: economie de scara (rate de dobanzi mai bune); reduce nevoia pentru finantare din afara grupului
- ❑ Asigura acces la resursele de lichiditate ale Grupului
- ❑ Faciliteaza administrarea centralizata a resurselor financiare
- ❑ Furnizeaza informatii privind pozitia de cash / indatorare a entitatilor din Grup.

# NOTIONAL CASH POOLING



Exemplu:

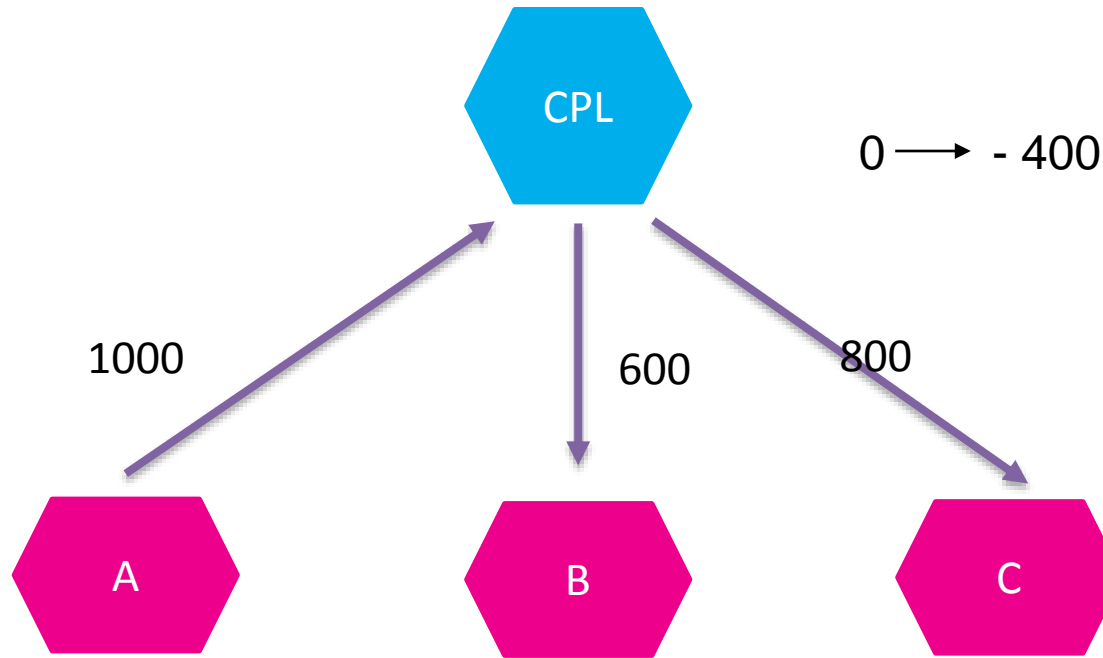
A: 100	2.0
B: -160	-9.6
C: 60	1.2+
	<hr/>

-6.4 Dobanda fara notional pooling

Dobanda la credite = 6%  
Dobanda la depozite = 2%

Ca rezultat al “netarii”, soldul conturilor grupului este zero, deci nicio o dobanda nu va trebui platita.

# ZERO BALANCE



Dobanda la credite = 8%  
 Dobanda la depozite = 5%

	Sold	Dobanda		Sold	Dobanda
M	0	0	➔	M	-400
A	1000	50		A	0
B	-600	-48		B	0
C	-800	-64		C	0
Total	-400	-62		Total	-400

Economia la nivel de grup este de 30  
 Rezultat = back to back financing

# Factori care duc la decizia de a seta un cash-pool

## Operaționale

- Management centralizat al numerarului
- Reducerea comisioanelor bancare
- optimizarea ratelor de dobândă
- Potrivirea cu modelul de afaceri
  - Sisteme IT

## Reglementări și aspecte legale

- Cerințe de raportare
- Supravegherea băncii centrale
- Constrângeri juridice

## Fiscali

- Impozite cu reținere la sursă
  - Prețuri de transfer
- Rata efectivă de impozitare
- Reguli de deducere a cheltuielilor cu dobanzile
- Cerințe privind substanța economică
  - TVA

# Cash pooling – aspecte operationale

## ❑ Setarea dobanzilor:

- ❑ Dobanda la depozite - riscurile asociate depozitelor in cadrul schemelor de cash pooling ?
- ❑ Dobanzile la credite - diferentele de bonitate intre diferitii participant la cash –pool?
- ❑ Cash-pool-ul rezulta intr-un **avantaj (economie de dobanda)** – cine trebuie sa beneficieze de acest avantaj?
- ❑ **Pozitiile debitoare sau creditoare pentru o perioada indelungata de timp pot sa nu fie acceptabile?** Ce alte solutii ar fi mai potrivite?

