De la “compania sunt eu” la “compania suntem fiecare dintre noi”

Transformarea mediului de business obligă liderii să se transforme și ei. Mediul de operare al companiilor este puternic influențat de ritmul schimbărilor și complexitatea provocărilor. În acest mediu, caracterizat de volatilitate ridicată, incertitudine, complexitate și ambiguitate, liderii trebuie să performeze. Misiunea lor este mai dificilă pe zi ce trece, iar rețete de succes garantat nu există.

Liderul format pe calapodul unui mediu de business stabil nu mai corespunde realității curente. Așa că fie își reformulează modelul de conducere ca sa fie relevant, fie este scos pe tușă de sub-performanța companiei pe care o conduce. Pentru liderul de astăzi, tranziția de la situația prezentă la cea viitoare parcurge urmatoarele patru etape:

1. Trecerea de la preocuparea centrată pe “cum să conduci” la “cum să te dezvolți ca lider”
2. Trecerea de la dezvoltarea profesională către binomul dezvoltare profesională și personală
3. Complementarea dezvoltării prin traininguri funcționale și de dezvoltare personală cu responsabilizarea pentru propria dezvoltare ca lider
4. Conversia prejudecății că leadership-ul aparține celor din managementul companiei către perceperea leadership-ului ca potențial al fiecărui coleg sau angajat

În baza acestor patru etape de tranziție putem distinge tot atâtea tendințe în leadership:

1. Responsabilizarea propriei persoane cu privire la dezvoltarea personală – trecerea de la prejudecata ca de dezvoltarea personală a angajaților se ocupă departamentul de

HR sau managerul la responsabilizarea fiecăruia dintre angajați pentru propria dezvoltare personală.

2. Preocuparea mai pregnantă pentru dezvoltarea ca lider – înseamnă tranziția de la dobândirea de competențe (dezvoltarea orizontală) către schimbarea cadrului de referință mental și a modelelor de gândire ale liderului (dezvoltarea verticală). Prima se face cu ajutorul unui expert, cea de doua se obține prin design thinking, coaching, control emoțional, orientarea atenției, abilitățile de comunicare avansată.

3. Centrarea pe grup și nu doar pe o singură persoană – tranziția de la perspectiva exclusivă și elitistă a leadership-ului centrat pe o persoană, la cea inclusivă când leadership-ul este un proces colectiv care valorifică potențialul fiecărei persoane și crează condițiile care oricare dintre angajați să își acceseze comportamentele de lider.

4. Conceperea de metode inovative pentru dezvoltarea leadership-ului în companie – încurajarea experimentării de noi abordări care combină neconvențional ideile noi și le diseminează în rețea cu ceilalți.

Noua paradigmă a leadership-ului își ia distanță față de modelele ierarhizate sau comunicarea unidirecțională și cultivă stilul participativ al rețelei de colegi, orientat spre comunicarea bidirecțională. Creditează cu șanse pe fiecare dintre cei care fac parte din companie și îi responsabilizează cu dezvoltarea lor profesională și personală.

Fiecare dintre colegi este un potențial manager al companiei și, în orice caz, liderul postului pe care îl ocupă. Fiecare dintre colegi poartă responsabilitatea rezultatelor activității lui, iar compania depinde de performanța acestuia. De aceea este necesar să fie bine pregătit și să aibă perspectiva propriei evoluții.

În condițiile transformărilor din mediul de business, competențele nu mai sunt un capital profesional stabil. Acestea necesită actualizare permanentă, altfel se depreciază moral. Agilitatea în învățare, versatilitatea în comunicarea transculturală, creativitatea sau cunoașterea de sine sunt elemente ale designului mental al liderului orientat spre viitor.

Autor: Alina Făniță, CEO, PKF Finconta

Riscuri mari pe piața ofertelor inițiale de criptomonede: 26 de ICO-uri lansate în România doar în 2018

- "Frica de a rata oportunitatea" (FOMO) alimentează evaluările eronate al token-urilor, fără nicio legătură cu fundamentele pieței
- Cererea investitorilor pentru proiecte de oferte inițiale de monede (ICO) rămâne mare, însă capacitatea de a atrage fonduri descrește încă de la mijlocul lui 2017

Lipsa unei evaluări riguroase și a unui proces de due diligence efectuat de investitorii potențiali generează o volatilitate extremă a pieței ICO, se arată într-un nou studiu publicat de EY. Studiul constată că, în unele cazuri, investitorii ICO contribuie cu capital într-un ritm mediu de peste 300.000 USD pe secundă.

În urma analizei a 372 de ICO-uri de la nivel global, EY a identificat faptul că ofertele au atras fonduri de 3,7 miliarde USD[1], adică dublul volumului investițiilor fondurilor cu capital de risc în proiecte blockchain. Mai mult, Statele Unite dețin prima poziție, cu cel mai mare volum de ICO-uri provenind din această țară. Urmează Rusia și China, fiecare cu peste 300 milioane USD.

Carmen Adamescu, Partener EY România, spune: "*În România, în perioada ianuarie-februarie 2018, au fost lansate aproximativ 26 de ICO-uri cu scopul de a finanța proiecte sau idei de afaceri. Pe măsură ce ICO-urile continuă să câștige popularitate și jucători tot mai importanți apar la nivel local și global, există riscul de a vedea piața inundată de cantitate în dauna calității investițiilor. Pe 6 februarie, Banca Națională a României a emis un comunicat de presă prin care clasifica monedele virtuale, cum ar fi Bitcoin, drept active speculative, extrem de volatile și riscante. În consecință, pentru a evita riscului reputațional la nivelul instituțiilor de credit, descurajează orice fel de implicare în legătură cu monedele virtuale, inclusiv din perspectiva furnizării de servicii pentru entitățile care oferă servicii de investiții sau de tranzacționare a acestor monede. Comunicatul de presă al BNR a venit la o zi după ce China anunța că intenționează să utilizeze tehnologiile pentru cenzură online („The Great Firewall"), cu scopul de a bloca accesul cetățenilor săi la platformele internaționale de tranzacționare al criptovalutelor. În acest context, investițiile de mare risc și complexitatea ofertelor ICO trebuie gestionate în așa fel încât să-și păstreze credibilitatea pentru a fi utilizate ca mijloace de atragere de capital pentru companii, antreprenori și investitori deopotrivă*."

