



RSMBrief

A newsletter connecting you to RSM Greece



RSM
Audit • Tax • Advisory

Νέα έργα της RSM Greece - Σελίδα 2

Η RSM Greece ολοκλήρωσε με επιτυχία έργο στη Μέση Ανατολή
–Σελίδα 3

11 Ελληνικές Επιχειρήσεις βραβεύθηκαν ανάμεσα στις 127
καλύτερες της Ευρώπης! – Σελίδα 4

Transfer Pricing –Σελίδα 5

Post Merger Integration –Σελίδα 6

Προετοιμάστε τα στελέχη στη μεσαία βαθμίδα της επιχείρησής
σας –Σελίδα 7

Νέα έργα της RSM Greece

Στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται μόνο μερικά από τα πιο σημαντικά έργα συμβουλευτικής φύσεως που ανέλαβε η εταιρεία μας, λόγω των περιορισμών που προβλέπει ο Κώδικας Δεοντολογίας του Σώματος Ορκωτών Ελεγκτών Λογιστών.

Ιανουάριος 2014:

Μελέτη σχέσης ανταλλαγής μετοχών Ομίλου στα πλαίσια διασυννοριακής συγχώνευσης

Μετά από έξι μήνες εργασίας ολοκληρώθηκε επιτυχώς από την Εταιρεία μας το έργο για την ανταλλαγή μετοχών του μεγαλύτερου βιομηχανικού Ομίλου στην Ελλάδα στα πλαίσια διασυννοριακής συγχώνευσης σύμφωνα με τον νόμο 3777/2009.

Το βασικό αντικείμενο των εργασιών μας ήταν οι αποτιμήσεις των εταιρειών του Ομίλου, η εκτίμηση του δείκτη ανταλλαγής μετοχών, η φορολογική υποστήριξη σε διάφορα θέματα που προέκυψαν και η συμβουλευτική υποστήριξη αναφορικά με την κατάρτιση και παρουσίαση των Οικονομικών Καταστάσεων (Ισολογισμός Μετασχηματισμού).



Φεβρουάριος 2014:

Ανάληψη έργου για την αποτίμηση μεγάλης Δημόσιας Επιχείρησης ως ανεξάρτητος εκτιμητής

Η Εταιρεία μας σε συνεργασία με μία ακόμη συμβουλευτική εταιρεία ανέλαβε το έργο της αποτίμησης Δημόσιας Επιχείρησης που είναι και εισηγμένη στο Χρηματιστήριο Αθηνών ως ανεξάρτητος εκτιμητής.

Φεβρουάριος 2014:

Σχεδιασμός μοντέλου κοστολόγησης και εκτίμησης περιθωρίου κέρδους και υποστήριξη στην τιμολογιακή πολιτική για λογαριασμό παρόχου τηλεπικοινωνιών στη Μέση Ανατολή

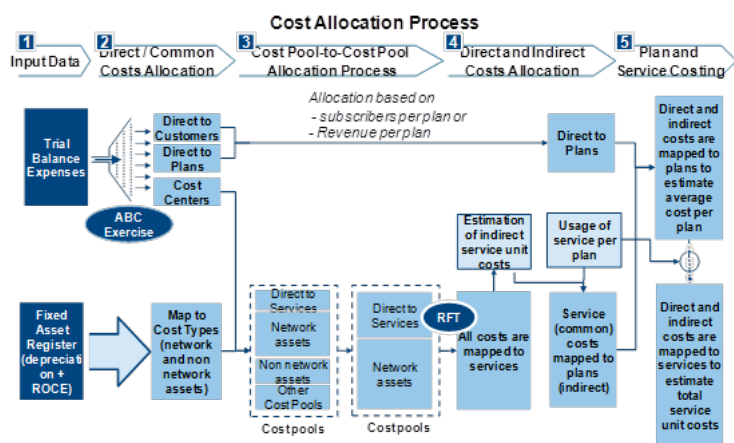
Σε συνεργασία με τη Euromena Consulting, η RSM Greece συμμετείχε σε έργο για την διαμόρφωση κοστολογικού μοντέλου και μοντέλου εκτίμησης κερδοφορίας για έναν από τους μεγαλύτερους παρόχους κινητής τηλεφωνίας στη Μέση Ανατολή. Το έργο περιελάμβανε την παροχή συμβουλευτικής υποστήριξης για τον καθορισμό τιμολογιακών πολιτικών και εκπαίδευση στη χρήση και επικαιροποίηση των μοντέλων. Μετά από 4 μήνες εργασίας, στις αρχές Φεβρουαρίου το έργο ολοκληρώθηκε με μεγάλη επιτυχία. Στη σελίδα 3 γίνεται εκτενέστερη ανάλυση των εργασιών που υλοποιήθηκαν καθώς και των βασικών αποτελεσμάτων που προέκυψαν.



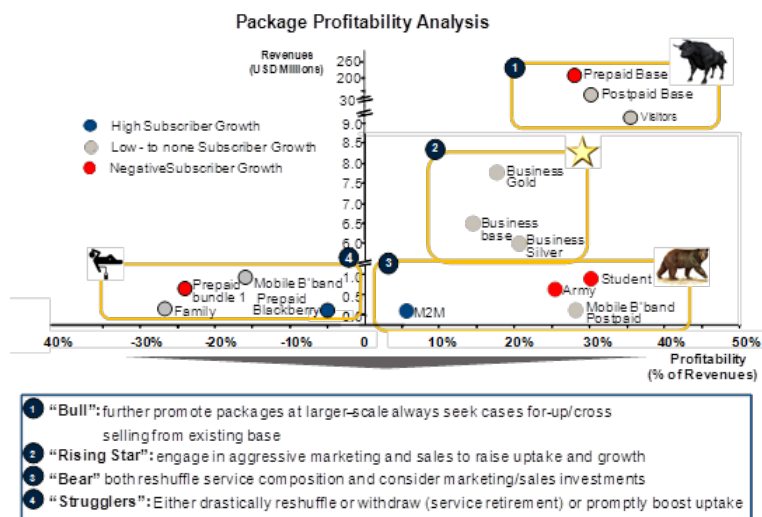
Η RSM Greece ολοκλήρωσε με επιτυχία έργο στη Μέση Ανατολή

Η RSM Greece σε συνεργασία με την εταιρεία παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών Euromena Consulting, ολοκλήρωσε με επιτυχία project συμβουλευτικής υποστήριξης σε ηγετική εταιρεία τηλεπικοινωνιών στη Μέση Ανατολή.