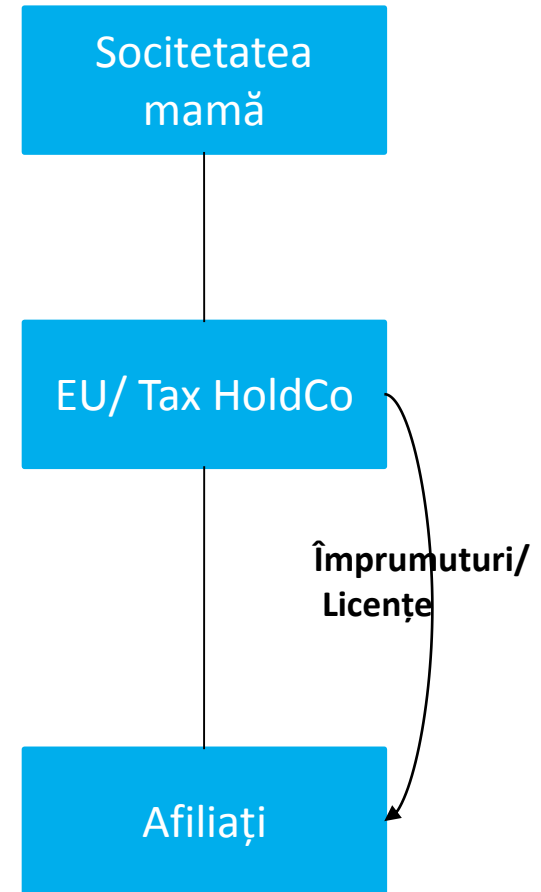
# Managerierea flexibila a investitiilor prin utilizarea de structuri de tip holding

## ❑ AVANTAJE OPERATIONALE

- ❑ Consolidarea subsidiarelor pentru scopuri de management și raportare (i.e. management și raportare centralizate);
- ❑ Ușurința de a achiziționa sau a vinde participații în subsidiare;
- ❑ Reinvestirea profiturilor direct din compania de tip holding;
- ❑ Posibilitatea de a atrage investitori (în special acționari minoritari);

## ❑ AVANTAJE FISCALE

- ❑ Minimizarea taxării câștigurilor de capital;
- ❑ Consolidarea profiturilor / pierderilor la nivel de grup;
- ❑ O mai bună planificare a impozitelor cu reținere la sursă;
- ❑ O impozitare avantajoasă a repatrierilor de profituri de la subsidiare (i.e. a dividendelor distribuite de subsidiare către firma de tip holding);



# Impactul noilor trenduri asupra afacerilor si a consultantilor

**Oportunitatile apar acolo unde aspiram sa vedem lucrurile dintr-o perspectiva diferita:**

- Restructurare operationala (Cum putem face lucrurile altfel, astfel incat sa obtinem economii, sau sa utilizam mai bine resursele?)**
- Economie de costuri, inclusiv fiscale (Structurare eficienta)**
- Accent pe lichiditate**
- Substanta economica a tranzactiilor trebuie avuta in vedere**
- Aspectele legale trebuie clarificate**

**Solutii sofisticate, care raspund unor nevoi complexe, ale unor afaceri intr-un mediu foarte dinamic**

**Consultanta cu valoarea adaugata reprezinta un element esential pentru un design si o implementare reusite.**



**Nadia Oanea**  
**Senior Manager, Head of Tax**  
**Baker Tilly, Romania**

52 Splaiul Independentei, 050085  
Bucharest, Romania

T: +40 21 315 61 00  
F: +40 21 315 61 02

[www.bakertillyklitou.ro](http://www.bakertillyklitou.ro)

This document has been prepared for general guidance on matters of interest only, and does not constitute professional advice. Do not act upon the information contained in this publication without obtaining specific professional advice. No representation or warranty (expressed or implied) is given as to the accuracy or completeness of the information contained in this document. To the extent permitted by law, Baker Tilly, its members, employees and agents do not accept or assume any liability, responsibility or duty of care for any consequences of anyone acting, or refraining to act, in reliance on the information contained in this publication or for any decision based on it.

Baker Tilly Klitou is an independent member of Baker Tilly International. Baker Tilly International Limited is an English company. Baker Tilly International provides no professional services to clients. Each member firm is a separate and independent legal entity and each describes itself as such. Baker Tilly is not Baker Tilly International's agent and does not have the authority to bind Baker Tilly International or act on Baker Tilly International's behalf. None of Baker Tilly International, Baker Tilly, nor any of the other member firms of Baker Tilly International has any liability for each other's acts or omissions. In addition, neither Baker Tilly International nor any other member firm has a right to exercise management control over any other member firm.

©2012 Baker Tilly. All rights reserved. In this document, "Baker Tilly" or refers to Baker Tilly, a group of companies registered in Romania, which are independent members of Baker Tilly International, a worldwide network of accounting firms. "Baker Tilly" is a trademark of the UK firm, Baker Tilly UK Group LLP, used under licence.

An independent member of Baker Tilly International