



■ RSM - peste 25 de ani de business în România

PAGINA 2



■ Inovația face parte din business

PAGINA 2



## Digitalizarea: o necesitate a noii economii românești



Florentina Grigore are peste 20 de ani de experiență în contabilitate, fiscalitate și business planning, iar în prezent conduce echipa de contabilitate a RSM. Recent, a preluat și coordonarea eforturilor de digitalizare și automatizare ale companiei.

Digitalizarea și inovația reprezintă o componentă importantă a strategiei RSM de câțiva ani deja; am investit în ele în 2020 și vom continua să o facem și în 2021, iar focusul nostru va fi pus pe procesele de lucru interne și pe experiența clienților noștri. Înainte de 2020, digitalizarea promitea numeroase oportunități și beneficii: de la optimizări de procese, la creșteri ale productivității și reduceri de costuri. Era un deziderat pentru companii și datorită emergenței unei noi generații de utilizatori și cumpărători, cu comportamente diferite de ale predecesorilor, cu o preferință clară spre experiențe digitale. Dar, în contextul actual, pare că va deveni un sine-qua-non al businessului, pentru că economiei digitale i s-a alăturat acum o economie a distanțării (low touch economy). Dacă în stare de urgență supraviețuirea multor afaceri a depins de capacitatea lor de a trece rapid către soluții digitale, în perioada următoare companiile vor continua să aibă nevoie să se întâlnească mai ușor și mai repede cu clienții lor, și cu cât mai puțină interacțiune fizică.

### Dacă vrei să digitalizezi, este vital să poți implementa, testa și ajusta rapid

La începutul acestui an, aș fi spus că următoarele trei aspecte sunt esențiale pentru digitalizare: să lucrezi cu experți din domeniu, să aloți bugetul necesar și să ai răbdare. Între timp, însă, realitatea noastră s-a schimbat considerabil, iar astăzi aș spune că, pe locul al treilea, trebuie să stea agilitatea. Dacă vrei să digitalizezi, este vital să poți implementa, testa și ajusta rapid.

În primul rând, trebuie să lucrezi cu experți specializați în digitalizare, fie că vorbim de consultanți externi sau de angajați ai companiei - nu doar pentru că soluțiile sunt tehnice și cer expertiză, ci mai ales pentru că o transformare digitală implementată cu succes trebuie să pomească de la strategie. Digitalizarea de dragul digitalizării nu aduce rezultate - dimpotrivă, generează costuri cu un ROI (return on investment) mic sau inexistent. Un astfel de demers trebuie să aibă o miză reală: să rezolve provocări cu care un business se confruntă sau să servească nevoile neadresate ale unei categorii de public. În egală măsură, este nevoie și de experți în schimbare și dezvoltare organizațională, pentru că digitalizarea este un proces de schimbare care are impact major asupra angajaților. Aș spune chiar că succesul unui proiect de digitalizare depinde de oameni și procese mai mult decât de tehnologie. Noi am făcut din asta un vector al culturii noastre organizaționale - anumii, ne implicăm echipele în procesele de transformare internă care le vizează și le afectează, ca schimbarea să fie dezvoltată cu aportul lor.

La fel de important este să aloți bugetul necesar - digitalizarea costă, iar companiile ar trebui să dispună de un buget dedicat care să includă nu doar costurile de achiziție pentru hardware și software, ci și costul serviciilor de implementare și mentenanță a acestora. În sfârșit, să poți să implementezi,

să testezi și să ajustezi rapid este esențial pentru că acesta este ritmul schimbării astăzi - iar organizațiile trebuie să propună soluții la fel de rapid. În contextul actual chiar încurajează o astfel de abordare.

Va fi în continuare nevoie de răbdare, dar mai degrabă din perspectiva factorului uman - ca orice altă schimbare, digitalizarea crează angoase și nesiguranță; frica dispariției locurilor de muncă ca urmare a automatizării este reală. Sigur că presiunea este alimentată și de reprezentările din media: se comunică des despre tipurile de muncă ce vor dispărea în viitor. Cu câteva zile în urmă am văzut că raport Future of Jobs 2020 al World Economic Forum plasează industria noastră pe locul al doilea în topul meseriilor ce vor deveni redundante ca urmare a automatizării. Nu este o noutate pentru noi - lucrăm într-un domeniu care a fost și va continua să fie transformat de noua revoluție industrială. Dar este o presiune.

Pe de altă parte, se vorbește prea puțin despre cum digitalizarea și automatizarea îmbunătățesc modul în care muncim, pentru că înlocuiesc operațiunile repetitive care, în fond, nici nu mai prezintă interes pentru majoritatea angajaților. Sunt transformări care ne ajută să obținem eficiență, productivitate și o reducere a erorilor - iar toate aceste câștiguri se reflectă în indicatorii de performanță și la nivel de reputație și brand. Automatizarea ne salvează timp pe care putem, astfel, să îl folosim pentru acele taskuri imprevizibile, complexe, care necesită gândire creativă, gândire strategică și empatie.