Ο κλάδος των τηλεπικοινωνιών κινητής τηλεφωνίας χαρακτηρίζεται από τον έντονο ανταγωνισμό, την παροχή νέων καινοτόμων υπηρεσιών και τη μείωση της κερδοφορίας ως αποτέλεσμα της κάλυψης των δικτύων με υπηρεσίες δεδομένων (data). Η χρήση τεχνολογιών 3G και 4G στο δίκτυο πρόσβασης αν και προσφέρουν το πλεονέκτημα της παροχής καινοτόμων υπηρεσιών και κυρίως data, εν τούτοις περιλαμβάνει υψηλές επενδύσεις που αναπόφευκτα έχουν άμεσο αντίκτυπο στην κερδοφορία του παρόχου. Επιπλέον ο έντονος ανταγωνισμός και η ανάγκη για βελτίωση του μεριδίου αγοράς είχε ως αποτέλεσμα την υιοθέτηση επιθετικών πρακτικών τιμολόγησης κυρίως των υπηρεσιών δεδομένων (mobile broadband, mobile internet, blackberry κτλ) που επηρεάζει σημαντικά το EBITDA της εταιρείας.



Στα πλαίσια αυτά, ζητήθηκε από την κοινοπραξία μας η δημιουργία ενός τεχνοοικονομικού μοντέλου το οποίο θα υπολογίζει και θα επιμερίζει με ακρίβεια τα έσοδα και τα έξοδα (λειτουργικά και κεφαλαιουχικά) για την παροχή κάθε τύπου υπηρεσίας (π.χ. κλήσεις προς κινητά, διεθνείς κλήσεις, SMS, MMS, video κλήσεις, υπηρεσίες δεδομένων, Υπηρεσίες Προστιθέμενες Αξίας) με σκοπό να διερευνηθεί το κατά πόσο η κάθε υπηρεσία προσδίδει αξία ή όχι στην εταιρεία. Επίσης εξετάστηκε και η κερδοφορία κάθε τύπου καταναλωτή (postpaid, prepaid, business) καθώς και των διαφορετικών bundles. Το μοντέλο έκανε χρήση άριστων πρακτικών τιμολόγησης, κοστολόγησης και επιμερισμού εσόδων που είναι αποδεκτές τόσο από παρόχους όσο και από Εθνικές Ρυθμιστικές Αρχές. Το κοστολογικό μοντέλο (Top Down Fully Allocated Cost Model) βασίστηκε στην μεθοδολογία του Activity Based Costing.



Τα ποσοτικά οικονομικά αποτελέσματα συσχετίστηκαν με μη οικονομικά στατιστικά στοιχεία όπως ο αριθμός των συνδρομητών, η ζήτηση υπηρεσιών, η συνολική κίνηση, το επίπεδο ανταγωνισμού καθώς και στοιχεία τεχνικής φύσεως όπως το utilization rate, ο βαθμός γεωγραφικής κάλυψης κτλ, ούτως ώστε να προσφερθούν συμβουλές αναφορικά με τη στρατηγική που θα πρέπει να ακολουθηθεί αναφορικά με κάθε υπηρεσία και τύπο συνδρομητών.

Το έργο το οποίο ολοκληρώθηκε σε δύο φάσεις, περιελάμβανε διεξοδική παρουσίαση του τρόπου λειτουργίας και επικαιροποίησης των μοντέλων που ετοιμάστηκαν καθώς και εκπαίδευση των στελεχών που θα χρησιμοποιούν τα σχετικά μοντέλα.

Η αξία της δημιουργίας μοντέλων κόστους – κερδοφορίας προσφέρουν τη δυνατότητα σε κάθε εταιρεία ανεξάρτητα από τον κλάδο δραστηριοποίησης να αντιληφθούν την άμεση ή έμμεση συνεισφορά κάθε υπηρεσίας ή προϊόντος στα οικονομικά και λειτουργικά αποτελέσματα με σκοπό τη βελτίωση της αξίας όχι μόνο της εταιρείας αλλά και της αξίας που αποκομίζει ο καταναλωτής από τη χρήση των σχετικών υπηρεσιών / προϊόντων.

Τα στελέχη της εταιρείας μας έχουν συνεργαστεί με ηγετικές εταιρείες στον χώρο των τηλεπικοινωνιών και Εθνικές Ρυθμιστικές Αρχές στην Ευρώπη, τη Μέση Ανατολή και την Ασία. Οι υπηρεσίες που προσφέρουμε περιλαμβάνουν τεχνική, χρηματοοικονομική και εμπορική υποστήριξη όπως κοστολόγηση δικτύων και υπηρεσιών, εκτίμηση τιμών τερματισμού κλήσεων, λογιστικός διαχωρισμός, σχεδιασμός ρυθμιστικής στρατηγικής και πολιτικών, καθορισμός εμπορικών πολιτικών και τιμολόγηση, σχεδιασμός στρατηγικής MVNO, υποστήριξη σε εξαγορές συγχωνεύσεις κτλ.