Token-uri utilitare

Unul dintre rezultatele cheie ale studiului EY arată că multe dintre token-urile utilitare oferite pieței

s-ar putea să nu răspundă niciunei nevoi de business din piață. Token-urile utilitare sunt, în esență, o formă de monedă specifică aplicațiilor care combină elementele specifice tehnologiei blockchain cu o componentă speculativă pentru investitori, conform căreia valoarea acestor token-uri va crește odată cu utilizarea monedei respective.

În cele mai multe cazuri, însă, nu e nevoie de un token de schimb specific unei aplicații. Pentru firmele care își înregistrează veniturile și cheltuielile în dolari sau euro, reglarea vulnerabilităților inter-companii prin emiterea unei monede volatile specializate adaugă complexitate și riscuri, fără beneficii semnificative. Tehnologiile de bază și beneficiile blockchain pot fi aplicate operațiunilor de business fără a fi nevoie să se utilizeze o valută digitală brevetată.

Evaluări bazate pe FOMO

Spre deosebire de ofertele publice inițiale (IPO) de pe piețele de capital, ofertele inițiale de criptovalute (ICO) sunt vândute pe piață înainte de a exista o afacere consolidată în jurul soluției. Chiar dacă unele companii foarte promițătoare au reușit un IPO înainte de a înregistra profituri, acestea au dispus aproape întotdeauna de venituri și clienți care le-au permis să facă niște evaluări.

O ofertă ICO tipică nu are nici clienți, nici venituri și, în cele mai multe cazuri, nici măcar un produs funcțional. Adesea, singurul fundament pentru ICO este reprezentat de un white paper în care se descrie tehnologia avută în vedere și o mică aplicație software care demonstrează cum sunt emise și gestionate token-urile. Evaluările bazate exclusiv pe un white paper vor fi întotdeauna riscante și extrem de speculative.

Rețele congestionate

Studiul a analizat, de asemenea, un număr de peste 110 ICO-uri care au strâns până acum 87% din toate fondurile. Mai bine de 70% dintre ele s-au desfășurat pe platforma Ethereum, un blockchain public. Iar aceasta nu este doar principala

platformă pentru ICO-uri, ci și platforma care găzduiește o mulțime de alte aplicații, inclusiv populara piață Cyrptokitties. Rezultatul constă în congestionarea rețelei, pe măsură ce trader-ii și operațiunile de business concurează tot mai puternic pe spații limitate de tranzacționare. Pe termen lung, Ethereum va dezvolta o capacitate de comercializare și tranzacționare mai mare, conform cercetării EY. Pe termen scurt însă, congestionarea rețelei ar putea reprezenta un risc suplimentar pentru investitori.

"*Este clar că tehnologia blockchain are deja un impact asupra multor subiecte de business dincolo de cyber-valute. Cu toate acestea, dezbaterea privind folosirea monedei în sine rămâne deschisă, este un fenomen care a început odată cu creșterea utilizării tehnologiei blockchain. Dar, odată cu implementarea de noi standarde acceptate de toți participanții – legitime, care să permită o mai mare transparență și în măsură să prevină fraudele – protejarea investitorilor şi a utilizatorilor deopotrivă are șanse mai mari de succes*", concluzionează **Carmen Adamescu**.

Infograficul poate fi descărcat de aici.

[1] Cifrele privind volumele de finanţare ICO (total şi per proiect) provin din surse deschise la nivelul lunii decembrie 2017. EY nu a auditat şi nici nu a confirmat datele. Datorită volatilității ridicate, datele de la momentul publicării şi al folosirii lor ar fi putut suferi modificări semnificative.

Dilema antreprenorului: CEO

și/sau proprietar

Dacă un antreprenor nu face diferența între rolul de proprietar și rolul de CEO, compania în care este implicat este pe un drum greșit. Directorul General (CEO) este un angajat cu funcție de decizie care primește salariu, în timp ce proprietarul are un rol decizional și ia dividende. CEO-ul are resposabilitatea rezultatelor companiei garantând cu funcția, proprietarul își asumă riscul reușitei afacerii garantând cu capitalul.

CEO, antreprenori, proprietari, management profesionist, companie

Cele două roluri au responsabilități diferite care își găsesc corespondent, printre altele, și în contabilitatea companiei. În timp ce CEO-ul are o obligație de rezultat, corelată în mod direct cu indicatori de performanță pe care trebuie să-i atingă, cum sunt profitul net sau creșterea veniturilor, ceea ce contează pentru proprietar sunt dividendele. CEO-ul se ghidează în principal după indicatorii financiari în funcție de care îi este măsurată performanță. Pentru aceasta contabilitatea este un instrument de control și un set de principii care trebuie respectate și aplicate coerent altfel este penalizabil cu funcția sau chiar juridic.

Separarea între control și dreptul de proprietate este mecanismul esențial pentru ca CEO-ul să fie lăsat să-și facă treaba, utilizând instrumente de management profesionist și pentru ca proprietarul să nu confunde bugetul companiei, în fapt banii acesteia, cu buzunarul propriu. Din punct de vedere contabil și legal compania este o entitate separată.

Dacă nu au un Board of Advisors, această separare a rolurilor are multiple beneficii pentru companiile antreprenoriale:

1. Sarcina operațională este preluată de CEO în timp ce proprietarul are un rol consultativ cu privire la direcția

strategică a companiei.
2. Delegarea deciziilor către CEO, care are la rândul său o structură de conducere solidă la nivelul fiecărei funcții de bussines, îl păzește pe proprietar de riscul micro-managementului și de stres.
3. Managementul profesionist recurge la instrumente de testare a planurilor de dezvoltare, la urmărirea rezultatului economico-financiar, la suprapunerea obiectivelor personale cu cele organizaționale și mai puțin la ego-ul unei singure persoane.
4. Angajările sau concedierile se fac după criterii clare prin aplicarea unor procese și practici care să fundamenteze decizia de angajare, concediere sau training a angajaților.
5. În cazul unui CEO, deciziile vor fi rezultatul unor consultări cu top managementul care poate să-i opună chiar rezistență, în timp ce alonja proprietarului poate să blocheze orice opinii diferite de ale lui.
6. Asumarea unor riscuri calculate în cazul CEO-ului care trebuie să dea socoteală pentru deciziile strategice în timp ce proprietarul nu dă seama nimănui și poate face pariuri strategice foarte riscante bazate pe instinct/fler și luate foarte rapid.
7. Lipsa experienței proprietarului și experiența CEO-ului în scalarea afacerii după accesarea de capital de la o instituție bancară sau fond de investiții evidențiază încă o dată importanța separării rolurilor.

