

5 activități pentru un manager performant

Leadership-ul și management-ul, chiar dacă constituie roluri diferite, devin complementare în asumarea activității de conducere. Managerul maximizează valoarea pentru companie, echipă și pentru sine când este pasionat de ceea ce face, implicat în realizarea tuturor activităților și arată hotărâre în urmărirea rezultatelor care apropie compania de obiectivele-cheie. Managerul își implică echipa, colegii, clienții și simplifică procesele de care este responsabil. Ca toate acestea să fie posibile, următoarele activități sunt cele care contribuie decisiv la succes:

- **Comunicarea internă eficientă, cu scop și cu rezultate** – Managerul trebuie să comunice deschis și constant cu echipa. O comunicare structurată (cu agendă, durată prestabilită, etc) este de preferat unei comunicări informale, având în vedere faptul că fiecare dintre noi este mai înclinat să respecte obiective/sarcini/termene pe care le-a acceptat în scris sau într-un cadru formal. Deschiderea la ideile tuturor membrilor echipei este o calitate a oricărui manager performant, iar facilitarea unei implicări active a fiecărui membru al echipei în cadrul discuțiilor legate de proiect poate aduce beneficii importante atingerii și depășirii obiectivelor.
- **Fixarea de obiective clare pentru echipă și organizație** – Transparența comunicării arată limpezimea gândirii. Oamenii își fac cel mai bine treaba atunci când înțeleg și văd imaginea de ansamblu în care se încadrează eforturile lor. De aceea, managerul trebuie să acorde o atenție specială reamintirii în mod regulat a obiectivelor-cheie și monitorizării progresului pe care-l înregistrează echipa. Este esențial ca fiecare membru

al echipei să poată măsura progresul pe care îl face către îndeplinirea obiectivelor individuale, dar și care este statusul echipei în ceea ce privește realizarea obiectivelor la care contribuie cu toții.

- **Transformarea problemelor în oportunități de îmbunătățire** – Activitățile operaționale curente au ca numitor comun, de cele mai multe ori, asigurarea respectării procedurilor implicate de procesele-cheie. Simplificarea proceselor complexe sau ineficiente cu scopul de a îmbunătăți calitatea și furnizarea de servicii către clienții interni și externi este o oportunitate pentru optimizarea resurselor. Echipa va aprecia eforturile depuse de manager pentru îmbunătățirea continuă a proceselor și simplificarea acestora, ori de câte ori acest lucru este posibil.
- **Asigurarea de traininguri relevante pentru dezvoltare personală și profesională a fiecărui membru al echipei** – Performanța fiecărui coleg depinde atât de motivare, cât și de actualizarea și operaționalizarea cunoștințelor. O echipă pregătită obține randamente superioare. Mai mult, una dintre cele mai eficiente modalități de motivare și creștere a implicării este dezvoltarea continuă, prin asigurarea dezvoltării profesionale și personale. Managerul este cel care trebuie să se asigure că, în fiecare an, toți membrii echipei sale au un plan de traininguri bine pus la punct, structurat și cunoscut din timp. Mai mult, la momentul potrivit, participarea la cursuri este bine să fie apreciată în organizație (nu considerată o concesiune venită din partea "binevoitorului manager"). Studii de implicare a angajaților realizate pentru piața muncii din România arată că 79% dintre aceștia se așteaptă ca angajatorul să le asigure cursuri ca parte a programelor de dezvoltare.
- **Livrarea unei experiențe remarcabile clienților** – Fie că este vorba despre clienți externi sau clienți interni, managerul ar trebui să aibă ca obiectiv oferirea de

servicii remarcabile cu fiecare ocazie. Generarea experiențelor memorabile contribuie la construirea reputației profesionale și la consolidarea echipei pe care o conduce.

Managerul de succes se concentrează pe rezultate și se străduiește să creeze experiențe excelente pentru echipă, colegi și clienți. Acesta simplifică sarcinile complexe, se asigură că sunt luate măsurile potrivite pentru a evalua progresul, își asumă responsabilitatea și își pune în valoare capacitatea de a-i învăța pe alții cum să facă același lucru. Practicarea acestui tip de atitudine crește reputația managerului și oferă un bun exemplu celor care aspiră să fie lideri.

Autor: Alina Făniță, CEO, PKF Finconta

3 elemente-cheie pentru o creștere sustenabilă, ca start-up

În fiecare zi se lansează sute de startup-uri. Unele dintre ele sunt norocoase și au rapid succes în piață. În consecință decid destul de devreme, față de ciclul normal de dezvoltare al afacerii, să angajeze mai mulți agenți de vânzări. De ce nu? Cererea e mare și trebuie deservită.

Dar această abordare trece peste câteva faze importante de creștere și poate afecta permanent performanța companiei. Deci, înainte de a construi o armată de vânzări, este bine să vă asigurați că strategia de vânzări este repetabilă, profitabilă și scalabilă. Iată 3 pași pe care îi puteți avea

in vedere pentru a realiza acest lucru.

1. Etapizați creșterea companiei

Fiecare antreprenor are în vedere anumite etape de dezvoltare a companiei sale. Este important să urmăriți clar și trasabil progresul de la o etapă la alta pe baza unui plan. Măsurați tot ceea ce se poate măsura, mai ales în vânzări: număr de prezentări trimise, număr de întâlniri obținute, număr de refuzuri primite, număr de contracte încheiate. Dacă afacerea este online, atunci statisticile din Google Analytics se vor dovedi de mare ajutor. Puneți la punct o foaie de parcurs complet bugetată, care vă va permite să planificați din timp resursele necesare pentru a trece la etapa următoare fără impact negativ asupra numerarului, echipei sau afacerii.

2. Învățați să gestionați riscurile

Reducerea riscurilor indică o creștere sănătoasă. Orice atribut al companiei care reduce riscul pentru investitori sau clienți este binevenit. De exemplu, comunicați bianual evoluția numărului de clienți sau a altor date despre performanța companiei. De asemenea, comunicați în mod relevant planurile de deschidere de noi segmente de clienți sau zone geografice de piață. Aceste informații vor arăta potențialilor investitori că reușiți să gestionați perioadele mai dificile sau că știți să beneficiați de potențialul pieței.

3. Faceți profilul clientului ideal (buyer persona)

Identificarea profilului clientului ideal (buyer persona) va dura ceva mai mult timp. Dar acest pas va conduce afacerea către o creștere durabilă și clienți loiali. Pentru a identifica profilul clientului ideal este bine să vindeți doar spre câteva segmente țintă. După ce înțelegeți profilul clientului ideal veți putea să selectați o modalitate repetabilă, profitabilă și scalabilă de a vinde. Este foarte important să înțelegeți care sunt problemele pe care le rezolvă fiecare segment țintă de clienți prin alegerea de a

cumpăra produsul sau serviciul pe care îl produceți.