11 Ελληνικές Επιχειρήσεις βραβεύθηκαν ανάμεσα στις 127 καλύτερες της Ευρώπης!

Για πρώτη φορά 11 Ελληνικές εταιρείες περνάνε στο τελικό στάδιο των European Business Awards με χορηγό την RSM International

Ο τελικός των European Business Awards 2013/14 θα πραγματοποιηθεί τον Μάιο στην Αθήνα

Ανακοινώθηκαν στις 14 Ιανουαρίου 2014, οι 100 Ευρωπαϊκές επιχειρήσεις που βραβεύτηκαν στο θεσμό των **European Business Awards 2013/14** με τον ιδιαίτερα τιμητικό τίτλο **'Ruban d'Honneur'** ο οποίος τους δίνει το εισιτήριο για την τελική φάση του διαγωνισμού. Επιπλέον ανακοινώθηκαν και οι 27 **National Public Champions** (Εθνικοί Πρωταθλητές Ψηφοφορίας) από τις 27 Ευρωπαϊκές χώρες που συμμετέχουν στο διαγωνισμό.

Ανάμεσα στις 100 εταιρείες που βραβεύτηκαν με τον τίτλο **'Ruban d'Honneur'** συγκαταλέγονται και 10 Ελληνικές, γεγονός που αποτελεί εξαιρετική επιτυχία αφού για πρώτη φορά επιλέγεται τόσο μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων από τη χώρας μας για το τελικό στάδιο του διαγωνισμού. Πιο συγκεκριμένα, οι εταιρείες που βραβεύτηκαν και οι οποίες προτάθηκαν από την **RSM Greece**, υποστηρικτή και χορηγό των βραβείων στην Ελλάδα, είναι με αλφαβητική σειρά οι εξής:

- » **COCO-MAT** : The BP Target Neutral Growth Strategy of the Year Award (Βραβείο Διεθνούς Αναπτυξιακής Στρατηγικής της Χρονιάς)
- » **DIAMANTHS MASOYTHS** : The Infosys Business of the Year Award [t/o €150m +] (Βραβείο Infosys για την Επιχείρηση της Χρονιάς [κ.ε. €150m +])
- » **Epsilon Net** : The RSM Entrepreneur of the Year Award (Βραβείο RSM για τον Επιχειρηματία της Χρονιάς)
- » **GLOBO GROUP** : The BP Target Neutral Growth Strategy of the Year Award (Βραβείο Διεθνούς Αναπτυξιακής Στρατηγικής της Χρονιάς)
- » **ONEX** : The RSM Entrepreneur of the Year Award (Βραβείο RSM για τον Επιχειρηματία της Χρονιάς)
- » **Plaisio Computers** : The Infosys Business of the Year Award [t/o €150m +] (Βραβείο Infosys για την Επιχείρηση της Χρονιάς [κ.ε. €150m +])
- » **Power Health Hellas** : The Award for Customer Focus (Βραβείο για την Επικέντρωση στον πελάτη)
- » **SARMED** : The Infosys Business of the Year Award [t/o €0-25m] (Βραβείο Infosys για την Επιχείρηση της Χρονιάς [κ.ε. €0-25m])
- » **SEPTONA** : The Import/Export Award (Βραβείο Εισαγωγών/Εξαγωγών)
- » **Terra Creta** : The Import/Export Award (Βραβείο Εισαγωγών/Εξαγωγών)

Οι **100 Ruban d'Honneur** νικητές έχουν επιλεγεί από επιτροπή κριτών η οποία αποτελείται από ευρωπαίους επιχειρηματίες, ακαδημαϊκούς και opinion leaders και διεκδικούν την πρωτιά στην κατηγορία στην οποία διαγωνίζονται. Η διάκριση 10 εταιρειών από την Ελλάδα αποτελεί μεγάλη επιτυχία αν λάβει κανείς υπόψη το γεγονός ότι στο διαγωνισμό συμμετείχαν περίπου 15.000 εταιρείες από 27 χώρες.

Επιπλέον, βραβεύτηκε ως **National Public Champion** (Εθνικός Πρωταθλητής Ψηφοφορίας) με βάση την ψηφοφορία του κοινού, η εταιρεία **SKROUTZ**. Η διάκριση αυτή είναι αποτέλεσμα ανοικτής ψηφοφορίας που πραγματοποιείται παράλληλα με τον κύριο διαγωνισμό. Η εταιρεία αυτή έλαβε τις περισσότερες ψήφους για την Ελλάδα. Οι 27 National Public Champions από όλη την Ευρώπη, θα συνεχίσουν να διαγωνίζονται μέχρι το τέλος του διαγωνισμού διεκδικώντας τον τίτλο του **European Public Champion**.

Ο **Άθως Στυλιανού, Διευθύνων Σύμβουλος της RSM Greece**, αναφέρει: «Ο βασικός μας στόχος είναι η ανάδειξη και προβολή της ελληνικής επιχειρηματικότητας μέσα από τα European Business Awards, σε Πανευρωπαϊκό επίπεδο. Πέρυσι δύο Ελληνικές εταιρείες, η Γαία Τρόφιμα και το Νοσοκομείο Υγεία, κατέκτησαν δύο από τα δέκα βραβεία στον τελικό. Φέτος είχαμε **46** Ελληνικές εταιρείες ως **National Champions** από τις οποίες τώρα οι **10 ως φιναλίστ** και ήδη κάτοχοι του τίτλου Ruban d'Honneur και η 1 ως **National Public Champion** θα συμμετάσχουν στον τελικό και θα διεκδικήσουν ένα από τα έντεκα βραβεία του τελικού. Είμαστε επομένως πολύ ικανοποιημένοι που για μια ακόμη φορά οι **Ελληνικές επιχειρήσεις και οι Έλληνες επιχειρηματίες κατάφεραν να ξεχωρίσουν και να διακριθούν**, παρά το γεγονός ότι διανύουμε μια από τις δυσκολότερες χρονιές της οικονομικής κρίσης. Θα αναμένουμε με μεγάλο ενδιαφέρον τα αποτελέσματα του τελικού».