Oportunitatea angajării unui CEO diferă de la o companie la altă, de la o industrie la cealaltă, de la o situație la alta. Când se întâmplă, acest moment atestă creșterea companiei la un nivel de complexitate ce merită intervenția unui manager profesionist. Tranziția de la un leadership a cărui sursă de autoritate derivă din calitatea de proprietar către un leadership ce derivă din știința de a conduce este necesară și obligatorie pentru accesarea unei alte trepte de dezvoltare a afacerii.

Abordarea potrivită a antreprenorului față de companie nu trebuie să fie cea a unui părinte care își controlează excesiv copilul, ci a celui care înțelege că, doar lăsându-l să-și asume independența va ajunge un adult responsabil și dezvoltat armonis. Același lucru se întâmplă și cu compania pe care o înființezi, o crești și apoi, dacă îi vrei binele și vrei să o vezi MARE, trebuie să o lași să se dezvolte independent de influența ta!

Autor: Florentina Șușnea, Managing Partner, PKF Finconta

Buletin legislativ – Ianuarie 2018

Formulare fiscale
Aprobarea modelului și conținutului formularelor 101 și 120
Ordin nr. 4.160/2017 emis de Președintele Agenției Naționale de Administrare Fiscală pentru modificarea și completarea Ordinului Președintelui Agenției Naționale de Administrare Fiscală nr. 3.386/2016 pentru aprobarea modelului și conținutului formularelor 101 'Declarație privind impozitul pe profit' și 120 'Decont privind accizele', publicat în Monitorul Oficial nr. 14/8 ianuarie 2018
Ordinul aprobă modelul și conținutul formularelor 101 'Declarație privind impozitul pe profit' și 120 'Decont privind accizele'. Noile formulare se aplică începând cu declarațiile aferente anului 2017.

Formularul 101
S-au introdus următoarele rânduri:
• 42.2.2 – privind impozitul scutit pentru contribuabili care desfășoară exclusiv activitate de inovare și cercetare-

dezvoltare.
• 46 – privind prezentarea distinctă a reducerii de 5% a impozitului pe profit pentru contribuabili care au optat pentru plata defalcată a TVA în perioada 1 octombrie – 31 decembrie 2017.

Formularul 120
Se introduc noi câmpuri ce trebuie utilizate în cazul în care succesorul entității care și-a încheiat existența este cel care îndeplinește obligațiile fiscale.

Prorogarea termenului de depunere a formularului 600
Ordonanța de Urgență pentru prorogarea unor termene prevăzute de Legea nr. 227/2015 privind Codul Fiscal, publicată în Monitorul Oficial nr. 95 din 31 ianuarie 2018
Termenul inițial de depunere a formularului 600, „Declarație privind venitul asupra căruia se datorează contribuția de asigurări sociale și cu privire la încadrarea veniturilor realizate în plafonul minim pentru stabilirea contribuției de asigurări sociale de sănătate”, prevăzut la art. 148 alin. (3) art. 170 alin. (4) din Legea nr. 227/2015 privind Codul Fiscal, a fost extins de la 31 ianuarie 2018 până la 15 aprilie 2018.

Anularea unor obligații fiscale
Legea nr. 29/2018 privind anularea unor obligații fiscale, publicată în Monitorul Oficial nr. 52/18 ianuarie 2018
Se anulează:
– Diferenţele de TVA, precum şi obligațiile fiscale accesorii aferente acestora, pentru perioadele fiscale anterioare datei de 31 decembrie 2016, ca urmare a depășirii plafonului de scutire de către anumite categorii de persoane care desfășoară activități agricole;
– Diferențele de obligații fiscale principale, respectiv impozitul pe venit și contribuțiile sociale, precum și obligațiile fiscale accesorii aferente acestora, ca urmare a reîncadrării veniturilor din transferul proprietăților imobiliare din patrimoniul personal al persoanelor fizice ca

venituri dintr-o activitate independentă, pe perioadele fiscale de până la 1 iunie 2017.

Modificări propuse la Normele de aplicare a Codului fiscal
Proiect de Hotărâre a Guvernului pentru modificarea și completarea Normelor metodologice de aplicare a Legii nr. 227/2015 privind Codul fiscal, publicat pe pagina de internet a Ministerului de Finanțe
În data de 10 ianuarie 2018 pe pagina de internet a Ministerului de Finanțe a fost publicat un proiect de Hotărâre a Guvernului privind modificarea Normelor metodologice de aplicare a Legii nr. 227/2015 privind Codul fiscal. Se propun o serie de modificări în ceea ce privește:
– Impozitul pe profit
– Impozitul pe veniturile microîntreprinderilor
– Impozitul pe reprezentanțele firmelor străine înființate în România
– Impozitul pe venit
– Contribuțiile sociale obligatorii
– Accize

TVA
Aplicarea cotei reduse de TVA de 9% în sectorul agricol
Ordinul ministrului finanțelor publice și al ministrului agriculturii și dezvoltării rurale (OMFPMA) nr. 3132/2017 pentru modificarea OMFPMA nr. 1155/868/2016 privind aplicarea cotei reduse de TVA de 9% pentru livrarea de îngrășăminte și de pesticide utilizate în agricultură, semințe și alte produse agricole destinate însămânțării sau plantării, precum și pentru prestările de servicii de tipul celor specifice utilizate în sectorul agricol, publicat în Monitorul Oficial nr. 049/2018
Au fost introduse noi categorii de produse și prestări de servicii supuse cotei reduse de TVA de 9%.

Reglementări Vamale
Cazul C-529/16 Hamamatsu
Curtea Europeană de Justiție a decis că legislația vamală

europeană nu permite ca valoarea de tranzacție compusă dintr-o valoare facturată și declarată inițial și o ajustare retroactivă realizată după încheierea perioadei contabile să fie considerată ca bază pentru valoarea în vamă, atunci când la momentul importului nu se știe dacă această ajustare o să fie pozitivă sau negativă la finalul perioadei contabile.