În concluzie

Nici o afacere nu există fără clienți (B2B sau B2C). Procesul esențial al unei afaceri antreprenoriale, dincolo de cel de generare a unui produs sau serviciu, este acela de vânzare. Dacă partea de producție a produsului sau serviciului este perfect pusă la punct, dar nimic nu se vinde, afacerea nu va supraviețui prea mult timp. Așadar, cele trei elemente-cheie de mai sus sunt de avut în vedere pentru a putea demara cu succes un business antreprenorial sustenabil.

Autor: Gabriela Streza, Business Development Director, Valoria

Alex Milcev, EY: Patru aspecte fiscale de luat în considerare înainte de lansarea unei oferte ICO

Ofertele inițiale de monede (ICO-urile) reprezintă fără îndoială cea mai nouă tendință în finanțarea companiilor – peste 3 miliarde USD au fost atrase astfel doar în 2017. Acest nivel este mai ridicat decât în toți anii precedenți laolaltă, în ciuda interdicției ofertelor ICO în China continentală și Coreea de Sud.

Oficialii din multe țări recomandă investitorilor precauție, în plus față de avertizările care se emit de lideri din domeniul criptomonedelor. „Navigarea” prin ofertele ICO este complexă din multe motive, ca urmare a faptului că majoritatea

jurisdicțiilor nu au decis încă modalitatea de reglementare sau impozitare a emitenților sau a investitorilor.

Ce sunt ofertele ICO?

Ofertele ICO, numite și „token-uri” de vânzări, sunt folosite pentru a strânge fonduri pentru o companie nouă, similar finanțării prin intermediul ofertelor publice inițiale. În loc de a acorda investitorilor acțiuni ale noii companii, ofertele ICO acordă investitorilor token-uri în criptomonede. Acestea nu conferă o cotă-parte la capitalul propriu; în schimb, de exemplu, token-urile pot fi comercializate, utilizate pentru a achiziționa ceva de la companie sau pot acorda un drept de acces la o platformă.

Persoanele fizice sau companiile pot avea idei grozave de afaceri și se pot avânta în oferte ICO, fără să știe să pună întrebarea care trebuie, în special în ceea ce privește implicațiile fiscale. Aspectele detaliate în continuare merită o atenție deosebită pentru a reduce riscul de erori fiscale, altfel, investiția poate deveni nerentabilă.

1. Alegeți cu atenție țara emiterii ofertelor ICO

În ciuda unei neînțelegeri larg răspândite, este inadecvat să spunem că anumite jurisdicții “nu impozitează” ofertele ICO. În orice caz, scopul unei oferte ICO de a realiza o rată a impozitului zero sau foarte scăzută la emitere și chiar în timpul tranzacționării sau operațiunilor ulterioare nu este o fantezie. În realitate, în timp ce majoritatea țărilor nu prevăd reglementări clare cu privire la ofertele ICO, multe au făcut declarații oficiale care dau indicii cu privire la reglementările care ar putea fi adoptate.

Situația schimbătoare poate crea oportunități pentru ofertele ICO planificate cu atenție. Obiectivul este găsirea unei structuri corespunzătoare pentru strângerea de fonduri care să diminueze costurile cu impozitele directe și indirecte, iar alegerea jurisdicției/domiciliului pentru entitatea care emite

oferțele ICO este foarte importantă. Trebuie să fie un domiciliu corespunzător din punct de vedere al reglementărilor, și, de asemenea, eficient din punct de vedere fiscal.

Hong Kong este un astfel de exemplu de jurisdicție fără reglementări fiscale specifice privind ofertele ICO și, prin urmare, principiile fiscale generale și jurisprudența oferă îndrumare. Cu toate că majoritatea ofertelor ICO sunt emise în scopul strângerii de fonduri, diferite de ofertele IPO convenționale care conferă cote-parte la capitalul propriu celor care subscriu la acțiuni, ofertele ICO pot da naștere la diferite drepturi și obligații pentru investitori.

Exemple de întrebări pe care le iau în considerare autoritățile fiscale atunci când decid cum să trateze o ofertă ICO:

- Care sunt motivele/ intențiile contribuabilului?
- Cum vor fi utilizate fondurile obținute din lansarea ICO?
- Care sunt drepturile și obligațiile părților?
- Unde vor fi localizate persoanele care vor desfășura activitățile relevante?
- Care este tratamentul contabil al câștigurilor din ICO?

În mod normal, documentația precum *white paper*, memorandum-ul de vânzare a token-urilor și alte documente legale sunt un punct de pornire în determinarea răspunsurilor la aceste întrebări, dar în cele din urmă, autoritățile fiscale vor lua decizia finală.

2. Planificați pe îndelete structura companiilor și prețurile de transfer

La fel de importantă ca alegerea domiciliului este și hotărârea privind structura companiilor, în special în cazurile în care sunt entități diferite în cadrul grupului de companii care întreprind activități diferite, cum ar fi

emiterea token-urilor, dezvoltarea platformelor, vânzări/marketing, funcții suport, etc.

Obiectivul este reducerea costurilor fiscale legate de dividendele și câștigurile de capital obținute și limitarea riscului de a crea o prezență impozabilă în țări în care s-ar putea desfășura anumite activități de dezvoltare și altele auxiliare. Factori de luat în considerare:

- Rezidența fiscală și cetățenia fondatorilor/acționarilor
- Substanța în ceea ce privește alegerea locației în contextul întregii companii
- Modelele de contract utilizate pentru angajarea furnizorilor de servicii
- Activitățile desfășurate de societate după lansarea ICO
- Relația între părțile afiliate

3. Nu subestimați natura complexă a impozitelor pe proprietatea intelectuală

Scopul cel mai des întâlnit al unei oferte ICO este dezvoltarea platformei, care generează adesea și proprietate intelectuală (PI). În aceste cazuri, obiectivul este creșterea utilizării stimulentele fiscale disponibile pentru domeniul cercetării și dezvoltării (R&D) și, presupunând că este păstrată proprietatea intelectuală, minimizarea costurilor fiscale legate de profiturile care decurg din utilizarea sa viitoare.

Considerații relevante la stabilirea unei structuri PI eficiente din punct de vedere fiscal:

- Tipul și natura PI create
- Locația unde are loc crearea, dezvoltarea, întreținerea, protecția și exploatarea, precum și locația entității ce controlează aceste funcții
- Deținerea legală a PI și orice drepturi contractuale legate de aceasta

- Tratamente fiscale favorabile pentru cercetare/ dezvoltare/ PI
- Tratatamentul fiscal al redevențelor, inclusiv impozit reținut la sursă și tratamentele favorabile din tratatele de dublă impunere

4. Priviți în viitor pentru a cântări cu atenție cerințele fiscale “de rutină”

Ofertele ICO au adeseori drept rezultat distribuirea către investitori a unei alte criptomonede, cum ar fi Ethereum sau Bitcoin. Planificatorii ofertelor ICO trebuie să ia în considerare modul în care mișcarea ulterioară a valorii de piață a unei astfel de criptomonede poate să fie impozitată.