Cred că digitalizarea va avea impact asupra tuturor categoriilor de activități, dar va și crea noi locuri de muncă pentru angajații curenți și pentru generațiile viitoare. În profesia contabilă, de exemplu, digitalizarea va facilita o schimbare de paradigmă, pentru că va permite ca focusul profesionistului să se mute și mai mult din spre gestiune de date înspre analiză și consultanță - contabilitatea lucrează cu un volum mare de date, iar acestea trebuie valorificate, pentru că pot să ajute companiile să descopere oportunități, să evite riscuri și, mai ales, să ia decizii bazate pe date (data driven decision making). O schimbare de paradigmă va genera și o schimbare a joburilor din companie în următorii cinci ani; abilitățile profesionale ce vor defini viitorul muncii nu vor mai fi legate exclusiv de domeniu, dimpotrivă, vor fi interdisciplinare. Iar rolul nostru, al liderilor din organizații, este să gândim strategii de dezvoltare profesională care să faciliteze asimilarea de noi skilluri și transformarea joburilor în paralel cu digitalizarea proceselor.

Trăim un prezent foarte interesant și complex - schimbarea era deja foarte accelerată, dar pandemia a accentuat și mai mult acest ritm; mi se pare

interesant că, în loc să sufere un fel de șoc al viitorului, cum bine îl numea Toffler, organizațiile au arătat mai degrabă reziliență, și au căutat să se adapteze rapid, ba chiar să identifice oportunități emergente. Sunt companii de toate dimensiunile care au reușit să digitalizeze în două trimestre ce plănuiau să digitalizeze în 2-3 ani - un exemplu bun în acest sens este telemedicina. Numărul de oameni care au adoptat soluții digitale pentru prima dată a crescut și el atât de mult, încât curba de adopție cu care eram obișnuiți s-a distorsionat. Suntem rezilienți. Cândva, la începutul acestei luni, compania Interbrand publica un documentar menit să reflecte schimbările rapide generate de pandemie și modul în care ele au afectat organizațiile, și declarau la final că deceniul care urmează este o decadă a posibilităților. Eu rezonoz foarte bine cu această propunere - cred că, în ciuda obstacolelor vizibile sau prezionate, trebuie să ne uităm la ambiguitatea și la volatilitatea lumii în care trăim printr-o lentilă a posibilităților.

FLORENTINA GRIGORE, PARTNER ACCOUNTING SERVICES, RSM

# "Guvernul și antreprenorii trebuie să acționeze concertat în perioada de criză"

(Interviu cu Dan Schwartz, Managing Partner RSM Romania)



2020

un an cu oportunități, în ciuda contextului

"Am reușit ca de la un start-up «de garaj» să ajungem să facem parte din a șasea rețea globală de firme de contabilitate, audit, taxe și consultanță".

DAN SCHWARTZ

Mediul de afaceri are nevoie de sprijin venit din zona politică, guvernamentală, pentru a trece cu bine peste dificultățile actuale, generate de altfel de cauze administrative și nu economice, subliniază Dan Schwartz, Managing Partner RSM Romania. Domnia sa ne-a precizat, într-un interviu: "Principial, nu sunt un adept al amestecului masiv al Guvernului în economie sau în societate, dar nu sunt nici un extremist - nu exclud deci posibilitatea ca, atunci când este cazul, Guvernul să ajute și să susțină. Guvernul și mediul de afaceri trebuie să acționeze în mod concertat atunci când economia trece prin momente dificile, pentru că sunt două elemente esențiale ale societății, de care depinde bunul mers al acesteia; dacă cele două părți acționează în contradictoriu, atunci impactul social al unei crize economice poate fi semnificativ".

**Reporter:** Cum apreciați evoluția din ultima perioadă a economiei, în noul context sanitar?

**Dan Schwartz:** Pe termen mediu și lung este greu de făcut o estimare, pentru că evoluția Covid-19 implică modificări în economie care nu pot fi previzionate cu ușurință în momentul de față. Dar, la nivelul de informație existent, se pare că, economic vorbind, stăm mai bine decât s-a estimat inițial, iar acele preziceri dezastruoase făcute de economiști la începutul pandemiei nu s-au adevărit. Economia mondială și românească par a fi mult mai puternice decât s-a estimat.

Eu nu sunt un susținător și nici un promotor al scenariilor catastrofice;

consider că atât economia, cât și societatea în general au capacitate de a se adapta în situații dificile. Mediul de afaceri însă are nevoie de sprijin venit din zona politică, guvernamentală, pentru a trece cu bine peste dificultățile actuale, generate de altfel de cauze administrative și nu economice. Principial, nu sunt un adept al amestecului masiv al Guvernului în economie sau în societate, dar nu sunt nici un extremist - nu exclud deci posibilitatea ca, atunci când este cazul, Guvernul să ajute și să susțină. Guvernul și mediul de afaceri trebuie să acționeze în mod concertat atunci când economia trece prin momente dificile, pentru că sunt două elemente esențiale ale societății, de care depinde bunul mers al acesteia;

dacă cele două părți acționează în contradictoriu, atunci impactul social al unei crize economice poate fi semnificativ.

Până acum, Guvernul României a dat dovadă de înțelegere și a încercat să susțină mediul de afaceri, doar că la nivelul nostru avem unele observații. Acestea țin de birocrație, care în continuare este excesivă. Se vorbește despre digitalizare care se înfăptuiește, dar cu pași mici; în continuare se cer documente, "dovezi" și "aprobări" care nu sunt necesare, în continuare se supra-reglementează.