Contribuții sociale
Lege pentru ratificarea Acordului dintre România și Republica Serbia în domeniul securității sociale semnat la Belgrad pe 28 octombrie 2016
În data de 12 ianuarie 2018 a fost ratificat Acordul dintre România și Republica Serbia în domeniul securității sociale semnat la Belgrad pe 28 octombrie 2016.

Concedii şi indemnizații de asigurări sociale de sănătate
Ordinul nr. 15/ 5 ianuarie 2018 al Ministerului Sănătății pentru aprobarea Normelor de aplicare a prevederilor Ordonanței de urgenţă a Guvernului nr. 158/2005 privind concediile si indemnizațiile de asigurări sociale de sănătate, publicat în Monitorul Oficial nr. 31/ 12 ianuarie 2018
Ordinul aprobă normele metodologice care clarifică modul de calcul a stagiului minim de cotizare pentru acordarea drepturilor de concedii medicale şi indemnizații de asigurări sociale de sănătate, în contextul modificărilor legislației privind calculul salarial aplicabile din 1 ianuarie 2018.

De asemenea, ordinul actualizează modalitatea de recuperare a sumelor reprezentând indemnizații, care se plătesc asiguraților și care sunt suportate din bugetul Fondului național unic de asigurări sociale de sănătate având în vedere eliminarea de la 1 ianuarie 2018 a contribuției privind concediile şi indemnizațiile medicale. În plus, ordinul prevede modelul și conținutul contractului de asigurare pentru concedii şi indemnizații de asigurări sociale de sănătate pe baza căruia persoanele fizice, altele decât cele deja asigurate, se pot asigura în sistemul de asigurări de sănătate, pentru a beneficia de concedii şi indemnizații de

asigurări sociale de sănătate.

Scutire de impozit pe venit pentru activitatea de creare de programe pentru calculator

Ordinul nr. 1168/2017/3024/2018/492/2018/3337/2017 privind încadrarea în activitatea de creare de programe pentru calculator, publicat în Monitorul Oficial nr. 52 din 18 ianuarie 2018 – in vigoare de la 1 februarie 2018
Ordinul prevede condițiile de acordare a scutirii de impozit pe venit aplicabile de la 1 februarie 2018, incluzând în categoria celor care vor beneficia de această facilitate și angajații care sunt licențiați ai unor programe de studii superioare de scurtă durată, precum și cei care dețin o diplomă de bacalaureat și urmează cursurile unei instituții de învățământ superior acreditate.

Reglementări contabile
Situații financiare și raportări contabile anuale
Ordinul Ministrului Finanțelor Publice nr. 470/2018 privind principalele aspecte legate de întocmirea și depunerea situațiilor financiare anuale și a raportărilor contabile anuale ale operatorilor economici la unitățile teritoriale ale Ministerului Finanțelor Publice, precum și pentru modificarea și completarea unor reglementări contabile

Ordinul reglementează întocmirea și depunerea situațiilor financiare anuale aferente exercițiului financiar 2017 și a raportărilor contabile anuale întocmite de operatorii economici la 31 decembrie 2017.

De asemenea, ordinul modifică și completează Reglementările contabile privind situaţiile financiare anuale individuale şi situaţiile financiare anuale consolidate, aprobate prin Ordinul nr. 1802/2014, respectiv Reglementările contabile conforme cu Standardele Internaţionale de Raportare Financiară, aprobate prin Ordinul nr. 2844/2016, în principal în ce privește urmatoarele aspecte:

– Trimiterea la utilizarea Ghidului privind raportarea informațiilor nefinanciare, publicat de Comisia Europeană, de către entitățile obligate potrivit reglementărilor contabile aplicabile să întocmească o declarație nefinanciară
– Introducerea unor conturi noi în planul de conturi general

Prin publicarea ordinului se abrogă OMFP nr. 166/2017 privind principalele aspecte legate de întocmirea şi depunerea situaţiilor financiare anuale şi a raportărilor contabile anuale ale operatorilor economici la unităţile teritoriale ale Ministerului Finanţelor Publice.

Reglementări contabile aplicabile sistemului de pensii private
Norma nr. 1/2018 privind completarea Normei Autorităţii de Supraveghere Financiară nr. 14/2015 privind reglementările contabile conforme cu directivele europene aplicabile sistemului de pensii private
Norma completează reglementările contabile aplicabile sistemului de pensii private prin introducerea unor conturi noi în planul de conturi.

Reglementări contabile aplicabile entităţilor din sectorul instrumentelor şi investiţiilor financiare
Norma nr. 2/2018 privind modificarea şi completarea Normei Autorităţii de Supraveghere Financiară nr. 39/2015 pentru aprobarea Reglementărilor contabile conforme cu Standardele internaţionale de raportare financiară, aplicabile entităţilor autorizate, reglementate şi supravegheate de Autoritatea de Supraveghere Financiară din Sectorul instrumentelor şi investiţiilor financiare
Norma completează, abrogă sau modifică o serie de prevederi ale reglementărilor contabile, legate între altele de înregistrarea în contabilitate a anumitor elemente sau de planul de conturi.

Diverse
Rata de referință BNR
Circulara nr. 1/2018 privind nivelul ratei dobânzii de

referință a Băncii Naționale a României
Începand cu 9 ianuarie 2018, nivelul ratei dobânzii de referință a Băncii Naționale a României a fost majorată la 2 % pe an (majorată de la nivelul anterior de 1.75%).
Având în vedere modificările legislative aduse Codului Fiscal, această rată de dobândă de referință nu mai este relevantă pentru scopuri fiscale (art. 27 din Codul Fiscal referitor la cheltuielile cu dobânzile a fost abrogat și înlocuit cu noile prevederi transpuse din Directiva Anti-evaziune Fiscală).

Jurisdicții raportoare CRS
Ordin nr.4.142 /2017 emis de Președintele Agenției Naționale de Administrare Fiscală pentru modificarea Ordinului Președintele Agenției Naționale de Administrare Fiscală nr.3.626/2016 privind, printre altele, stabilirea listei jurisdicțiilor raportoare în scopul CRS
Lista jurisdicțiilor raportoare în scopul CRS (altele decât Statele Membre UE) a fost modificată. Astfel, față de lista anterioară, s-au eliminat 29 de jurisdicții raportoare.