Întrebări de răspuns:

- Vor fi cheltuielile angajate în activitățile de dezvoltare deductibile din punct de vedere fiscal?
- Cum vor fi organizate, tarifate și documentate tranzacțiile părților afiliate?
- Vor crea activitățile viitoare de dezvoltare, dacă sunt întreprinse în jurisdicții diferite, o prezență/sediu permanent impozabil?
- Vor declanșa activitățile unei companii obligații fiscale indirecte, cum ar fi impozite pe bunuri și servicii sau taxa pe valoare adăugată?
- Care vor fi cerințele de depunere ale declarațiilor fiscale pentru entitățile din grupul de companii?

Toate aceste cerințe fiscale de impozitare vor afecta nu doar obligațiile administrative ale contribuabilului, dar și costurile aferente desfășurării afacerii. Deoarece ofertele ICO reprezintă modalități de finanțare noi și încă nereglementate, considerațiile fiscale pentru acestea sunt de fapt mai complexe și au nevoie de consultanți cu experiență în administrațiile fiscale nu doar ale țării fondatorilor și ale țării de emisie a ofertei ICO, dar și ale multor altor țări unde fondatorii sau investitorii pot avea rezidența sau pot fi

prezenți.

În timp ce ofertele IPO continuă să fie mai ample decât ofertele ICO, impactul semnificativ pe care fenomenul ICO îl are asupra peisajului de servicii financiare continuă să ofere *fintech* -urilor și investitorilor oportunități semnificative de explorat.

Autor: Alex Milcev, Partener, Liderul departamentului de Asistență Fiscală, EY România

Impozitarea economiei digitale: Comisia propune noi măsuri menite să garanteze că toate companiile plătesc impozite corecte în UE

Comisia Europeană a propus miercuri, 21 martie, noi norme menite să garanteze că activitățile comerciale digitale sunt impozitate într-un mod corect și favorabil creșterii economice în UE. Prin adoptarea acestor măsuri, UE va deveni lider mondial în ceea ce privește conceperea unor reglementări fiscale adaptate la economia modernă și la era digitală.

Creșterea explozivă din ultimii ani a numărului de companii din sectorul digital, precum societățile care gestionează platforme de comunicare socială, platformele colaborative și furnizorii de conținut online, a contribuit foarte mult la creșterea economică din UE. Normele fiscale actuale nu au fost concepute însă pentru a răspunde nevoilor companiilor care își

desfășoară activitatea pe scară mondială sau în mediul virtual ori care au o prezență fizică neglijabilă sau doar o prezență digitală. Schimbarea a fost dramatică: nouă din companiile aflate în top 20 la nivel mondial în funcție de capitalizarea bursieră sunt în prezent digitale, față de o companie din 20 în urmă cu zece ani. Provocarea constă în a fructifica din plin această tendință, asigurând totodată o contribuție corectă la impozite din partea companiilor din sectorul digital. În caz contrar, există un risc real la adresa veniturilor publice ale statelor membre: companiile din sectorul digital sunt supuse în prezent unei cote de impozitare medii efective egală cu jumătate din cea aplicată economiei tradiționale din UE.

Propunerile prezentate răspund eforturilor depuse de statele membre pentru a găsi soluții permanente și durabile care să asigure o contribuție corectă la veniturile fiscale din partea companiilor care își desfășoară activitatea în mediul online, dând astfel curs și [apelului urgent al liderilor UE din luna octombrie 2017](#). Normele fiscale actuale nu reglementează profiturile realizate din activități profitabile precum vânzarea datelor și a conținuturilor generate de utilizatori. Statele membre au început încet-încet să caute, în mod unilateral, soluții rapide de impozitare a activităților digitale, ceea ce creează probleme juridice și incertitudine fiscală pentru mediul de afaceri. Numai printr-o abordare coordonată se poate garanta că economia digitală este impozitată într-un mod corect, sustenabil și favorabil creșterii economice.

Două propuneri legislative distincte prezentate astăzi de Comisie vor avea ca rezultat o impozitare mai corectă a activităților digitale în UE:

- Prima inițiativă urmărește să facă o **reformă a normelor în materie de impozit pe profit**, astfel încât profiturile să fie înregistrate și impozitate acolo unde companiile au o interacțiune semnificativă cu

utilizatorii prin canalele digitale. Aceasta este soluția pe termen lung preferată de Comisie.

- Cea de-a doua propunere răspunde apelurilor primite din partea mai multor state membre în ceea ce privește instituirea unui **impozit intermediar** care să acopere principalele activități digitale care, în prezent, nu sunt deloc impozitate în UE.

Pachetul prezentat astăzi prevede o abordare coerentă a UE în privința unui sistem de impozitare a economiei digitale care sprijină piața unică digitală și care va servi drept punct de pornire pentru discuțiile internaționale menite să soluționeze problema la nivel mondial.

Valdis Dombrovskis, vicepreședintele pentru moneda euro și dialog social, a declarat: *„Digitalizarea aduce nenumărate beneficii și oportunități, însă necesită și o adaptare a normelor și a sistemelor noastre tradiționale. Am prefera să dispunem de norme convenite la nivel mondial, inclusiv la nivelul OCDE. Însă valoarea profiturilor care scapă în prezent neimpozitate este de neacceptat. Trebuie să ne aducem de urgență normele fiscale în secolul al XXI-lea, recurgând la o nouă soluție cuprinzătoare și orientată către viitor”*.

Pierre Moscovici, comisarul pentru afaceri economice și financiare, impozitare și vamă, a adăugat: *„Economia digitală este o mare oportunitate pentru Europa, iar Europa este, la rândul său, o mare sursă de venituri pentru firmele din domeniul digital. Această situație reciproc avantajoasă ridică însă probleme juridice și fiscale. Normele noastre care datează de dinainte de apariția internetului nu permit statelor membre să impoziteze companiile din domeniul digital care își desfășoară activitatea în Europa atunci când acestea nu sunt prezente fizic aici sau când prezența lor fizică este neglijabilă. Această situație este ca o gaură neagră tot mai mare pentru statele membre, întrucât baza fiscală se deteriorează. Toate acestea sunt motivele pentru care propunem astăzi un nou standard juridic, dar și un impozit intermediar*

pe activitățile digitale.”