Στην Ελλάδα το 2014 η τελετή απονομής τον Μάιο

Οι διοργανωτές των βραβείων **επέλεξαν την Ελλάδα** ως τη χώρα στην οποία θα πραγματοποιηθεί ο **τελικός των European Business Awards 2013/14**. Η εκδήλωση αυτή θα αποτελέσει ένα πολύ σημαντικό επιχειρηματικό γεγονός για την Ελλάδα, με μεγάλη προβολή στα Ευρωπαϊκά αλλά και στα παγκόσμια μέσα ενημέρωσης.

Η **Jaqueline Yanko**, Υπεύθυνη Εκδηλώσεων των European Business Awards, αναφέρει «Είμαστε ενθουσιασμένοι που τα βραβεία θα πραγματοποιηθούν φέτος στην Αθήνα. Η συνεχώς αυξανόμενη επιτυχία των Ελληνικών επιχειρήσεων στο διαγωνισμό ανταμείβει την προσπάθειά μας να αναγνωρίσουμε και να προωθήσουμε την Αριστεία, τις Βέλτιστες Πρακτικές και την Καινοτομία στην Ευρωπαϊκή Επιχειρηματική Κοινότητα. Το γεγονός ότι πέρυσι 2 από τους 10 τελικούς νικητές των βραβείων προέρχονταν από την Ελλάδα, το ότι η Ελλάδα έχει την Προεδρία της Ευρωπαϊκής Ένωσης αλλά και η αξιέπραστη πολιτιστική κληρονομιά της είναι λόγοι που κάνουν προφανή την επιλογή μας για τον τόπο διοργάνωσης».



Transfer Pricing

του Δημήτρη Ξυδάκη PhD, Audit Manager, RSM Greece

Διαπιστώσεις και συμπεράσματα από την πρώτη διευρυμένη προετοιμασία φακέλων Transfer Pricing για τη χρήση 2012 και θέματα που θα πρέπει να απασχολήσουν τα στελέχη των εταιρειών ενόψει των υποχρεώσεων για τη χρήση 2013.

Αποσαφήνιση έννοιας Transfer Pricing

Η έννοια του Transfer Pricing και πιο συγκεκριμένα η τεκμηρίωση των τιμών των ενδοομιλικών συναλλαγών αποτελεί στην ουσία μια έννοια που να μην είναι γνωστή σε πολλά στελέχη εταιρειών αλλά παράλληλα υπήρχαν και συνεχίζουν να υπάρχουν πολλές ασάφειες σε ό,τι αφορά το θεσμικό πλαίσιο, αλλά και το επιχειρηματικό περιβάλλον.

Η έννοια του Transfer Pricing είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την αρχή των ίσων αποστάσεων (Arm's Length Principle) και στην πραγματικότητα αποτελεί μια ουδέτερη έκφραση, δηλαδή δεν ταυτίζεται απαραίτητα με λανθασμένες τακτικές τιμολόγησης. Οι πολιτικές Transfer Pricing δεν συνιστώνται μόνο για φορολογικούς λόγους, αλλά παράλληλα και σε άλλες περιπτώσεις όπως η ύπαρξη ρυθμιστικών τιμών από τις κυβερνήσεις, οι ρυθμίσεις δασμολογικού και συναλλαγματικού ελέγχου καθώς επίσης οι κανονισμοί υπεράσπισης του ελεύθερου ανταγωνισμού.

Πιο συγκεκριμένα, μια ενδοομιλική συναλλαγή θεωρείται ότι συμμορφώνεται με την αρχή των ίσων αποστάσεων αν η τιμή, οι όροι και οι συνθήκες της συναλλαγής είναι οι ίδιοι/ ίδιες με αυτούς/αυτές που θα ίσχυαν μεταξύ ανεξάρτητων εταιρειών.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η Υπηρεσία Εποπτείας της Αγοράς του Υπουργείου Ανάπτυξης επέβαλε πρόστιμο συνολικού ύψους άνω του 1 εκατ. ευρώ σε γνωστή πολυεθνική εταιρεία για παραβάσεις του Ν3728/08 περί ενδοομιλικών συναλλαγών.

Ευρεία εφαρμογή της τεκμηρίωσης των τιμών των ενδοομιλικών συναλλαγών στην Ελλάδα.

Η πρώτη ευρεία εφαρμογή της υποβολής του πίνακα τεκμηρίωσης τιμών ενδοομιλικών συναλλαγών παράλληλα με την προετοιμασία των φακέλων τεκμηρίωσης τιμών ενδοομιλικών συναλλαγών ξεκίνησε για τη χρήση 2012 με τον υποχρεωτικό έλεγχο των φακέλων τεκμηρίωσης των ενδοομιλικών συναλλαγών στα πλαίσια του φορολογικού πιστοποιητικού από τους ορκωτούς ελεγκτές καθώς επίσης και με την εφαρμογή του ν.4110/2013.

Και ενώ, λοιπόν, οι εταιρείες που ελέγχονται υποχρεωτικά από ορκωτούς ελεγκτές ανταποκρίθηκαν σε μεγάλο βαθμό στην προετοιμασία του φακέλου τεκμηρίωσης ενδοομιλικών συναλλαγών για τη χρήση 2012, γεγονός που παράλληλα σημαίνει ότι υπήρξαν και διορθώσεις σε ό,τι αφορά την πολιτική τιμολόγησης των ενδοομιλικών συναλλαγών για το 2013 έτσι ώστε να είναι συμβατή με την αρχή των ίσων αποστάσεων (arms length principle) δεν μπορούμε να πούμε ότι ίσχυσε το ίδιο για τις εταιρείες που δεν ελέγχονται από ορκωτούς.