Competența de administrare a contribuabililor mijlocii
Legea nr. 30/2018 pentru completarea art. 30 din Legea 207/2017 privind Codul de procedură fiscală
Începând cu 1 aprilie 2018, administrarea obligațiilor fiscale datorate de contribuabilii mijlocii, inclusiv de sediile secundare ale acestora, se realizează de organul fiscal de la nivel județean, sau al Municipiului București, după caz.

Restituirea sumelor plătite în plus
Ordin nr. 187/2018 emis de președintele ANAF pentru aprobarea Procedurii de restituire a sumelor reprezentând taxe sau alte venituri ale bugetului de stat, plătite în plus sau necuvenit și pentru care nu există obligația de declarare, publicat în Monitorul Oficial nr. 80/26 ianuarie 2018
Ordinul aprobă Procedura de restituire a sumelor reprezentând taxe sau alte venituri ale bugetului de stat, plătite în plus sau necuvenit și pentru care nu există obligația de declarare, precum și modelul și conținutul formularelor utilizate în

acest sens.
Ordinul va intra în vigoare la data la care se abroga Ordinul nr. 528/2015.

Alex Milcev, EY: Tranzacționarea cripto-monedelor – o piață mult prea mare pentru a rămâne în afara legislației fiscale

Bitcoin, cripto-monede. Pentru unii un hobby, pentru mulți încă o idee abstractă, iar pentru alții o soluție rapidă de a câștiga bani. Însă, pentru cei ce au văzut dincolo de o simplă aplicație pe telefon, este deja de câțiva ani un subiect de interes, un concept aflat într-o continuă expansiune. Ceea ce încă nu se discută în forum deschis este modalitatea de impozitare. Mulți utilizatori preferă o abordare simplistă – "nu este o monedă reglementată, prin urmare nu vorbim de un venit recunoscut de autoritățile fiscale, prin urmare nu am de ce să plătesc taxe".

Însă, dacă ne raportăm la definiția bitcoin – sistem de plată descentralizat și monedă de plată electronică – precum și la faptul că bitcoin, dar și celelalte cripto-monede, au un echivalent și își raportează valoarea la monedele "tradiționale", atunci din punct de vedere fiscal am putea vorbi de un venit.

Este adevărat că România, ca majoritatea țărilor de altfel, este încă departe de a reglementa aceste monede ca și concept,

în general, și tratamentul lor fiscal, în subsidiar. Însă, lipsa unor prevederi specifice în Codul Fiscal actual nu presupune faptul că nu este în esență un venit. Mai departe se impune întrebarea: “cum încadrăm acest venit”, atunci când este obținut de utilizatorii persoane fizice? O abordare „îndrăzneață”, bazată pe faptul că nu există în prezent o legiferare a acestor tipuri de monede, ar putea fi că, mai ales atunci când suntem în prezența unei tranzacții singulare, astfel de câștiguri ar putea fi considerate drept bunuri din patrimoniul personal, altele decât cele din titluri de valoare sau proprietăți imobiliare, fiind astfel neimpozabile potrivit Codului Fiscal.

Pe de altă parte însă, luând în considerare esența tranzacțiilor cu cripto-monede și mai ales când există mai multe tranzacționări, cu caracter repetat, sugerând astfel existența unei activități ”profesionale”, există în principiu două variante la care ne putem referi, și anume, alte venituri din investiții sau venituri din alte surse, acestea fiind venituri taxabile. Pentru ambele, Codul Fiscal nu prevede o listă limitată de tipuri de venituri ce pot fi considerate ca atare, ci mai degrabă o serie de exemple.

În plus, în condițiile în care mulți participanți care au investit în cripto-monede la vârf de piață ar putea înregistra pierderi ținând seama de fluctuațiile din ultimul timp, e de clarificat și ce se întâmplă cu aceste pierderi din punct de vedere fiscal.

Fie că încadrăm câștigul din cripto-monede ca fiind venit din investiții sau din alte surse, obligațiile fiscale sunt aceleași: persoana fizică trebuie îl declare prin declarația anuală de venit (Declarația 200/ Declarația 201), depusă până pe data de 25 mai a anului următor celui în care câștigul a fost realizat. Atenție: ne referim la câștig realizat atunci când cripto-monedele sunt transformate într-o monedă clasică și sunt transferate din portofelul virtual al utilizatorului în contul bancar al acestuia.

Ulterior procesării declarației anuale, organul fiscal va calcula impozitul pe venit datorat, aplicând cota de 10% și va emite decizia de impunere. Plata impozitului va fi efectuată de persoana fizică în termen de 60 de zile de la comunicarea acestei decizii.

În plus, în anul următor celui în care s-a obținut venitul din tranzacționarea cripto-monedelor, dacă acesta depășește plafonul peste care se datorează contribuția de asigurări sociale (n.b., 12 salarii minime pe brute pe economie, adică RON 22,800 pentru anul 2018), se va depune și declarația 600 și se va plăti contribuția de asigurări sociale de sănătate – de 10% aplicată acestui plafon.

Conform unei păreri emise recent de Ministerul de Finanțe, aceste câștiguri ar reprezenta venituri din alte surse. În plus, Ministerul de Finanțe așteaptă luarea de poziție de către autorități precum BNR, ASF, pentru a trece mai departe la elaborarea regimului fiscal aplicabil.

Chiar dacă până în prezent nu s-a pus accent pe urmărirea și taxarea acestor venituri, cu siguranță mai devreme sau mai târziu, va veni și rândul acestora să fie reglementate. Vrem sau nu, este o piață, chiar dacă virtuală, mult prea mare pentru a rămâne în afara legislației, în special a celei fiscale.

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

---

Dragoş Radu, EY Law: GDPR

poate genera un nou val de procese colective împotriva companiilor care au portofolii mari de clienți persoane fizice

Dincolo de o conștientizare a importanței respectării și asigurării drepturilor persoanelor vizate, interesul mărit față de prevederile GDPR a fost creat de sancțiunile usturătoare pe care noua lege le prevede. Concret, în funcție de obligațiile încălcate și de gravitatea situației, companiile riscă amenzi administrative de până la 20 de milioane euro sau de până la 4% din cifra de afaceri mondială totală, anuală, corespunzătoare exercițiului financiar anterior, luându-se în calcul cea mai mare valoare dintre acestea.