Propunerea 1: O reformă comună a normelor UE în materie de impozit pe profit pentru activitățile digitale

Această propunere va permite statelor membre să impoziteze **profiturile** generate pe teritoriile lor, chiar și în cazul în care o companie nu are o prezență *fizică* acolo. Noile norme vor garanta o contribuție la finanțele publice din partea companiilor online egală cu cea a companiilor tradiționale cu prezență fizică.

Se va considera că o platformă digitală are o „prezență digitală” impozabilă sau un sediu permanent virtual într-un stat membru dacă îndeplinește **unul** dintre următoarele criterii:

- veniturile anuale ale companiei într-un stat membru depășesc pragul de 7 milioane de euro;
- compania are peste 100 000 de utilizatori într-un stat membru într-un an fiscal;
- într-un an fiscal, se încheie peste 3 000 de contracte comerciale de servicii digitale între compania respectivă și utilizatorii comerciali.

Noile norme vor schimba și **modul în care sunt repartizate profiturile către statele membre**, astfel încât să se reflecte mai bine felul în care companiile pot crea valoare online: de exemplu, în funcție de locul în care se află utilizatorul în momentul consumului.

În fine, noul sistem asigură o legătură reală între locul în care sunt realizate profiturile digitale și locul în care sunt impozitate. Măsura ar putea fi inclusă, în cele din urmă, în sfera bazei fiscale consolidate comune a societăților (CCCTB) – inițiativa propusă deja de Comisie pentru repartizarea profiturilor marilor grupuri multinaționale într-un mod care

să reflecte mai bine locul unde se creează valoarea.

Propunerea 2: Un impozit intermediar pe anumite venituri provenite din activități digitale

Acest impozit intermediar garantează că activitățile care în prezent nu sunt impozitate efectiv vor începe să genereze venituri imediate pentru statele membre. Astfel, se va putea evita luarea unor măsuri unilaterale de impozitare a activităților digitale în anumite state membre, situație care ar putea conduce altfel la o mare diversitate de soluții naționale în prejudiciul pieței unice.

Spre deosebire de reforma comună, la nivelul UE, a normelor fiscale de bază, acest impozit indirect ar urma să se aplice **veniturilor** obținute din anumite activități digitale care nu intră deloc sub incidența actualului cadru fiscal. Acest sistem se va aplica doar cu titlu provizoriu, până la finalizarea reformei globale și până la integrarea deplină a unor mecanisme care să reducă posibilitatea dublei impuneri.

Acest impozit se va aplica veniturilor obținute din activități în cazul cărora utilizatorii joacă un rol major în crearea de valoare și care sunt cel mai greu de reglementat prin normele fiscale actuale, cum ar fi veniturile obținute din:

- vânzarea de spațiu publicitar online;
- activități de intermediere digitală care permit utilizatorilor să interacționeze cu alți utilizatori și care pot mijloci vânzarea de bunuri și servicii între aceștia;
- vânzarea de date generate pe baza informațiilor furnizate de utilizatori.

Veniturile fiscale vor fi colectate de statele membre în care sunt situați utilizatorii și se vor aplica numai companiilor cu venituri totale anuale de 750 de milioane de euro la nivel mondial și de 50 de milioane de euro la nivelul UE. În acest

mod se poate asigura că întreprinderile mai mici nou înființate și în curs de extindere rămân scutite de această sarcină. Dacă impozitul se va aplica la o cotă de 3 %, se estimează că statele membre ar putea obține venituri anuale de 5 miliarde de euro.

Următoarele etape

Propunerile legislative vor fi înaintate Consiliului spre adoptare și Parlamentului European spre consultare. În același timp, UE va continua să participe în mod activ la discuțiile purtate la nivel mondial pe tema impozitării economiei digitale în cadrul G20/OCDE și să insiste asupra adoptării unor soluții internaționale ambițioase.

Proiect de lege pentru implementarea GDPR în România

Proiect de lege privind măsuri de punere în aplicare a Regulamentului UE 2016/679 al Parlamentului European și Consiliului din 27 aprilie 2016 privind protecția datelor cu caracter personal și libera circulație a acestor date și de abrogare a Directivei 95/46/EC (Regulamentul general privind protecția datelor – GDPR)

Am rezumat în cele ce urmează aspectele cu caracter de noutate și completările aduse de acest proiect de lege ("Proiectul") cu privire la implementarea GDPR.

Proiectul a fost depus la Senat și este în proces de consultare publică până pe 13 mai 2018.

Dispoziții generale

Proiectul aduce noutăți și clarificări, printre altele, cu privire la: (i) prelucrarea datelor genetice, biometrice sau de sănătate; (ii) prelucrarea codului numeric personal (CNP); (iii) supravegherea video a angajaților; (iv) organismele de certificare; (v) aplicarea GDPR.

Prelucrarea datelor genetice, biometrice sau de sănătate

Proiectul prevede că prelucrarea datelor genetice, biometrice sau a datelor privind sănătatea în scopul realizării unui proces decizional automatizat sau pentru crearea de profiluri este interzisă, cu excepția cazului când aceasta este făcută de către o autoritate publică sau sub controlul unei astfel de autorități. Interdicția nu poate fi ridicată prin consimțământul persoanei vizate.

Prelucrarea codului numeric personal (CNP)

Proiectul include CNP-ul în categoria mai largă desemnată ca număr de identificare național, care cuprinde și numărul de asigurare de sănătate, seria și numărul cărții de identitate, numărul de permis auto, numărul pașaportului, prevăzând că poate fi prelucrat în condițiile art. 6 (1) din GDPR. Rezultă astfel că prelucrarea CNP-ului se poate realiza și în absența consimțământul persoanei vizate.

Pentru situațiile în care CNP-ul sau alte numere de identificare naționale sunt prelucrate în scopul îndeplinirii unui interes legitim al operatorului sau al unui terț, operatorul trebuie să instituie următoarele garanții suplimentare:

- Luarea de măsuri tehnice și organizatorice pentru asigurarea minimizării, a securității și confidențialității prelucrării;
- Numirea unui responsabil cu protecția datelor (DPO);
- Aderarea la un cod de conduită aprobat de autoritatea de supraveghere;
- Stabilirea de termene de stocare și de ștergere a datelor;
- Asigurarea instruirii periodice a angajaților care iau parte la activitatea de prelucrare.