A CONSEMNET EMILIA OLESCU (continuare în pagina 3)

## AFACERI

# RSM - peste 25 de ani de business în România



Doina Georgescu

RSM a fost fondată acum 26 de ani, ca o afacere de familie. România își începe tranziția către econo-

mia liberă, iar micile întreprinderi apăreau și se dezvoltau într-un ritm rapid; serviciile de contabilitate și consultanță erau o nevoie emergentă, dar concretă a pieței, iar noi am transformat-o în obiectul nostru principal de activitate.

Am fost un start-up care a crescut organic și în continuă concordanță cu evoluțiile economice și sociale ale României. Am depășit dificultățile unei tranziții anevoioase, concentrându-ne pe valori etice și pe standarde profesionale care mai degrabă lipseau din piață la acel moment.

Pentru că am pornit RSM ca antreprenori, am dus cu noi mai departe această mentalitate. Iar asta ne-a facilitat o anumită abordare care, în timp, a devenit unul dintre

diferențiatorii noștri: anume, am avut grijă de afacerile clienților noștri așa cum am avut grijă și de a noastră. Le-am fost alături, i-am sprijinit pe măsură ce s-au dezvoltat, i-am ajutat să identifice și să fructifice oportunități. Iar asta i-a ținut aproape de noi - avem, astăzi, mulți clienți a căror vechime în portofoliul nostru este aproape egală cu vechimea noastră în business.

Primul departament profesional pe care l-am organizat a fost cel de contabilitate, urmat rapid de cel de payroll și de departamentele de consultanță fiscală și de business. Acestea erau serviciile cele mai solicitate de micile companii în formare (clientela noastră de bază) la începutul anilor 90.

A urmat, apoi, departamentul de audit și alte servicii de asigurare, înființat chiar înainte ca auditul financiar să devină o obligație legală în România. Atunci când noi deja prestam servicii de audit financiar conform standardelor internaționale - corpul profesional de specialitate (CAFR) nu se înființase - ne-am aflat printre inițiatorii și promotorii unei profesii care nu existase anterior în România.

Am acordat întotdeauna un rol important dezvoltării echipelor noastre și am investit în acest sens fără să ținem cont de nivel sau senioritate; am participat la programe naționale și internaționale de training, am explorat și achiziționat constant noi abilități

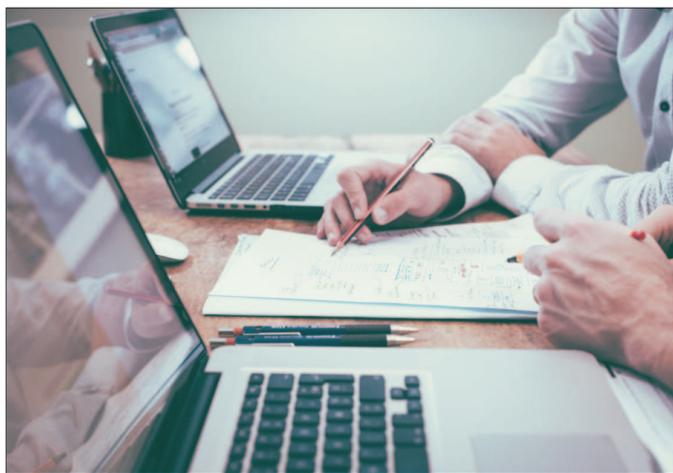
tehnice, cognitive, afective. Și am construit o cultură internă bazată pe colaborare, ca să înlesnim și să încurajăm transferul de cunoaștere implicită în și între echipe. Astăzi suntem recunoscuți în piață ca fiind "a learning company".

Pe măsură ce expertiza noastră a devenit mai vastă, am continuat să adăugăm servicii în portofoliu: taxare internațională, prețuri de transfer, fuziuni și achiziții (M&A), business support. Cel mai recent departament pe care l-am înființat a fost cel de Brand & Innovation. Lucrăm de câțiva ani la transformarea organizației alături de consultanți externi în branding și inovație: am introdus programe de training în gândire creativă, în creative problem-solving, am dezvoltat cultura și climatul organizațional astfel încât ele să fie cât mai propice inovației. Și am optimizat procesele de lucru. La finalul anului trecut am decis să integrăm in-house expertiza consultanților cu care lucrăm, ca să putem dezvolta și pentru clienții noștri astfel de programe.

În plan național, ne-am început dezvoltarea în teritoriu; avem deja un birou deschis în Cluj-Napoca și, în proiect, alte birouri ce urmează a fi deschise în Iași și în Timișoara.

Expertiza noastră internațională și buna cunoaștere a realităților românești ne-au permis ca astăzi să fim unul dintre furnizorii de servi-

*Primul departament profesional pe care l-am organizat a fost cel de contabilitate, urmat rapid de cel de payroll și de departamentele de consultanță fiscală și de business. Acestea erau serviciile cele mai solicitate de micile companii în formare (clientela noastră de bază) la începutul anilor 90".*



*Pe măsură ce expertiza noastră a devenit mai vastă, am continuat să adăugăm servicii în portofoliu: taxare internațională, prețuri de transfer, fuziuni și achiziții (M&A), business support".*



cii profesionale preferați atât de firme românești, cât și de subsidiarele marilor grupuri internaționale care activează în România.

Ne-am propus de la bun început să ne asumăm rolul unui stakeholder care face parte dintr-un ecosistem și am încercat să aducem un impact pozitiv acestui ecosistem. Am căutat să fim în permanență un exemplu de integritate și profesionalism, pentru a contribui la o cultură sănătoasă de business.