În plus, odată cu campaniile de informare a cetățenilor și cu conturarea unei noi arii de practică în materia litigiilor crește proporțional și riscul reputațional. După cele împotriva băncilor, nu excludem un nou val de procese colective, de această dată industriile țintite putând fi multiple precum: societățile de asigurare, companiile farmaceutice, spitale și clinici medicale, agenții de marketing, media, agenții de turism. Sunt vizate practic toate companiile care au portofolii mari de clienți persoane fizice, inclusiv supermarketuri și benzinării (prin cardurile de fidelitate / clienți).

GDPR aduce o serie de elemente de noutate, dintre care cele mai însemnate ar fi:

- obligativitatea numirii, în anumite condiții, a unui responsabil cu protecția datelor la nivel de companie sau grup

care, poate deloc surprinzător, va acționa în fapt mai mult ca un reprezentant ”în teritoriu” al autorității, având rolul de a se asigura că toate procesele și procedurile operatorului sunt conforme cu legea și de a notifica autoritatea competentă în termen de 72 de ore atunci când are loc o încălcare a securității datelor cu caracter personal;

- redefinirea unor drepturi și definirea unor drepturi noi pentru persoanele vizate (de exemplu, dreptul de a fi uitat, dreptul la portabilitatea datelor);
- condiții mult mai stricte pentru o procesare legală în baza consimțământului persoanei vizate;
- o mai mare răspundere în sarcina persoanelor împuternicite să proceseze date cu caracter personal în numele operatorului;
- desfășurarea de evaluări de impact în cazul în care operatorul: i) prelucrează automat date cu caracter personal și care produce efecte juridice privind persoana fizică sau care o afectează în mod similar într-o măsură semnificativă (vorbim aici în special de profilarea clienților), ii) prelucrează pe scară largă anumite categorii speciale de date (cel mai des întâlnit exemplu fiind datele privind sănătatea, datele genetice și biometrice) sau date cu caracter personal privind condamnări penale și infracțiuni sau iii) monitorizează sistematic pe scară largă o zonă accesibilă publicului.

Nu putem ignora impactul masiv pe care dezvoltarea tehnologiei – sub toate aspectele sale – îl are asupra relațiilor sociale la nivel global, iar metadatele sunt o realitate de ani buni. În acest context, GDPR impune în primul rând schimbarea mentalității privind modul în care înțelegem să utilizăm datele cu caracter personal și să respectăm și să protejăm dreptul la viața privată. Așa cum a fost nevoie de o educare a pieței în domeniul concurenței, este nevoie ca atât operatorii de date, cât și persoanele vizate să își însușească, într-un mod adaptat fiecăruia, reglementările GDPR și să devină mai responsabili și mai conștienți de obligațiile și drepturile

lor.

În acest moment, nu putem anticipa foarte clar cât de pro-activă va fi autoritatea de supraveghere în a doua jumătate a anului dar, cel puțin sub aspectul sancțiunilor și măsurilor coercitive, care pot duce chiar la suspendarea sau încetarea activității unei companii, GDPR merită o atenție deosebită.

Autor: Dragoş Radu, Partener EY Law

Criza de guvernanță corporativă

Criza din 2008 a atras atenția tuturor asupra necesității reglementării și implementării unui set riguros de reguli și principii după care sunt conduse respectiv supravegheate companiile. Regulile de guvernanță a întreprinderilor existau la începutul anilor 2000, numai că reglementările laxe, precum și inconsistența auditului intern cu privire la administrarea și controlul activității top managementului, au condus la comportamente adminstrative neconforme. Formele acestora au acoperit un spectru destul de larg, de la conflicte de interese și incompatibilități la abuzuri de putere și nerespectarea unor minime criterii de transparență și administrare a riscului.

Cine au fost cei păgubiți? De cele mai multe ori actionarii, angajații, consumatorii, partenerii de afaceri. Am învățat ceva din această experiență? Se pare că nu, din moment ce recent multe companii de stat au fost exceptate de la efectele OUG 109/2011 privind managementul corporativ.

La ce e bună guvernanța corporativă? Principalele beneficii pe

care guvernanță corporativă le aduce tuturor factorilor implicați sunt următoarele:

1. Diminuarea riscurilor pe care le comportă să faci business pentru acționari

2. Dezvoltarea performanțelor prin eficientizarea activităților pentru manageri

3. Internaționalizarea, deschiderea către alte piețe pentru acționari so manageri

4. Creșterea transparenței și responsabilității sociale pentru clienți

5. Predictibilitatea evoluției investiției pentru investitori

6. Bună reputație printre investitori și finanțatori

În țările cu tradiție în guvernanță corporativă există două modele consacrate: modelul shareholder și modelul stakeholder. În timp ce primul privește maximizarea valorii pentru acționari, cel de-al doilea vizează apărarea interesului părților implicate (angajați, parteneri de afaceri, acționari, manageri etc). Modelul pentru care a optat economia emergentă a României este modelul stakeholder.

Cu toate acestea există o lipsa de consecvență în ce privește implementarea guvernanței corporative din cauza următoarelor cinci motive principale:

1. Mecanisme de control laxe pentru informarea financiară relevantă, inteligibilă, comparabilă și semnificativă

2. Eșecul implementării unui sistem contabil în acord cu evoluțiile internaționale

3. Nedefinirea clară a raporturilor între proprietari și manageri

4. Centralizarea luării deciziilor și neimplicarea celorlalte părți participante

5. Absența unui cadru conceptual despre ce înseamnă o piață eficientă

Lipsa de consecvență a implementării guvernanței corporative provine și din caracterul facultativ, în termeni juridici – supletiv, al prevederilor acesteia în România care trage după sine o conformare doar pe baza voluntară a companiilor.

Creșterea performanței economice, competitivității și investițiilor se poate realiza pe termen lung cu ajutorul guvernanței corporative. Din cauza unor factori specifici (culturali, economici, sociali) în România nu se poate vorbi despre o aplicare exhaustivă a principillor de bună practică a guvernanței corporative.