Supravegherea video a angajaților

În cazul monitorizării angajaților prin sisteme video, operatorul trebuie să îndeplinească următoarele condiții cumulative:

- Angajatorul trebuie să aibă interese legitime temeinic justificate care să vizeze activități de importanță deosebită și care prevalează asupra intereselor/drepturilor persoanei vizate;
- Angajatorul trebuie să îi informeze explicit și complet pe angajați înaintea implementării măsurii;
- Angajatorul trebuie să consulte sindicatul/reprezentanții angajaților înainte de implementare;
- Angajatorul a folosit anterior alte modalități de atingere a scopului urmărit, dar acestea nu și-au dovedit eficiența;
- Datele trebuie stocate pentru o perioadă proporțională cu scopul urmărit; aceasta nu poate depăși 30 zile, cu excepția cazurilor prevăzute de lege sau a cazurilor temeinic justificate.

Organisme de certificare

Organismele de certificare menționate în art. 43 din GDPR vor fi acreditate de către Asociația de Acreditare din România – RENAR. Acestea vor fi acreditate în conformitate cu standardele EN-ISO/IEC 17065, dar și cu prevederile art. 43 sus menționat și cu cerințele suplimentare stabilite de autoritatea de supraveghere.

Aplicarea GDPR

Proiectul prevede că GDPR se aplică plângerilor depuse la autoritatea de supraveghere începând cu data de 25 mai, dar și celor care au fost depuse înainte de această dată și care sunt în curs de soluționare, sub toate aspectele, inclusiv cu privire la procedura de investigație și la sancțiuni. Cu toate acestea, dacă GDPR prevede o sancțiune mai mare decât legislația anterioară, fapta va fi sancționată conform dispozițiilor în vigoare la data săvârșirii ei.

Autor:

Raluca Silaghi – Manager, Avocat, Coordonatorul practicii de protecția datelor cu caracter personal

Antreprenoriatul feminin în România, work in progress

Ca antreprenor am trăit toate experiențele pe care această alegere ți le aduce, de la provocări și eșecuri, la împliniri și reușite. Am crescut o companie de facility management services de la 1 la aproape 600 de angajați între 2003 și 2015 și am repornit, de 2 ani, pe același drum cu o firmă de eficientizare energetică a companiilor.

Pentru mine antreprenoriatul se împletește cu viața mea și din această perspectivă vreau să vă împărtășesc câteva gânduri despre antreprenoriatul feminin. Numeroase studii arată că evoluția acestuia este deficitară în multe țări, chiar și din Uniunea Europeană.

Recent lansat, rezultatele studiului Mastercard Index of Women Entrepreneurs 2018 arată că, din totalul afacerilor din România, 28,9% sunt deținute de femei. România a înregistrat o creștere la această categorie, fiind acum pe locul 9 în lume, în contextul în care, anul trecut, se afla pe locul 13, cu un procent de 27,5% al numărului total de afaceri deținute de femei.

Un studiu realizat de compania de consultanță EY și Kennesaw State University la nivel global arată importanța pe care o au femeile și în cadrul afacerilor de familie. În mod specific, unele dintre rezultatele semnificative ale acestui raport includ următoarele:

- În medie, afacerile de familie au aproximativ cinci femei în conducerea executivă;
- Femeile compun 22% din echipa de conducere a unei afaceri de familie de mărime medie;
- 55% din afacerile de familie au cel puțin o femeie în consiliul de conducere;
- Consiliile de conducere a 8% dintre afacerile de familie au 50% sau mai mult femei în componența lor;
- 70% din afacerile de familie au în vedere o femeie pentru a fi următorul CEO.

Revenind la studiul realizat de Mastercard, acesta arată foarte clar că deși suntem pe locul 9 în lume ca procent al afacerilor antreprenoriale deținute de femei din totalul afacerilor antreprenoriale, același încă mai avem multe de făcut pe următoarele două direcții:

- Suntem pe locul 24 din 57 de economii analizate în ceea ce privește educația antreprenorială (de business și financiară) a femeilor;
- Suntem pe locul 29 din 57 în ceea ce privește crearea unui mediu de afaceri care să sprijine antreprenoriatul feminin.

Avem astfel confirmarea faptului că actualul cadru de reglementare și programele de susținere a antreprenoriatului par să nu ia în considerare nevoile specifice ale femeilor în general și ale femeilor antreprenor în mod specific – greutatea de a combina viața de familie cu cea profesională. Mai sunt și stereotipurile sexiste care demonstrează că mentalitatea colectivă privind implicarea femeilor din România în afaceri este încă departe de a fi integrat această variantă ca opțiune de evoluție profesională.

De-a lungul activității mele ca antreprenor mi-am concentrat mereu experiența, expertiza și energia pe sprijinirea oamenilor să își atingă potențialul, să facă o selecție a valorilor, să atingă excelența, să aibă curajul să facă o

schimbare atunci când aceasta este aliniată cu misiunea lor de viață.

Din această perspectivă cred că sunt anumite lucruri pe care le putem face împreună, ca membri ai acestei comunități a antreprenorilor din România pentru a susține antreprenoriatul feminin și anume:

- Să solicităm integrarea aspectelor specifice ale antreprenoriatului feminin în politicile ce privesc IMM-urile, de la faza de design a acestor politici până la monitorizarea separată a rezultatelor acestora asupra antreprenoriatului feminin din România;
- Să ne implicăm în programe de dezvoltare a cunoștințelor de afaceri, management, finanțare dedicate antreprenorilor și să aducem exemple și studii de caz valoroase din experiența personală de antreprenori;
- Să vorbim despre tema aceasta, să o cercetăm pentru a vedea cum evoluează (felicitări Mastercard pentru inițiativa indexului care ne dă de 2 ani și datele pentru România) și să aducem în față poveștile de succes, modelele din antreprenoriatul feminin românesc.

Autor: Lucian Anghel, Fondator și CEO, EnergyPal-TimePal Romania și FMS

Perspectiva afacerilor din serviciile profesionale în 2018

Definită în termenii la zi ai progresului, economia performantă a unei țări este bazată pe servicii. Chiar dacă în

structura economiei țărilor dezvoltate alte ramuri ocupă încă un loc important, cea a serviciilor revendică rolul de lider. Dezvoltarea serviciilor este un deziderat și pentru România, dacă vrea să fie o economie competitivă. Evoluția acestei industrii este foarte importantă și, de aceea, o monitorizare a progresului este necesară și utilă.

Peste tot în lume, principalii vectori de creștere ai industriei serviciilor sunt politicile publice de susținere a dezvoltării acestui sector, evoluția tehnologică, creșterea venitului per capita, schimbarea comportamentelor de cumpărare și a cerințelor privind experiența consumatorilor.