Αξίζει, επίσης, να σημειωθεί ότι λόγω του δυσμενούς οικονομικού κλίματος στην Ελλάδα είναι πολλές οι εταιρείες που εμφανίζουν ζημιές, γεγονός που δημιουργεί πρόβλημα συγκρισιμότητας αφού σύμφωνα με τις αρχές του ΟΟΣΑ ένα από τα βασικά κριτήρια συγκρισιμότητας από την εφαρμογή μεθόδων που στηρίζονται σε βάσεις δεδομένων είναι η κερδοφορία των

εταιρειών. Τέλος, θα πρέπει επίσης να ληφθεί υπόψη των ελεγκτικών αρχών ότι η αρνητική αυτή οικονομική συγκυρία έχει οδηγήσει πολλές εταιρείες στο να επιλέξουν να λειτουργούν με αρνητικά περιθώρια κέρδους προκειμένου να κρατήσουν το μερίδιο τους στην αγορά και να μη σταματήσουν τη δραστηριότητα τους και όχι απαραίτητα για να φοροδιαφύγουν.

Δεδομένου, όμως, ότι τα πρόστιμα για εκπρόθεσμη και μη υποβολή πίνακα τεκμηρίωσης ενδοομιλικών συναλλαγών για το 2012 έχουν ήδη αρχίσει να αποστέλλονται από το Υπουργείο Οικονομικών στις αρμόδιες εφορίες, καθώς, επίσης, και λόγω της προθεσμίας υποβολής του πίνακα ενδοομιλικών συναλλαγών για τη χρήση 2013 μέχρι την 30η Απριλίου 2014, παραθέτουμε στη συνέχεια το βασικό νομοθετικό πλαίσιο που συνθέτει την προετοιμασία του φακέλου τεκμηρίωσης τιμών ενδοομιλικών συναλλαγών.

Σε αυτό το σημείο κρίνεται σκόπιμο να υπενθυμίσουμε ότι προβλέπεται αυτοτελές πρόστιμο επί των δηλούμενων ακαθάριστων εσόδων της επιχείρησης, το οποίο ορίζεται σε:

- » 1/1.000 στην περίπτωση **εκπρόθεσμης** υποβολής του συνοπτικού πίνακα πληροφοριών και εκπρόθεσμης διάθεσης του φακέλου τεκμηρίωσης στην ελεγκτική αρχή το οποίο δεν μπορεί να είναι μικρότερο των 1.000 ευρώ και μεγαλύτερο των 10.000 ευρώ και
- » 1/100 στην περίπτωση **μη υποβολής** του συνοπτικού πίνακα, αλλά και μη διάθεσης του φακέλου τεκμηρίωσης το οποίο δεν μπορεί να είναι μικρότερο των 10.000 ευρώ και μεγαλύτερο των 100.000 ευρώ.





Νομοθετικό πλαίσιο

Οι υποχρεώσεις των επιχειρήσεων σχετικά με την τεκμηρίωση των τιμών των ενδοομιλικών τους συναλλαγών πήγαιναν μέχρι πρόσφατα από το άρθρο 26 του ν.3728/2008 του Υπουργείου Ανάπτυξης και από το ν.3775/2009 του Υπουργείου Οικονομικών.

Με την ψήφιση του ν.4110 τον Ιανουάριο του 2013, το ισχύον νομικό πλαίσιο απλοποιήθηκε σημαντικά. Οι νέες διατάξεις για την τεκμηρίωση των τιμών των ενδοομιλικών συναλλαγών εφαρμόζονται για διαχειριστικές περιόδους που ξεκινάνε από 01/01/2012.

Τέλος με την ΠΟΛ.1284/31.12.213 ορίζεται η διαδικασία για την προέγκριση μεθοδολογίας ενδοομιλικής τιμολόγησης, διαδικασία όμως που όπως δείχνουν τα πράγματα θα αργήσει ακόμα να μας απασχολήσει.

Η έννοια του Transfer Pricing αφορά τις τιμές που χρεώνονται στις ενδοομιλικές συναλλαγές όπως π.χ. πώληση αγαθών, παροχή υπηρεσιών, χορήγηση δανείων με σύμβαση, μεταβιβάσεις μετοχών ή εταιρικών μεριδίων ή μεριδίων ποσοστών συμμετοχής σε κοινωνία αστικού δικαίου ή σε κοινοπραξία (εκτός κοινοπραξίας τεχνικών έργων), μεταβιβάσεις δαπανών διοικητικής υποστήριξης, δικαιωμάτων και ακινήτων.

Υποχρέωση τεκμηρίωσης τιμών ενδοομιλικών συναλλαγών έχουν οι επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως νομικής μορφής, που συνδέονται με άλλες επιχειρήσεις κατά την έννοια της παραγράφου 32 του άρθρου 39 του Κ.Φ.Ε.. Το ίδιο ισχύει και για τις μόνιμες εγκαταστάσεις αλλοδαπής επιχείρησης στην Ελλάδα.