Chiar dacă primul cod de guvernanță corporativă a apărut în 2001 și a fost apoi înlocuit în 2008 cu unul nou, el a devenit un subiect care primea atenție în contextul crizei economice. Criza din 2008/2009 a trecut; România este statistic pe creștere economică și subiectul guvernanței corporative s-a stins. Tranziția de la instituții de stat guvernate de tot felul de relații, la instituții bazate pe reguli mai trebuie să aștepte. Se pare că guvernanța corporativă ne preocupă numai atunci când economia suferă.

Autor: Florentina Șușnea, Managing Partner, PKF Finconta

Iubirea de consum

Consecința unui împrumut cool sau rezultat al globalizării, astăzi este Ziua Îndrăgostiților. În funcție de generație,

momentul își are nuanțele lui sufletești pendulând între îmbrățișare tandră și respingere categorică. Mediile offline și online sunt mobilizate să marcheze momentul. Oferte turistice în „locuri romantice”, recomandări pentru “cine romantice” sau cadouri, evident, romantice îți orientează pașii sau click-ul. Totul este romantic în această zi și numai acum. S-a dat voie la iubire și se trăiește intens. E o super-ofertă pe care trebuie să o prindem cu toții astăzi. Mâine revenim în papuci de casă și, îmbrăcați în halat, romantismul se stinge.

Ritualuri bazate pe consum

Fiecare perioadă din an își are sărbătorile și ritualuri ei. Acestea sunt repere în viața comunităților, sunt lipiciul social ce-i aduce pe oameni împreună în jurul unor valori și simboluri. Însă dezvrăjirea acestora apare tocmai atunci când primesc o supradoză comercială și își pierd autenticul. De Ziua Îndrăgostiților se naște astfel o mini-ideologie a iubirii care se proclamă public și se trăiește ostentativ prin consum. Ceremonialul de vorbe și de gesturi discrete este dislocat de decibelii playlistului din cluburi și animatoarelor preschimbate în Cupidon.

Bugete, pe la ei și pe la noi

Potrivit Național Retail Federation Report în Statele Unite se estimează pentru 2018 că 55% dintre oameni sărbătoresc Ziua Îndrăgostiților și vor cheltui în medie 143 de dolari comparativ cu 136 dolari în 2017. Cifrele incluse în raport preconizează că valoarea cheltuielilor cu această ocazie se va ridică la 19,6 miliarde de dolari, a doua cea mai mare valoare după 19,7 miliarde dolari cât s-a cheltuit în 2016. Cel mai mult cheltuie tinerii între 25-34 de ani, în medie 202 dolari. Semn că dragostea e mai intensă atunci când cheltuiești mai mult.
Anul trecut în România, Ziua Îndrăgostiților a fost un prilej de călătorie pentru mulți români. Numărul cererilor de ofertă

a crescut cu 40%, iar prețul per sejur a fost între 100 și 300 euro potrivit Trip Advisor. De la an la an se observă o diversificare a tipurilor de clienți, iar comenzile și rezervările online au o pondere tot mai mare.

Cadourile se cumpără online

Cumpărăturile încep cu o săptămână înainte mai ales în mediul online.Vârful cumpărăturilor fiind de cele mai multe ori ziua de 11 pentru cei care sărbătoresc Sfântul Valentin, cu încă un vârf pe 20 februarie pentru cei care sărbătoresc Dragobetele. Din istoricul anilor trecuți cel mai bine se vând cosmeticele, florile, bijuteriile, ceasurile, lenjeriile. Chiar dacă nu se compară cu Crăciunul sau Paștele, Ziua Îndrăgostiților are un impact semnificativ asupra volumului de vânzări. De obicei, bărbații primesc produse IT&C în timp ce femeile primesc flori, cosmetice și bijuterii.

Comparabilă cu BlackFriday în ce privește volumul de produse cumpărate, Ziua Îndrăgostiților se diferențiază prin motivația achiziției. Mai evident decât oricând dragostea este împachetată drăguț în cadoul pe care îl dăruiești. Este prilej de marketing contextual, de oferte speciale pentru toată lumea și atestă un caracter extrovert al afirmării dragostei. Este o dragoste cu programul corelat la cel de vânzări al magazinelor.

Autor: Constantin Măgdălina, Expert, tendințe și tehnologii emergente

---

OUG nr. 3/8 februarie 2018

privind unele măsuri fiscal bugetare publicată în Monitorul Oficial nr. 125/8 februarie 2018

Ordonanță de Urgență a Guvernului nr. 3/8 februarie 2018 aduce câteva modificări la Legea nr. 227/2015 privind Codul fiscal.

Am rezumat în cele ce urmează câteva modificări prevăzute de prezenta Ordonanță de Urgență:

- **Scopul Ordonanței de Urgență**

Scopul modificărilor este de a menține veniturile salariale nete din decembrie 2017 în cazul categoriilor de persoane care au fost afectate de schimbările aduse Codului fiscal privind transferul de contribuții sociale de la angajator la angajat.

- **Contribuabilii vizați**

Persoanele fizice care realizează venituri din salarii și asimilate salariilor, în baza contractelor individuale de muncă sau a actelor de detașare, cu îndeplinirea cumulativă a următoarelor condiții:

- Documentul care reglementează relația de angajare era aflat în derulare la data de 31 decembrie 2017;
- Angajatul se încadrează în categoria persoanelor fizice scutite de la plata impozitului pe venit (angajații din IT, cercetare și dezvoltare, muncitori sezonieri, persoane cu handicap grav sau accentuat);
- Salariul brut al angajatului este majorat cu cel puțin 20% față de nivelul celui din luna decembrie 2017.

Măsurile vizate se aplică și persoanelor fizice care realizează venituri din salarii sau asimilate salariilor de la

angajatori nerezidenți și care datorează contribuții sociale în România.