Ne-am implicat în activitatea principalelor organizații de business din România, pentru a contribui la dezvoltarea mediului de af-

ceri românești. Ne-am implicat alături de Ministerul Finanțelor Publice și ANAF în redactarea și dezvoltarea de legislație și proceduri fiscale, contribuind astfel la eforturile de modernizare a acestora.

În timp, am devenit una dintre cele mai respectate companii de servicii profesionale din România și parte a RSM, una dintre cele mai importante rețele de audit, taxe și consultanță la nivel global.

**DOINA GEORGESCU,  
TAX PARTNER, RSM**

## Inovația face parte din business

Nu poți să vorbești despre business fără să vorbești despre inovație; deși aparent este o preocupare care a devenit populară în ultimii zece ani, inovația face parte (sau ar trebui să facă) din ADN-ul oricărei afaceri. O companie trebuie să aducă în mod continuu plus-valoare audiențelor sale, să vină cu o ofertă nouă sau cu una îmbunătățită, la momentul potrivit. Altfel riscă să dispară de pe piață, să își piardă clienții în favoarea competiției, a noilor jucători intrați pe piață sau să își strice reputația. Inovația este, deci, un element vital al unui business care prosperă. Sigur că, dacă în trecut companiile aveau mult mai mult timp la dispoziție pentru a inova organic, astăzi lucrurile stau foarte diferit. Viteza cu care se schimbă tehnologiile și nevoile tuturor stakeholderilor este exponențială, așa că organizațiile au nevoie de abilități specifice, de acțiuni deliberate și (mai ales) de strategii concrete pentru inovație.

Inovația nu se întâmplă în absența gândirii creative (a creativității) și există un deficit semnificativ de gândire creativă în business. Acum 5 ani, raportul Future of Work al World Economic Forum desemna creativitatea ca fiind unul dintre cele mai importante skilluri în 2020, și îndemna companiile să își concentreze programele de training în această direcție. În 2020, același raport ne spune că deficitul nu a fost acoperit.

Am putea să importăm astfel de abilități prin recrutare, dar problema este una sistemică: deși ne naștem cu această abilitate, pe măsură ce creștem ne intersectăm cu



structuri care ne inhibă creativitatea. Școala, cultura, primele organizații din care facem parte. Când suntem mici, ne folosim imaginația nestingheriți. Apoi intrăm în sistemul de învățământ, care ne învață să căutăm un răspuns corect și ne predă un singur mod corect de a obține acel răspuns. Nu ne învață să explorăm posibilități, nu ne învață să fim confortabili cu greșelile pe care le facem, și nici nu ne obișnuiește să discutăm deschis despre eșecuri ca să putem învăța din ele. Și ne pune în competiție permanentă. Iar aceste obiceiuri le ducem mai departe, ca adulți, în organizațiile cărora ne alăturăm. Si-

stemul de educație trebuie reformat; însă el este o structură rigidă, a cărei transformare va cere mult timp și efort (politic, social, financiar) în comparație cu o companie.

Foarte multe companii aleg mai degrabă să se gândească la rezultatul final când se gândesc la inovație. Dar rezultatele (fie că sunt produse, servicii, tehnologii) se nasc prin interacțiunea dintre oameni și procese într-un anumit climat. Dacă acești trei factori nu sunt prezenți pentru creativitate și, implicit, pentru inovație, atunci cum putem să sperăm ca rezultatul să fie unul inovator? Acești trei factori

sunt linia de start; mai departe, nu există rețete. Putem facilita inovația dacă ne uităm la acești parametri (oameni, procese, climat) și identificăm modalități prin care să îi îmbunătățim. Putem angaja experți externi care să ne ajute să evaluăm și să dezvoltăm un climat propice inovației, putem apela la training, putem identifica agenți ai schimbării în organizație. Un departament de inovație poate ajuta compania să inoveze continuu, atât timp cât i se dau flexibilitate și independență. Soluția potrivită depinde însă foarte mult de fiecare companie în parte, de realitatea de la care pornește - companiile ar

trebui să înceapă obligatoriu acest demers cu cercetare.

În sfârșit, companiile devin mai creative și, implicit, mai inovato-

are, doar prin eforturi constante și coordonate. Gândirea creativă este asemeni unui mușchi, pentru a "crește" ea are nevoie de exercițiu deliberat, conștient. Implementarea unor unelte și procese de lucru care stimulează gândirea creativă și colaborarea este esențială.

La fel de important este ca organizația să încurajeze creativitatea prin climatul organizațional: să le permită oamenilor să fie curioși, să le creeze un spațiu sigur pentru a împărtăși idei, pentru a experimenta, pentru a greși.

Leadershipul are și el un rol major în această transformare. Pe scurt, nu este suficient să organizăm câteva sesiuni de brainstorming sau 1-2 ateliere de Design Thinking; astfel de acțiuni pot servi cel mult ca inspirație, sau ca explorare. O abilitate nu se construiește în două zile, sau într-o săptămână. Și nu supraviețuiește dacă nu are un mediu propice unde să poată fi exersată.