În România, studiul [Evoluția afacerilor în 2018](#) scoate în evidență care sunt perspectivele de creștere ale companiilor din industria serviciilor profesionale în acest an:

- **Cifra de afaceri**– Doar 26% dintre companii în 2018, comparativ cu 54% în 2017, spun că cifra de afaceri le va crește cu +10% – +30%, în același timp 28% vs. 33% spun că vor avea o creștere de +5% – +10% și 12% vs. 24% pe intervalul +1% – +5%. Astfel, în 2018 se observă o temperare a creșterii comparativ cu anul trecut, consolidată așteptarea celor 9% dintre companii care spun că cifra lor de afaceri va stagna în acest an și de cele 8% care spun că aceasta va scădea în următoarele 12 luni.
- **Profitul** – Situația perspectivei rezervate asupra evoluției cifrei de afaceri se repetă la scala mai mare în cazul profitului pentru companiile din servicii în anul 2018. Cu excepția creșterii profitului pe intervalul +5%–+10%, preconizat acum de 24% dintre companii față de 12% în 2017, toate celelalte intervale de creștere înregistrează o diminuare în acest an. Cea mai mare scădere este pe palierul +20% – +30%, cu 13% mai puține companii care spun că se așteaptă la această evoluție a profitului. Mai mult, 10% dintre companiile

respondente spun că se așteaptă la o scădere a profitului în 2018 față de 0% în 2017.

- **Investițiile** – Investițiile în sectorul serviciilor se aliniază evoluției cifrei de afaceri și profitului previzionate pentru anul 2018. Pe intervalul de creștere +10% – +20% vedem cea mai mare scădere a investițiilor de 11% (de la 28% în 2017 la 17% în 2018) și tot cu 11% scade procentul companiilor care spun că profitul lor va crește cu +30% în acest an (de la 18% în 2017 la 7% în 2018). Pe de altă parte crește ușor numărul companiilor care opresc investițiile în acest an de la 12% în 2017 la 15% în 2018.
- **Numărul angajaților** – Comparativ cu 2017, în 2018 numărul companiilor din sectorul serviciilor care spun că vor avea cu +5% – +10% mai mulți angajați scade de la 35% în 2017 la 17% în 2018. Procentul companiilor care spun că vor crește numărul de angajați cu +1% – +5% rămâne la 35%, iar numărul companiilor care mențin același număr de angajați ca anul trecut crește de la 18% la 25%, în timp ce 12% dintre companii spun că preconizează o scădere a numărului de angajați în 2018, față de 2% în 2017.
- **Evoluția salariilor** – În 2018, 31% dintre companii, față de 18% în 2017, spun că vor crește salariile cu +1% – +5%, în timp ce toate celelalte intervale de evoluție pozitivă a salariilor înregistrează scăderi cuprinse între 2% și 18%. Astfel, 29% dintre companii în 2018 față de 47% în 2017 preconizează creșterea salariilor cu +5% – +10%, și 12% dintre companii în 2018 față de 29% în 2017 preconizează creșterea salariilor cu +10% – +20%. În 2018, 22% dintre companiile din această industrie (față de 0% în 2017) spun că nu vor modifica salariile în următoarele 12 luni.
- **Provocări și oportunități** – Cele mai importante

provocări pentru companiile din industria serviciilor profesionale la începutul anului 2018 sunt: schimbările din domeniul fiscal (58%), lipsa forței de muncă specializate (57%), creșterea productivității (33%), motivarea salariaților (30%) și creșterea costurilor (29%). Cele mai importante oportunități menționate de companiile din servicii profesionale sunt: creșterea economică (65%), creșterea consumului (62%), creșterea exporturilor și deschiderea altor piețe (45%), digitalizarea și oportunitățile din online (45%) și accesarea fondurilor europene și a finanțărilor pentru IMM-uri (38%).

Așadar, previziunile relevate de studiul [Evoluția afacerilor în România](#) arată că în acest moment dezvoltarea sectorului serviciilor are un recul. Dezideratul unei economii bazate pe servicii cu valoare adăugată ridicată, care să crească competitivitatea economică a României, este doar o linie a orizontului pentru următorii (cel puțin) 5 ani. Pariul pe acest sector poate fi câștigat dacă designul politicilor publice de susținere a inițiativelor antreprenoriale din acest sector vor avea în vedere factorii lui specifici de creștere.

Autor: Florentina Șuşnea, Managing Partner, PKF Finconta

**Organizațiile nu asigură
măsuri suficiente pentru**

protejarea confidențialității datelor

Investițiile în soluții avansate de autentificare și criptare vor crește în 2018

- *Numai 51% dintre directorii executivi au un inventar precis al datelor personale ale angajaților și clienților;*
- *53% efectuează audituri de conformitate ale terțelor părți care gestionează date despre clienți și angajați;*
- *48% spun că soluțiile de autentificare avansată au contribuit la reducerea fraudei; 46% intenționează să mărească investițiile în acest domeniu în 2018;*
- *Doar 31% spun că consiliul director se implică direct în analiza riscurilor curente de securitate și confidențialitate;*
- *32% dintre respondenți au început evaluarea de conformitate cu GDPR în 2017.*

În societatea de astăzi, bazată pe date, concepte precum confidențialitatea, securitatea și încrederea sunt vitale și mai interconectate ca oricând. Cu toate acestea, multe organizații nu iau toate măsurile necesare pentru a proteja confidențialitatea datelor, potrivit celor mai recente concluzii publicate în studiul PwC Global State of Security Survey (GSISS) pe anul 2018.

Mai puțin de jumătate dintre respondenți (49%) declară că organizația lor limitează colectarea, păstrarea și accesarea informațiilor personale la minimumul necesar pentru a îndeplini scopul legitim pentru care sunt colectate. Doar 51% dintre respondenți au un inventar precis cu privire la modul în care datele personale ale angajaților și clienților sunt colectate, transmise și stocate. Și doar 53% solicită angajaților să urmeze o instruire în domeniul politicii și practicilor de

protecție a datelor personale.

În ceea ce privește terțele părți care gestionează datele personale ale clienților și angajaților, mai puțin de jumătate (46%) dintre aceștia efectuează audituri de conformitate pentru a se asigura că au capacitatea de a proteja astfel de informații. Un număr similar (46%) declară că organizația lor le cere terților să respecte politicile de confidențialitate.

Sondajul se bazează pe răspunsurile a 9.500 de oameni de afaceri și directori de tehnologie din 122 de țări.

“Noile modalități în care datele personale, și nu doar acestea, pot fi folosite, deschid calea către mai multe oportunități, dar și mai multe riscuri. Sunt puține companii care integrează managementul riscurilor cibernetice și de confidențialitate în strategia lor de transformare digitală. Înțelegerea celor mai frecvente riscuri, inclusiv lipsa conștientizării în privința activităților de colectare și de păstrare a datelor, reprezintă un punct de pornire pentru dezvoltarea unui cadru de governanță a utilizării datelor”, a declarat **Mircea Bozga, Partener, Liderul Echipei de Servicii de Risk Assurance, PwC România.**

Comaniile din Europa și Orientul Mijlociu sunt în general în urma celor din Asia, America de Nord și America de Sud în elaborarea unei strategii globale de securitate a informațiilor și în implementarea practicilor de governanță a utilizării datelor, conform rezultatelor GSISS pe anul 2018 (vezi tabelul de mai jos).