Γεγονός που δημιούργησε και συνεχίζει να δημιουργεί ακόμα και σήμερα σύγχυση είναι η έννοια των συνδεμένων εταιρειών. Πιο συγκεκριμένα στο άρθρο 64 του Ν.4170 ορίζεται ότι ως συνδεμένες νοούνται οι επιχειρήσεις οι οποίες συνδέονται άμεσα ή με ποσοστό τουλάχιστον τριάντα τρία τοις εκατό (33%) ή **συνδέονται με κάθε άλλο πρόσωπο με το οποίο υπάρχει σχέση άμεσης ή έμμεσης ουσιώδους διοικητικής εξάρτησης ή ελέγχου ή το πρόσωπο αυτό ασκεί καθοριστική επιρροή ή έχει τη δυνατότητα καθοριστικής επιρροής στη λήψη των αποφάσεων της επιχείρησης ή σε περίπτωση που και τα δύο πρόσωπα έχουν σχέση άμεσης ή έμμεσης ουσιώδους διοικητικής εξάρτησης ή ελέγχου ή δυνατότητα καθοριστικής επιρροής από τρίτο πρόσωπο.»**

Αυτό σημαίνει π.χ. ότι ακόμα και ένας μέτοχος που έχει ποσοστό άνω του 33% σε μια εταιρεία Α και προσφέρει τις υπηρεσίες του ως γιατρός, μηχανικός κ.α. από την ατομική του επιχείρηση Β προς την εταιρεία στην οποία ασκεί έλεγχο (εταιρεία Α) θα πρέπει εφόσον πληρούνται τα οικονομικά κριτήρια (που θα εξετάσουμε παρακάτω) να υποβάλλουν πίνακα τεκμηρίωσης τιμών ενδοομιλικών συναλλαγών και οι δύο εταιρείες.

Από την υποχρέωση τεκμηρίωσης απαλλάσσονται i) εμποροβιομηχανικές εταιρείες του α.ν. 89/1967, ii) ανώνυμες εταιρείες χρηματοδοτικής μίσθωσης, iii) εταιρείες πρακτορείας επιχειρηματικών απαιτήσεων του, iv) εταιρείες ειδικού σκοπού του ν. 3156/2003 (Α' 157) και του ν. 3601/2007 (Α' 178) με έδρα στην Ελλάδα, v) εταιρείες παροχής πιστώσεων του ν. 2937/2001 (Α' 169), vi) Χρηματιστηριακές, vii) Τράπεζες.

Επίσης, εξαιρούνται συναλλαγές με μία ή περισσότερες συνδεδεμένες επιχειρήσεις, η αξία των οποίων δεν υπερβαίνει τις 100.000 ευρώ ή τις 200.000 ευρώ αθροιστικά, εφόσον τα ακαθάριστα έσοδα της διαχειριστικής χρήσης για το σύνολο των συνδεδεμένων δεν υπερβαίνει ή υπερβαίνει τα 5.000.000 ευρώ αντίστοιχα.

Επίσης με το άρθρο 91 του ν.4182/2013 και την ΠΟΛ.1220/26.9.2013 ορίστηκε ως όριο άνω του οποίου υπάρχει υποχρέωση τεκμηρίωσης ενδοομιλικών συναλλαγών το όριο των 20.000 ευρώ ανά συναλλαγή συνδεδεμένης.

Το βασικό, όμως, συμπέρασμα που προκύπτει από την πρώτη ευρεία εφαρμογή προετοιμασίας των φακέλων τεκμηρίωσης ενδοομιλικών συναλλαγών είναι ότι έχει ξεκινήσει και διαμορφώνεται σε επιχειρηματικό περιβάλλον μια κουλτούρα γύρω από την έννοια της αρχής των ίσων αποστάσεων που σχετίζεται τόσο με θέματα φορολογίας καθώς επίσης και με θέματα ελεύθερου ανταγωνισμού.



Post Merger Integration

Του Βασίλη Πετίνη, Manager, Consulting Department, RSM Greece

Βασικές κατευθύνσεις για την επίτευξη του προσδοκώμενου οφέλους

Οι δυνατότητες που προσφέρουν οι εξαγορές και συγχωνεύσεις ποικίλουν και συνδέονται άμεσα με τις συνέργειες που προκύπτουν, με την ανάπτυξη μέσα από την είσοδο σε νέες αγορές, τη μείωση του κόστους λόγω οικονομικών κλίμακος, φορολογικές ελαφρύνσεις κτλ. Όμως η εμπειρία έχει δείξει ότι το 50% – 70% των συγχωνεύσεων αποτυγχάνουν να αποφέρουν τα προσδοκώμενα αποτελέσματα και την προσδοκώμενη αξία. Οι αιτίες γι' αυτό εντοπίζονται σε μεγάλο βαθμό στη διαδικασία της πλήρους ενοποίησης των εταιριών που συγχωνεύονται (post merger integration). Ανεξάρτητα από τα κίνητρα και τη στρατηγική μίας συγχώνευσης, η ενοποίηση αποτελεί ιδιαίτερα πολύπλοκη διαδικασία που απαιτεί λεπτομερή σχεδιασμό, καθοδήγηση από ικανούς ηγέτες και παρακολούθηση σε κάθε στάδιο.

Στο άρθρο αυτό θα προσπαθήσουμε να αναδείξουμε στοιχεία που καθιστούν επιτυχημένη την ενοποίηση συγχωνευόμενων εταιριών και πιο συγκεκριμένα:

- Τους τομείς στους οποίους πρέπει να δίνεται έμφαση κατά την ενοποίηση.
- Τους κύριους λόγους αποτυχίας επίτευξης των σχεδιαζόμενων συνεργειών.
- Τις δεξιότητες που πρέπει να διαθέτει η ομάδα που ηγείται της συγχώνευσης.

Λεπτομερής σχεδιασμός από την πρώτη ημέρα

Ημέρα 1. Ακόμα και στο στάδιο του due diligence, πέραν της διερεύνησης των οικονομικών συνεπειών της συγχώνευσης, παρέχεται ιδανική ευκαιρία για μία ολοκληρωμένη επισκόπηση και αξιολόγηση της κατάστασης με σκοπό τη βελτίωση της διαδικασίας ενοποίησης. Προτεραιότητες αποτελούν

η χρηματοοικονομική αναφορά, η διαχείριση διαθεσίμων, η επικοινωνία με βασικούς πελάτες και προμηθευτές καθώς και ζητήματα που σχετίζονται με την κουλτούρα και τη διαχείριση προσωπικού.