**ANDREEA NIȚOI,  
BRAND & INNOVATION  
MANAGER, RSM**

*Inovația nu se întâmplă în absența gândirii creative (a creativității) și există un deficit semnificativ de gândire creativă în business. Acum 5 ani, raportul Future of Work al World Economic Forum desemna creativitatea ca fiind unul dintre cele mai importante skilluri în 2020 și îndemna companiile să își concentreze programele de training în această direcție".*

## INTERVIU

# ”Guvernul și antreprenorii trebuie să acționeze concertat în perioada de criză”

(Interviu cu Dan Schwartz, Managing Partner RSM Romania)

(urmare din pagina 1)

**Dan Schwartz:** În plus, pe lângă ușurința de a tranzacționa, mediul de afaceri are nevoie și de ajutor financiar. Chiar dacă suntem mai bine decât s-a previzionat, asta nu înseamnă că suntem foarte bine din punct de vedere economic. În continuare sunt probleme: lipsa de venituri și implicit de lichiditate, în special pentru cei care încă au activitatea fie suspendată, fie limitată de măsurile anti-pandemie. Mediul de afaceri face eforturi deosebite să depășească acest moment și are nevoie de înțelegerea și susținerea factorilor administrativi și politici. Cred că trecem prin momente în care solidaritatea, și nu lupta și contradicțiile politice, poate fi de ajutor.

Au apărut deja câștigători și pierzători ai pandemiei. Câștigătorii sunt aceia care au reușit să dea dovadă de flexibilitate și să identifice noi oportunități în situația creată de pandemie (mă refer aici la oportunități serioase și legale, nu la încercări de a manipula situația în favoarea unuia sau a altuia). Pierzătorii sunt cei care nu au fost suficient de flexibili și agili și nu au reușit să se adapteze momentului, iar aceștia probabil că vor pierde pe termen scurt, unii chiar și pe termen mediu și lung. Îi putem identifica în fiecare industrie dar, în același timp, există și industrii care pierd în integralitatea lor: transporturile internaționale și naționale (aeriene și nu numai), HoReCa, turismul național și internațional. S-ar putea, de asemenea, să asistăm la schimbări profunde ale acestor activități, ele fiind cele mai afectate de măsurile anti-Covid 19.

**Reporter:** Spuneți că măsurile adoptate până acum nu au fost suficiente. Ce ați fi așteptat mai mult de la autorități?

**Dan Schwartz:** Măsurile de până acum au fost binevenite, dar insuficiente. În special HoReCa are nevoie de ajutor, de susținere, mai ales acum când adoptarea de măsuri restrictive se face, cel puțin aparent, fără ca cineva să se gândească prea mult la efectele negative produse, și când multe decizii au fost transferate la nivelul local, chiar dacă în mod formal există o abordare la nivel central. Ne-am fi așteptat ca măsurile luate să fie stabilite realtate în mod diferit în funcție de situația răspândirii virusului în teritoriu. Un exemplu poate fi industria de gambling, care a fost practic suspendată în anumite zone ale țării, deși măsurile de protecție anti-Covid luate de organizatorii de jocuri de noroc sunt drastice, iar posibilitatea de contaminare pare a fi relativ mică. Este drept că activitatea de gambling nu trebuie distrusă. Persoanele disponibilizate temporar sau definitiv în industria de gambling, care rămân fără locuri de muncă, trebuie să se recalifice; ele având o anumită specializare, recalificarea se face greu. La nivel național această industrie creează locuri de muncă și plătește impozite și taxe semnificative, de care avem nevoie pentru a finanța programele de investiții și de sănătate publică. Și nu numai.

**Reporter:** Care sunt soluțiile pe care le propuneți dumneavoastră? Privesc în special fiscalitatea sau nu?

**Dan Schwartz:** Privesc mai puțin fiscalitatea în sine, pentru că fiscalitatea românească nu este împovărătoare; comparativ cu alte țări din UE, România este într-o poziție favorabilă. Ce ne apasă este însă felul în care fiscalitatea este reglementată și implementată, procedurile de conformare greoaie, desuete, nerealistice. De exemplu, plata datoriilor fiscale înregistrate și declarate în pandemie



se putea face fără penalități și dobânzi de întârziere până la 25 octombrie 2020, în baza unor facilități fiscale deja adoptate. Această dată a fost prorogată până la 25 decembrie 2020 prin intermediul unei noi ordonanțe de urgență. Noul act normativ introduce și o procedură simplificată de eșalonare la plată a acestor datorii, în paralel cu cea veche, limitând

*Pe prima jumătate a anului am avut creștere față de anul trecut și vreau să cred că până la finalul anului ne vom menține pe acest trend”.*

însă perioada de eșalonare la 12 luni, eliminând obligativitatea garanțiilor materiale și oferind posibilitatea efectuării plăților în rate inegale. Este drept că, dacă este făcută conform procedurii alternative, eșalonarea datoriilor fiscale s-ar obține mai ușor și cu mai puțină birocrație, dar limitarea termenului de rambursare la 12 luni face ca noua procedură să fie mai puțin tentantă pentru companiile responsabile, care înțeleg că este puțin probabil ca business-urile lor să producă în următoarele 12 luni suficientă lichiditate monetară pentru a achitarea datoriilor să poată fi făcută conform graficelor agreeate cu ANAF. Nerespectarea acestor termene poate duce la pierderea eșalonării, în condiții de penalizare mult mai dure decât cele standard.