	Strategie generală privind securitatea informațiilor	Solicită instruirea angajaților privind confidențialitatea	Au un inventar precis al datelor cu caracter personal	Limitează colectarea, reținerea și accesul la date	Auditează asigurarea conformității de către terți	Solicită asigurarea conformității de către terți
America de Nord	59%	58%	53%	53%	47%	47%

Asia	59%	57%	55%	53%	49%	47%
America de Sud	54%	50%	52%	47%	50%	50%
Europa	52%	47%	47%	44%	42%	44%
Orientul Mijlociu	31%	29%	20%	19%	26%	26%

Miza este mare – și există loc pentru îmbunătățire

Directorii generali sunt conștienți de mizele tot mai mari ale insecurității cibernetice. În cadrul celui de-al XXI-lea raport global [PwC CEO Survey](#), amenințările cibernetice au intrat în top cinci amenințări la adresa dezvoltării pentru al treilea an la rând. 40% dintre directorii executivi recunosc că sunt extrem de îngrijorați de acest lucru, față de 25% anul trecut.

Există totuși motive să fim optimiști. 87% dintre executivii la nivel global declară că investesc în securitatea informatică pentru a construi încrederea în relațiile cu clienții. Aproape la fel de mulți (81%) spun că iau măsuri pentru a crește transparența privind utilizarea și stocarea datelor. Dar mai puțin de jumătate spun că iau aceste acțiuni “pe o scară largă”. Și mai îngrijorător este faptul că mai puțin de o treime dintre executivii din Africa și aproape un sfert dintre cei din America de Nord (22%) declară că nu iau nicio măsură pentru a crește transparența privind utilizarea și stocarea datelor.

Importanța construirii încrederii

Consumatorii au o încredere relativ scăzută în companii că acestea vor utiliza datele cu caracter personal într-o manieră responsabilă. În SUA, de exemplu, numai 25% dintre consumatori sunt de părere că majoritatea companiilor gestionează datele personale sensibile în mod responsabil (conform sondajului PwC din 2017 US Consumer Intelligence Series).

PwC se așteaptă ca îmbunătățirile la nivelul tehnologiilor de autentificare, printre care identificarea biometrică și

criptarea datelor, vor ajuta din ce în ce mai mult companiile să construiască rețele de încredere.

Jumătate dintre respondenți declară că utilizarea autentificării avansate a îmbunătățit încrederea clienților și a partenerilor de afaceri în capacitatea organizației de a asigura securitate și confidențialitate datelor. De asemenea, 48% spun că autentificarea avansată a contribuit la reducerea fraudei și 41% spun că a îmbunătățit experiența clienților. În plus, 46% declară că intenționează să stimuleze investițiile în tehnologiile biometrice și de autentificare avansată în acest an.

Cu toate acestea, utilizarea tehnologiilor biometrice este vulnerabilă în fața reglementărilor în materie de confidențialitate și nivelului de încredere general, deoarece este strâns corelată cu nevoia organizațiilor de a urmări informațiile biometrice. Având în vedere că autentificarea se bazează pe obținerea unor informații – atunci când utilizatorii furnizează, de exemplu, numele de domnișoară al mamei – o organizație ar putea deveni vulnerabilă la atac dacă această informație este furată printr-o breșă de securitate.

De asemenea, experții PwC se așteaptă la o presiune sporită asupra metodelor de criptare a datelor în vederea asigurării securității acestora, ceea ce va conduce la investiții conexe în domeniu. Printre respondenții din sectorul financiar, 46% declară că intenționează să majoreze investițiile în criptare în acest an.

Securitatea datelor: o problemă pe agenda consiliul director

Mai puțin de o treime (31%) dintre respondenții sondajului GSISS 2018 declară că consiliul director se implică direct în analiza riscurilor curente privind securitatea și confidențialitatea. Pentru organizațiile cu o valoare de peste 25 de miliarde de dolari, cifra este doar puțin mai mare (36%).

*“Organizațiile de toate dimensiunile ar trebui să stimuleze implicarea consiliilor de administrație în supravegherea gestionării riscurilor cibernetice și celor asociate informațiilor confidențiale. Fără o înțelegere solidă a riscurilor, consiliile nu își pot exercita în mod corespunzător responsabilitățile de supraveghere a protecției datelor și asigurarea confidențialității”, a adăugat **Mircea Bozga**.*

Cum să privim GDPR și NIS ca o oportunitate

Regulamentul UE privind Protecția Generală a Datelor (GDPR), care se aplică oricărei organizații care își desfășoară activitatea în spațiul UE, va intra în vigoare în mai 2018. O parte dintre respondenții GISS 2018 din întreaga lume spun că au luat unele măsuri în vederea pregătirii pentru GDPR încă din prima jumătate a anului 2017, cu un an înaintea termenului limită de conformitate. Aproximativ o treime dintre respondenți (32%) au început de exemplu, evaluarea GDPR, iar acest procent a fost puțin mai mare în Asia (37%) decât în alte părți.

Directiva UE privind Securitatea Rețelelor și a Sistemelor Informatice (directiva NIS), care urmărește să sporească rezistența cibernetică, intră de asemenea în vigoare în mai 2018. Organizațiile identificate de statele membre ca operatori de servicii esențiale (infrastructură critică), precum și furnizorii de servicii digitale (motoare de căutare, servicii de cloud computing și piețe online), se confruntă cu noi cerințe în temeiul directivei în materie de securitate și de raportare a incidentelor la autoritățile naționale. Ca și în cazul GDPR, companiile ar putea suferi consecințe grave în cazul neconformării.

“Directorii executivi ar trebui să vadă Directiva GDPR și Directiva NIS nu doar ca exerciții de asigurare a conformității, ci mai degrabă drept oportunități strategice de a-și adapta afacerea pentru succes, într-o lume a datelor. În

*plus, companiile ar trebui să se adreseze autorităților de reglementare pentru a construi relații și linii de comunicare înainte de a ajunge la termenele limită de conformitate”, a declarat **Manuela Guia, Partener, D&B David și Baias**, liderul echipei de servicii juridice de conformitate și protecție a datelor.*

Despre raport:

1. *Global State of Information Security® Survey 2018* este un studiu la nivel mondial realizat de PwC, CIO și CSO. A fost efectuat online, în perioada 24 aprilie 2017 – 26 mai 2017.
2. Sondajul se bazează pe răspunsurile a peste 9.500 de directori executivi și IT, inclusiv CEOs, CFOs, CISOs, CIOs, OSCs, vicepreședinți și directori de IT și securitate informatică, din 122 de țări. 38% dintre respondenți au fost din America de Nord, 29% din Europa, 18% din Asia Pacific, 14% din America de Sud și 1% din Orientul Mijlociu și Africa.
3. Noul raport poate fi descărcat aici: <https://www.pwc.com/us/gsisprivacy>

Consiliul Concurenței a autorizat preluarea Bancpost S.A., ERB Retail Services IFN S.A. și ERB Leasing IFN S.A.

de către Banca Transilvania S.A.