Πρώτες 100 ημέρες. Στο διάστημα αυτό είναι σημαντικό να τεθούν σε λειτουργία μηχανισμοί παρακολούθησης των παραπάνω διαδικασιών ώστε να αντιμετωπισθούν έγκαιρα οι όποιες δυσκολίες.

Η διάρκεια υλοποίησης των συνεργειών έχει ιδιαίτερη βαρύτητα αν και συνήθως στη θεωρία φαντάζουν εύκολο να επιτευχθούν. Σε καμία περίπτωση δεν απαιτείται βιασύνη αλλά λεπτομερής σχεδιασμός, μελέτη βέλτιστων πρακτικών και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων.

Περιοχές εστίασης

Οι βασικοί λόγοι για μη επιτυχή ενοποίηση των συγχωνευόμενων εταιριών σχετίζονται με τον ελλιπή σχεδιασμό, την υποεκτίμηση του σκοπού της ενοποίησης και την έλλειψη αποτελεσματικής επικοινωνίας σε όλα τα στάδια της ενοποίησης. Λόγω κυρίως της επιτάχυνσης των συγχωνεύσεων, είναι σύνηθες η Διοίκηση να μην αξιολογεί αποτελεσματικά τις λειτουργικές συνέργειες. Για παράδειγμα αν δεν έχει καταρτιστεί το στρατηγικό σχέδιο για τη μετάβαση στη νέα οργανωτική δομή, η ενοποίηση των Πληροφοριακών Συστημάτων γίνεται πολύπλοκη οδηγώντας σε λειτουργικές αδυναμίες και αύξηση κόστους. Την ίδια στιγμή, οι διαφορετικές κουλτούρες των υπό συγχώνευση εταιριών αυξάνουν την πολυπλοκότητα του όλου εγχειρήματος. Είναι σύνηθες να παραβλέπεται το τι πραγματικά σημαίνει η συγχώνευση σε όσους επηρεάζονται άμεσα όπως για παράδειγμα τους εργαζομένους, τους πελάτες, τους προμηθευτές κτλ. Τέλος η αδυναμία αποτελεσματικής επικοινωνίας και συμφωνίας των δύο μερών επί των στόχων της ενοποίησης, των ρόλων και της στρατηγικής πολλαπλασιάζουν

παρά εξαλείφουν τους κινδύνους που εξ ορισμού εμπεριέχει κάθε συγχώνευση.

Παρακολούθηση της πορείας ενοποίησης

Η έλλειψη διαδικασίας παρακολούθησης, ελέγχου και μέτρησης του σχεδίου συνεχούς βελτίωσης και έκβασης της ενοποίησης αποτελούν βασικές παραμέτρους αποτυχίας σε μία συγχώνευση. Για αποτελεσματικότερη ενοποίηση προτείνεται οι υπεύθυνες ομάδες εργασίας να ενσωματώνουν στη στρατηγική τους κάθε πτυχή των συνεργειών ώστε η απόδοση τους να μετρείται σε κάθε στάδιο της ενοποίησης.

Η ηγετική ομάδα

Η ενοποίηση στα πλαίσια των συγχωνεύσεων είναι μία μακρόχρονη διαδικασία την οποία θα πρέπει να ηγείται και να καθοδηγεί μία διοικητική ομάδα η οποία θα συνταχθεί για το σκοπό αυτό και την οποία θα αποτελούν στελέχη κάθε τμήματος της εταιρίας (οικονομικές υπηρεσίες, IT, HR κτλ). Οι ομάδες αυτές είναι υπεύθυνες για την επικοινωνία, εφαρμογή και παρακολούθηση της στρατηγικής ενοποίησης, του επιμερισμού των πόρων της εταιρείας και τη λήψη αποφάσεων για τη βελτίωση των διαδικασιών.

Συμπερασματικά, τονίζουμε ότι σε κάθε περίπτωση εξαγοράς ή συγχώνευσης, κάθε μέρος επιθυμεί την ομαλή μετάβαση στη νέα μετά-συγχώνευση κατάσταση έχοντας αποκομίσει το δυνατόν την πλήρη αξία από τις συνέργειες. Καθώς ένας λανθασμένος ή ελλιπής σχεδιασμός είναι δυνατό να υποεκτιμήσει το κόστος, το σκοπό και την προσπάθεια που θα απαιτηθεί, η συμβολή εξωτερικών συμβούλων που έχουν σφαιρική και αντικειμενική άποψη και εμπειρία από αντίστοιχες περιπτώσεις, δύναται σε συνεργασία με τη Διοίκηση να συντελέσουν αποτελεσματικά στην άμβλυνση των πιθανών προβλημάτων κατά την ενοποίηση ώστε να επιφέρουν το δυνατό περισσότερα οφέλη.



Προετοιμάστε τα στελέχη στη μεσαία βαθμίδα της επιχείρησής σας

Της Έλενας Στυλιανού, Manager, HR Consulting & Executive Search Department

Μέσα από τη συνεργασία μας με αρκετούς οργανισμούς και επιχειρήσεις έχουμε διαπιστώσει ότι ακόμα και οι μεγαλύτεροι από αυτούς, τείνουν να επικεντρώνουν την ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού τους και τον εντοπισμό ταλέντων σε δύο κυρίως βαθμίδες: στα ανώτερα στελέχη και στους νεοεισερχόμενους. Στα μεν υψηλόβαθμα στελέχη, λόγω της συμβολής της θέσης που κατέχουν στην λήψη αποφάσεων, η έλλειψη ανάπτυξης αυξάνει τον κίνδυνο αποτυχίας. Στους δε νεοεισερχόμενους σε μία εταιρεία ή στους νέους σε managerial θέσεις, η ανάπτυξη και εκπαίδευση προφανώς απαιτείται για την βελτίωση των βασικών διοικητικών δεξιοτήτων.