Pe de altă parte, eliminarea garanțiilor și posibilitatea de a efectua eșalonarea în rate inegale, deși sunt măsuri care pot fi de ajutor contribuabililor corecți, oferă în același timp posibilitatea unor practici incorecte, la limita legalității, care pot fi în ultimă instanță contrare scopului eșalonării și pot produce pagube serioase bugetului de stat și concurență nelocală.

Poate că o soluție mult mai realistă și utilă pentru mediul de afaceri ar fi fost ca procedura simplificată să înlocuiască pur și simplu procedura greoaie de eșalonare propusă de Codul de Procedură Fiscală în momentul de față, păstrând însă ceea ce este rezonabil în cea din urmă. Anume, păstrând obligativitatea garanțiilor,

plata datoriilor în rate egale și perioada maximă de eșalonare de 5 ani.

Această procedură simplificată ar fi trebuit să acorde un credit fiscal pe o perioadă rezonabil și realist de îndelungată, în condiții echitabile, atât pentru contribuabili, cât și pentru bugetul statului, în scopul salvării de la dispariție a numeroase societăți comerciale și al protejării concomitente a intereselor statului.

Există un principiu esențial al fiscalității: principiul capacității de plată. Nu poți să așezi taxe și impozite pe umerii contribuabililor dacă aceștia nu au posibilitatea financiară de a le plăti. Dacă suntem obligați să plătim impozite și taxe atunci când nu putem face venituri și nu există lichiditatea monetară necesară, suntem puși în imposibilitatea de a respecta o prevedere legală, ceea ce ne poate transforma în “infractori” fără voce.

**Reporter:** În toată această situație dificilă, ce rol au companiile de consultanță și audit în susținerea mediului de afaceri? Ați avut o creștere a solicitărilor în ultima perioadă? Sunteți printre câștigători?

**Dan Schwartz:** Suntem supra-solicitați și vrem să fim printre câștigători; am privit anul 2020 ca pe un an cu posibilități și ne-am străduit să găsim, în ciuda contextului, oportunități și soluții; am identificat noi servicii, am identificat modalități de sprijin pe care să le oferim clienților noștri. Apoi, noi considerăm că suntem parteneri în business pentru clienții noștri, iar partenerii trebuie să se înțeleagă, să se ajute și să se sprijine reciproc. Am avut situații în care unii clienți, având activitatea blocată, nu au putut să își achite datoriile față de noi. Nu am făcut altceva decât să le spunem că nu este nicio problemă. Lucrăm pentru clienți, facem eforturi să ne acoperim costurile și când vor reveni la normal, vom eșalona datoriile pe care le au către noi - o eșalonare mult mai rațională decât cea a statului. Astfel, nu doar că ne-am ținut clienții alături, dar i-am determinat să vină cu solicitări suplimentare. Businessul nostru are, desigur, o componentă economică, dar are și o puternică componentă socială. Anume, sprijinul pe care noi îl putem da clienților noștri, partenerilor de afaceri, pentru ca aceștia să își poată dezvolta businessurile în mod organic, prosper, și respectând întru totul reglementările legale - care la noi nu sunt ușor de urmărit și de înțeles. E o componentă pe care am pus preț de la bun început și probabil unul dintre motivele pentru care avem în portofoliu clienți care ne sunt alături de peste 20 de ani.

**Reporter:** Care este rețeta succesului într-un astfel de moment?

**Dan Schwartz:** Nu există o rețetă a succesului sau un algoritm câștigător. Un business este un tip de activitate complexă, care nu lasă loc de rețete. Esențiale sunt mai degrabă o viziune și o serie de abilități concrete care să ne ajute să navigăm perioadele de incertitudine: o abordare flexibilă și agilă, o perspectivă antreprenorială, capacitatea de a pivota, de a regândi lanțuri de aprovizionare, de a identifica rapid noi surse de venituri.

**Reporter:** Care este relația mediului de afaceri cu băncile, în noul context economic?

**Dan Schwartz:** În zona finanțării private nu stăm rău, există bani pe piață, însă împrumutătorii sunt mai prudenți, pentru că este normal să fii mai precaut atunci când împrumuți cuiva care este în dificultate. Aici este nevoie de sprijinul statului. Platforma IMM Invest a fost o idee foarte bună, dar dacă birocrația ar fi fost mai mică, dacă regulile ar fi fost mai simple, atunci ajutorul dat ar fi fost dublu sau triplu. Noi am apelat la un credit de acest gen pentru că dorim să ne dezvoltăm, facem investiții în tehnologie, în digitalizare. Fac o paranteză aici și revin la o întrebare anterioară: aceasta este una dintre soluții, să investești în perioadele dificile, adică să îți asumi un risc; doar dacă îți-l asumi, poți să fii câștigător. A durat aproape șase luni până când am obținut creditul, noi având o poziție financiară relativ stabilă, nu am avut dificultăți. Ce s-a întâmplat cu cei aflați în dificultate? Acest ajutor poate fi de folos acum tuturor companiilor, suntem în al 12-lea ceas.

S-au acumulat birocrațiile. Birocrația bancară impusă de BNR este foarte stufoasă, reglementările sunt foarte restrictive, iar cele de la nivelul statului sunt, în multe situații, chiar absurde. Când se întâlnesc două reguli birocratice absurde nu se întâmplă lucruri pozitive, iar băncile au fost surprinse de birocrația întâlnită la partenerii veniți dinspre stat. Până și pentru bănci regulile impuse de stat au fost prea restrictive. Dacă impui atâtea restricții, pe cine și cum mai poți să ajuți?