Banca Transilvania S.A. este principala companie a Grupului Financiar Banca Transilvania. Grupul acordă, în principal, servicii bancare pentru persoane fizice și persoane juridice, servicii de investiții financiare, servicii de administrare a portofoliilor, leasing financiar și operațional sau factoring.

Bancpost face parte din Grupul Eurobank și oferă produse și servicii bancare destinate tuturor categoriilor de clienți, de la soluții de economisire pentru persoane fizice, până la soluții financiare avansate și produse complexe de trezorerie dedicate clienților corporativi.

ERB Retail Services IFN S.A. este o instituție financiară non-bancară, societate a Grupului Eurobank, iar activitatea principală constă în emiterea și administrarea de carduri de credit de consum sub marca proprie. De asemenea, ERB Retail acordă servicii de finanțare la punctele de vânzare ale comercianților, respectiv clienții pot opta pentru a crea un card de credit direct în magazin, pot accesa un credit online dacă vor să plătească în rate produsele achiziționate de pe platformele online și pot asigura produsele de creditare (leasingul, creditul pentru casă etc.).

ERB Leasing este o instituție financiară nebancaară, ce aparține Grupului Eurobank, care are ca obiect principal de activitate acordarea de finanțări sub forma leasingului financiar, portofoliul său fiind alcătuit în principal din clienți de tip companii medii și mari (clienți corporate) din diverse sectoare de activitate ale economiei românești. ERB Leasing oferă structuri și produse de finanțare pentru o gamă largă de active, începând de la vehicule de toate tipurile, echipamente pentru diverse industrii (construcții, producție, tipărire, echipamente de service și multe altele) și până la

active imobiliare comerciale sau industriale.

Analiza Consiliului Concurenței a condus la concluzia că operațiunea de concentrare economică nu ridică obstacole semnificative în calea concurenței efective pe piața românească sau pe o parte substanțială a acesteia, în special prin crearea sau consolidarea unei poziții dominante.

Decizia Consiliului Concurenței va fi publicată pe site-ul instituției după eliminarea informațiilor cu caracter confidențial.

Ce beneficii aduce o strategie de marketing digital?

Peisajul de platforme, instrumente și indicatori de performanță din marketingul digital a devenit extrem de complex. Diferențele de abordare și adecvare din fiecare industrie, sector de activitate, tip de campanie îl fac și mai dificil de gestionat. Costurile unei campanii ineficiente nu sunt de neglijat nici ele. De aceea este esențial pentru companii să aibă o strategie clară pentru marketingul digital.

Din păcate utilizarea marketingului digital fără o abordare strategică este încă o practică des întâlnită. Desigur există companii care folosesc cu succes mediile digitale fără a avea o strategie în acest sens, Acestea ar putea obține, însă, rezultate și mai bune dacă ar adopta o abordare strategică a marketingului digital.

Din experiența mea ca Director al agenției de publicitate Mind

Shop, iată care sunt cele mai importante cinci beneficii ale unei astfel de abordări strategice:

1. Corelarea obiectivelor de business cu cele de marketing digital

De cele mai multe ori companiile fără o strategie de marketing digital nu au obiective strategice clare pentru ceea ce doresc să obțină în mediul online. Focusul lor poate diferi foarte mult de la o campanie la alta. La fel rezultatele, mixul de platforme, indicatorii urmăriți. Dar cel mai important aspect este acela că, în lipsa unei strategii pentru marketingul digital, corelarea obiectivelor/rezultatelor din mediul online cu obiectivele/rezultatele de business este deficitară.

2. Construirea unei prezențe online relevantă și consecventă

Numai printr-o abordare strategică, cu direcții clare și planuri de acțiune declinate apoi la nivel de tactici consecvente, se poate construi o prezență puternică a companiei în mediul online. Pe de altă parte, prin monitorizarea competitorilor și prin ascultarea clienților, compania poate înțelege dinamica comportamentelor acestor două categorii și poate face o propunere de valoare puternică.

3. Integrarea canalelor de marketing tradițional și digital

Este un lucru frecvent ca activitățile de marketing digital să fie implementate separat de cele de marketing tradițional, fie că este vorba de un specialist în marketing digital, fie de o echipă separată. Este mai ușor de procedat în acest mod, dar este foarte puțin eficient. Dar mediile digitale funcționează cel mai bine atunci când sunt integrate cu mediile tradiționale, când indicatorii urmăriți pe aceste canale se completează și mai ales când mixul acestora este optim.

4. Măsurarea rezultatelor relevante pentru top management

Platformele de marketing digital pun la dispoziție o

multitudine de indicatori și tabele întregi de rezultate în timp real. Însă directorii din echipele de conducere ale companiilor nu le înțeleg semnificația, nu au timp să le revizuiască și deci nici să ia decizii pe baza lor. O strategie de marketing digital permite identificarea indicatorilor de business relevanți pentru top management. Se poate face, apoi, translația acestora în planul indicatorilor de marketing specifici și raportarea acestora către directorii executivi ai companiei.

5. Îmbunătățirea continuă a experienței consumatorilor

Explozia mediilor digitale a dat putere consumatorilor. Aceștia au la dispoziție nenumărate canale de informare, comparare a ofertelor, selectare a furnizorilor, etc. Acordarea de review-uri și de feedback a devenit ceva foarte obișnuit pentru consumatorii digitali. Strategia de marketing digital face posibilă alocarea resurselor pentru punctele de contact (touchpoints) cele mai importante din experiența de cumpărare și implementarea unor campanii care să răspundă așteptărilor reale ale clienților.

În loc de concluzie

Chiar dacă o companie are resurse suficiente pentru marketing, acestea pot fi irosite, prin duplicare, lipsa de integrare, urmărirea unor indicatori irelevanți, implementarea ineficientă a campaniilor, etc. Modalitatea cea mai bună pentru a alinia obiectivele de business cu cele de marketing digital este elaborarea unei strategii. Astfel se va putea obține claritate în comunicarea cu conducerea companiei pe această temă, se va obține susținerea managerilor și directorilor executivi pentru inițiativele online și se vor atinge categoriile de clienți relevante, obținându-se rezultatele scontate cu o utilizare eficientă a resurselor.