Ωστόσο η βαθμίδα που χρειάζεται σημαντική υποστήριξη και καθοδήγηση είναι η μεσαία βαθμίδα στελεχών (middle management) η οποία αποτελεί τη δεξαμενή από την οποία συνήθως επιλέγονται οι μελλοντικοί ηγέτες κάθε επιχείρησης. Είναι χαρακτηριστικό ότι τα στελέχη της βαθμίδας αυτής διακατέχονται από περισσότερο άγχος σε σχέση με τους υπόλοιπους συναδέλφους τους και τείνουν να αναλαμβάνουν πολλά

περισσότερα από όσα απαιτεί τυπικά η θέση τους προσπαθώντας πάντα να αποδείξουν την αξία τους. Επίσης πολύ συχνά αναζητούν πρότυπα ηγετών στα ανώτατα στελέχη της εταιρείας ούτως ώστε να ταυτιστούν μαζί τους, πιστεύοντας ότι με τον τρόπο αυτό θα βελτιωθούν και θα αναρριχηθούν στην ιεραρχία. Επιπλέον δίνεται περισσότερη έμφαση από τις επιχειρήσεις στη ανάπτυξη κυρίως τεχνικών γνώσεων και λιγότερη ή σε κάποιες περιπτώσεις καθόλου έμφαση, στην ανάπτυξη των ηγετικών χαρακτηριστικών και δεξιοτήτων που θα απαιτηθούν για τη μετάβαση του στην επόμενη βαθμίδα της ιεραρχίας.

Μέσω της εμπειρίας μας έχουμε διαμορφώσει την παρακάτω λίστα με κανόνες οι οποίοι κατά τη γνώμη μας μπορούν να χρησιμοποιηθούν στα πλαίσια της καθοδήγησης και της σωστής προετοιμασίας των στελεχών της μεσαίας βαθμίδας διοίκησης.

1. Είναι εξαιρετικά σημαντικό οι αναδυόμενοι «ηγέτες» της επιχείρησής σας, να κατανοήσουν έγκαιρα τις βασικές αρχές της ηγεσίας και να γνωρίζουν τι απαιτείται για να δημιουργήσουν πραγματικό «followership».

2. Βοηθήστε τα στελέχη σας να αναγνωρίσουν τη σημασία του έγκαιρου εντοπισμού και ανάπτυξης των ταλέντων τους από τη μία και της αντιμετώπισης των αρνητικών συνηθειών τους από την άλλη, πριν φτάσουν στα ανώτερα επίπεδα της διοίκησης.

3. Είναι επίσης πολύ σημαντικό το κάθε στέλεχος να αποκτήσει όχι μόνο αυτογνωσία αναφορικά με τα ταλέντα που διαθέτει και τα οποία τον κάνουν να ξεχωρίζει, αλλά και διορατικότητα ως προς τα ταλέντα που θα απαιτηθούν στις ανώτερες βαθμίδες.

4. Καθοδηγήστε τα μεσαία στελέχη σας ώστε να αποκτήσουν νοοτροπία «ηγέτη», την οποία να μπορούν να εφαρμόζουν σε ό,τι κάνουν, αντί απλά να χαράζουν μία πορεία σταδιοδρομίας, η οποία ίσως και να μην μπορεί να είναι υπό τον πλήρη έλεγχο τους.





RSM
Audit • Tax • Advisory

Talk to us.
Connect to rsmi.gr
and connect with success

Αθήνα

Πατρόκλου 1 & Παραδείσου, 151 25 Μαρούσι

T. 210 671 7733

F. 210 672 6099

E. info@rsmi.gr

Θεσσαλονίκη

Φράγκων 6-8 & Δωδεκανήσου, 546 26 Θεσσαλονίκη

T. 2310 552 039

F. 2310 552 039

E. info@rsmi.gr

Λευκωσία

Kennedy Business Center Λεωφόρος Κένεντι 12 -14, 1087

Λευκωσία, Κύπρος

T. +357 22 751 140

F. +357 22 751 145

E. info@rsmi.com.cy

Τίρανα

Rr. Pjeter Bogdani Pall. 39/1 Ap. 4/4, 1001 Tirana, Albania

T. +355 42 280 234

F. +355 42 280 235

E. info@rsmi.al

© Copyright Το παρόν ηλεκτρονικό έντυπο αποτελεί ένα γενικό ενημερωτικό οδηγό και σε καμία περίπτωση δεν περιλαμβάνει εξειδικευμένες συμβουλές. Ως εκ τούτου, για κάθε ειδικό πρόβλημα που αντιμετωπίζετε είναι καλό να απευθύνεστε στην εταιρεία μας, για εξατομικευμένες υπηρεσίες και λύσεις. Το παρόν πληροφοριακό υλικό δεν αποτελεί υποκατάστατο τέτοιας συμβουλευτικής υπηρεσίας.

Η RSM Greece AE είναι μέλος του δικτύου της RSM. Κάθε μέλος του δικτύου της RSM είναι ανεξάρτητη εταιρεία Ορκωτών Ελεγκτών Λογιστών και Συμβούλων Επιχειρήσεων, το οποίο λειτουργεί αυτοτελώς. Το δίκτυο της RSM δεν αποτελεί ξεχωριστό νομικό πρόσωπο σε καμία χώρα.