La nivel declarativ, totul este foarte frumos, dar când intrăm în profunzime, ne lovim de aceleași probleme de care ne lovim de zeci de ani, de aceeași atitudine temătoare și uneori chiar adversă mediului de afaceri. Numai o atitudine pro-business poate să ajute mediul de afaceri ca, la rândul său, să își facă datoria socială și să creeze locuri de muncă, să încerce împreună cu Guvernul să creeze bunăstare și dezvoltare.

**Reporter:** Care sunt rezultatele

financiare la noua luni ale RSM Romania?

**Dan Schwartz:** Suntem în faza în care analizăm trimestrul al treilea. Pe prima jumătate a anului am avut creștere față de anul trecut și vreau să cred că până la finalul anului ne vom menține pe acest trend. După criza din 2008-2009, într-un singur an nu am avut creștere, în rest am avut creștere. Nu am dat oameni afară, nu am micșorat salarii - nici în criza din 2008-2009, nici acum. Nu am folosit șomajul tehnic decât pentru 2-3 persoane din administrativ, pe timp limitat, când birourile au fost închise. În zona profesională toată lumea a lucrat în ritmul normal, chiar am și angajat colegi noi. Nu am avut și nu avem datorii la bugetul statului. Nu am amânat impozitele și taxele, ceea ce le recomandăm și partenerilor noștri care au posibilitatea să plătească. Nu are sens să îngreunăm cash-flow-ul ulterior. Iar pentru datoriile fiscale recomandăm utilizarea overdrafturilor la bănci, pentru că dobânda bancară este deductibilă, pe când dobânda fiscală și penalitățile de întârziere nu sunt.

**Reporter:** Care a fost evoluția companiei de-a lungul istoriei sale?

**Dan Schwartz:** Noi ne-am dezvoltat organic, echilibrat. Suntem una dintre primele firme de contabilitate și audit din România; suntem pe piață de peste 25 de ani și am plecat de la zero într-o perioadă în care România se afla într-o primă tranziție pe care aproape nimeni nu știa în ce direcție să o îndrepte. Am participat la toată această efervescență socială, economică, legislativă, am încercat să influențăm pozitiv mersul lucrurilor. Vreau să cred că ne-am atins scopul, pentru că am reușit ca de la un start-up “de garaj” să ajungem să facem parte din a șasea rețea globală de firme de contabilitate, audit, taxe și consultanță.

Toți partenerii sunt români, și - cu excepția celor doi parteneri fondatori - toți au început de jos în firmă, de la nivel de juniori sau cel mult seniori. Sunt cei (sau mai degrabă, cele,

*Businessul nostru are, desigur, o componentă economică, dar are și o puternică componentă socială. Anume, sprijinul pe care noi îl putem da clienților noștri, partenerilor de afaceri, pentru ca aceștia să își poată dezvolta businessurile în mod organic, prosper, și respectând întru totul reglementările legale - care la noi nu sunt ușor de urmărit și de înțeles. E o componentă pe care am pus preț de la bun început și probabil unul dintre motivele pentru care avem în portofoliu clienți care ne sunt alături de peste 20 de ani”.*

pentru că eu sunt sigurul bărbat din board) împreună cu care am reușit să parcurgem acest drum, să construim această structură care funcționează și să devenim una dintre companiile semnificative în domeniu.

**Reporter:** Care este cota de piață a RSM Romania?

**Dan Schwartz:** Nu cred că pot să estimez o cotă de piață. Nu suntem în termeni financiari o companie mare, pentru că dezvoltarea noastră a fost organică, nu am crescut prin achiziții sau fuziuni, deși nu dăm la o parte această posibilitate, în cazul în care în piață apar oportunități. Suntem o companie care a căutat să funcționeze în conformitate cu principiile etice ale domeniului și cu propriul nostru sistem de valori, care s-a bazat pe credința în faptul că soluția dezvoltării este aceea a economiei de piață dezvoltată într-un sistem politic democratic.

**Reporter:** Ce proiecte intenționați să dezvoltați?

**Dan Schwartz:** Investim în digitalizare și automatizare, iar pandemia a accelerat și a amplificat acest proces, pe care îl pornisem deja în

urmă cu 2-3 ani. Cum pandemia presupune distanțare fizică, perioada aceasta a fost oportună pentru schimbări de acest fel - reticența la schimbare a fost mai scăzută, comportamentele clienților și ale furnizorilor s-au transformat cu mai multă fluiditate datorită contextului. Apoi, în ultimii ani am pus un mare accent pe creativitate și pe inovație. Noi ne mândrim cu faptul că suntem una dintre companiile din România care au un departament intern de inovație. Iar echipa de inovație joacă un rol important nu doar în identificarea de procese, servicii și produse care să adreseze nevoile emergente ale clienților noștri, ci și în dezvoltarea de abilități în intern.

**Reporter:** Câți angajați aveți?

**Dan Schwartz:** Echipa noastră numără momentan 60 de oameni reușiți în două birouri, în București și Cluj. Încercăm să dezvoltăm piața clujeană tot organic, așa cum am făcut în București. Avem clienți în toată țara, așa că avem în plan dezvoltarea și în alte orașe mari ale țării - în Iași, Timișoara, Craiova, Constanța.

Noi suntem într-o situație relativ specială. Suntem profesioniști cu toții, avem calificări profesionale - experți contabili, auditori financiari, consultanți fiscali, avem asocieri cu firme de avocatură, cu firme de evaluare, cu firme care furnizează tot servicii profesionale, dar am fost printre cei care au transformat profesia contabilă dintr-o simplă meserie într-un business. Suntem una dintre primele firme de contabilitate și audit din România.

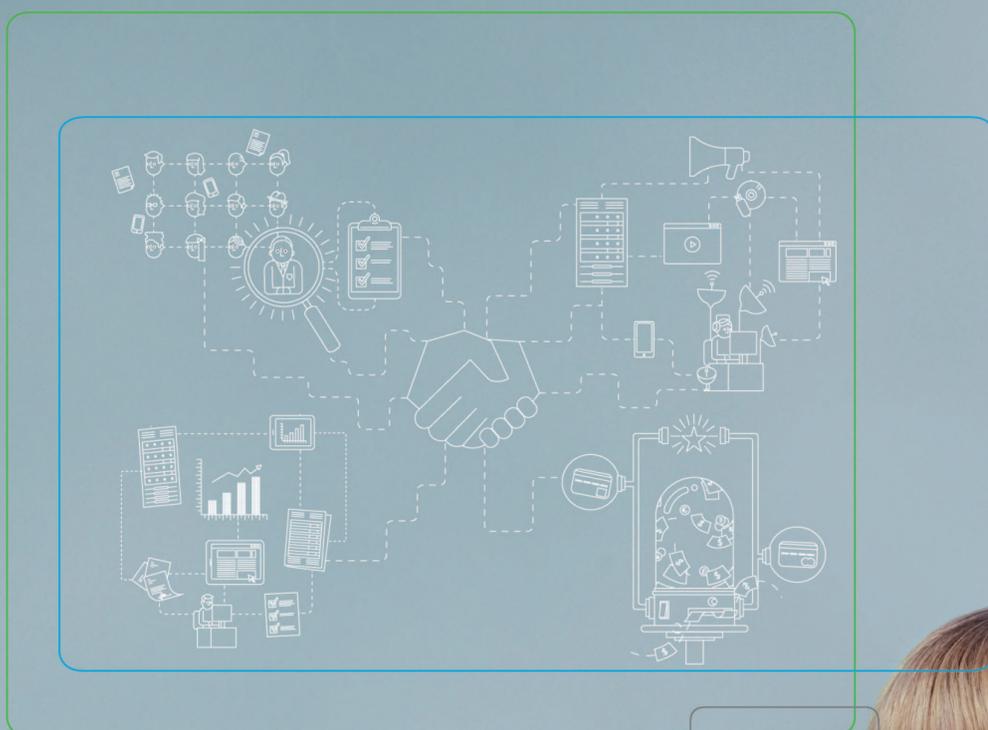
Atunci când ne-am înființat cred că mai erau maxim zece firme active în piață, acum 26 de ani. Am pornit ca antreprenori și ne-am păstrat acest mod de gândire și acțiune de-a lungul anilor. Antreprenorialul este esențial pentru dezvoltarea economică și socială a unei țări și pentru dezvoltarea personală a celor care pot să facă o astfel de entitate să funcționeze, să se nască din nimic și să se transforme în ceva concret, palpabil, util - pentru că cel mai important

lucru pentru noi este să fim utili, atât partenerilor noștri, cât și societății. Credem în relații pe termen lung și în idea că un parteneriat trebuie să fie un win-win. Businessul nu își are sensul decât atunci când amândoi partenerii câștigă; atunci când unul dintre parteneri pierde, acea tranzacție se va dovedi păgubitoare, mai devreme sau mai târziu.

Nu suntem în contradicție nici cu entitățile cu care s-ar presupune că am putea să fim. Nu suntem în contradicție nici cu ANAF, nici cu MFP, și ne-am bucura ca și ei să ne considere parteneri în activitatea pe care o desfășurăm, ceea ce se și întâmplă de multe ori. Statul are profesioniștii lui foarte buni, la fel și mediul privat, iar dacă acești profesioniști conlucrează, putem ajunge la situația ideală în care specialiștii statului și cei privați să lucreze împreună pentru a susține, prin intermediul politicienilor, dezvoltarea socială și economică a României. Eu aleg să privesc lucrurile întotdeauna ca pe un ansamblu, ca pe un ecosistem, și nu separat.

**Reporter:** Mulțumesc! ■

*Există un principiu esențial al fiscalității: principiul capacității de plată. Nu poți să așezi taxe și impozite pe umerii contribuabililor dacă aceștia nu au posibilitatea financiară de a le plăti”.*



De 25 de ani, le oferim clienților  
noștri puterea de a lua cu  
încredere decizii pentru viitor.

Pentru a lua cu încredere decizii privind  
viitorul, o companie are nevoie de un altfel  
de consultant. Un consultant care vă  
înțelege obiectivele și vă ajută să le realizați,  
oferindu-vă ideile și soluțiile unei echipe de  
profesioniști cu experiență globală și cu o  
profundă înțelegere a pieței locale.

Descoperiți puterea de a fi înțeles.  
Descoperiți experiența RSM.

[rsm.global/romania](http://rsm.global/romania)

**THE POWER OF BEING UNDERSTOOD**  
AUDIT | TAX | CONSULTING