- **Reținerea unei contribuții de asigurări sociale de sănătate reduse**

Pentru aplicarea măsurilor prevăzute, se va reduce cuantumul contribuției de asigurări sociale de sănătate (CASS) reținute de la angajați. Formula de calcul utilizată de către angajatori/plătitorii de venituri, în vederea stabilirii, reținerii la sursă și a plății contribuției de asigurări sociale de sănătate, este următoarea:

$$CASS_{\text{reținută}} = \text{Venit brut}_{2018} - CAS_{\text{datorată în 2018}} - \text{Salariu Net}_{\text{decembrie 2017}}$$

Prezentăm mai jos un exemplu de calcul: prin comparația între luna decembrie 2017 si luna ianuarie 2018, în situația în care venitul brut al angajatului este majorat cu 20%:

	Decembrie 2017	Ianuarie 2018
Venit brut	6,800	8,160
CAS	714	2,040
CASS	374	442
Șomaj	34	–
Venit net	5,678	5,678
Cost angajator *	8,347	8,344

* Note:
– Costul angajatorului include venitul brut și contribuții sociale angajator;
– Am luat în calcul pentru contribuții angajator la 2017:
· 0.15% la contribuție fond accidente;
· fără plafon la contribuții concedii medicale.

Diferența între CASS reținută și cea datorată conform Codului

fiscal va fi evidențiată separat în declarația 112.

Menționăm că pe măsură ce creșterea salariului brut este mai mare, prevederile acestei Ordonanțe de Urgențe nu mai sunt aplicabile. Astfel, în cazul în care creșterea salariului brut este de peste 28%, CASS ajunge să fie datorată la nivelul prevăzut de Codul fiscal (10%).

Salariul brut din luna decembrie 2017, pentru care se aplică metoda de calcul prevăzută de Ordonanța de Urgența, cuprinde:

- Salariul brut de încadrare;
- Alte venituri de natură salarială acordate lunar și prevăzute în contractul individual de munca valabil in decembrie 2017, care sunt incluse în baza de calcul al contribuțiilor sociale obligatorii.

Dacă salariul brut este diminuat prin acordul părților pe perioada vizată de prezenta Ordonanță de Urgență, prevederile acesteia nu sunt aplicabile.

Dispozițiile avute în vedere sunt aplicabile veniturilor din salarii și asimilate salariilor realizate în anul 2018.

Pentru veniturile realizate în perioada anterioară intrării în vigoare a Ordonanței de Urgență, pot fi efectuate regularizări până la data de 31 decembrie 2018, prin depunerea declarațiilor (112) rectificative.

Contracte individuale de muncă cu timp parțial

Ordonanța de Urgență aduce de asemenea modificări cu privire la plata CAS și CASS datorată pentru angajații cu contracte individuale de muncă cu timp parțial, după cum urmează:

- în situația în care baza de calcul pentru CASS este mai mică decât nivelul salariului de bază minim brut pe țară, diferența de CASS datorată se va plăti de către angajator/plătitorul de venit în numele angajatului;
- similar, și în situația în care baza de calcul pentru

CAS la venitul realizat este mai mică decât nivelul salariului de bază minim brut pe țară, diferența de CAS datorată va fi plătită de către angajator/plătitorul de venit în numele angajatului.

Aceste modificări vor fi aplicabile începând cu obligațiile declarative pentru luna ianuarie 2018.

În vederea ilustrării modificărilor prevăzute, vă prezentăm un exemplu de calcul:

Venit brut	1,000
CAS reținut	250
CAS suportat de angajator	225
CASS reținut	100
CASS suportat de angajator	90
Impozit pe venit	34
Venit net	616
Cost angajator*	1,338

Având în vedere că nu au fost aduse modificări la baza de calcul al impozitului pe venit, considerăm că deducerea contribuțiilor se va face la cotele integrale chiar dacă parțial sunt plătite de către angajator.

Ordonanța de Urgență prevede emiterea normelor în termen de 15 zile de la data intrării în vigoare a acestei.

Autor: Stela Andrei – Senior Manager, Impozit pe venit și contribuții sociale

---

Generarea de conținut ca punte de colaborare între marketing și vânzări

Despre necesitatea tot mai mare de a integra funcție de vânzări cu cea de marketing în cadrul companiilor se vorbește de mult timp. Clienții se așteaptă la o experiență excelentă la toate punctele de contact cu firma și pe tot parcursul procesului de cumpărare, iar 60%-70% din acest proces este online. Astfel devine tot mai dificilă împărțirea diferitelor etape din ciclul de viață al clientului între vânzări și marketing.

Conținutul de calitate este cheia succesului în marketing și vânzări

‘Content is king’ este mantra marketingului din ultimii 5-7 ani, deoarece clienții sunt atrași de conținutul de calitate prezentat în mod relevant pe fiecare dintre platformele online pe care brandul este prezent. Deci funcției de marketing i se cere să creeze din ce în ce mai mult conținut în diverse forme (video, text, audio, imagini), la standarde de calitate înalte pentru a realiza un mix echilibrat de tactici de pull și push marketing.
La nivelul funcției de vânzări, există o presiune clară asupra agenților de vînzări de a transforma potențialii clienți în clienți loiali oferindu-le informații relevante. Comunicarea

digitală este un instrument puternic pentru dezvoltarea pe termen lung a relațiilor în vânzări. Iată de ce toți agenții de vânzări au nevoie de conținut și de cele mai bune competențe de a-l transforma într-un instrument de construcție a relațiilor pe termen lung cu clienții lor.

Războiul dintre marketing și vânzări trebuie să înceteze

Din păcate, în mod tradițional, echipele de marketing și vânzări nu sunt învățate să colaboreze. Separarea formală ca funcțiuni în companie, accesul la bugete diferite, obiectivele complementare, dar măsurate cu indicatori atât de diferiți, fac colaborarea dificilă. Percepția că marketingul cheltuiește bugete, iar vânzările generează creștere și profit nu ajută integrarea și colaborarea acestor departamente interne.
Totuși tehnologia face această integrare nu doar posibilă, ci și extrem de eficientă și de naturală. Colaborarea dintre departamentul de marketing și cel de vânzări face ca munca ambelor echipe mult mai ușoară.

Această abordare are următoarele 7 efecte pozitive principale:
- Facilitează colaborarea dintre echipa de vânzări și cea de marketing
- Conduce la crearea unui conținut de calitate superioară pentru clienți
- Implică agenții de vânzări în crearea conținutului și le dă o motivație mai mare să îl trimită cu încredere la prospecți/clienți
- Stabilește 1-2 procese clare care să conducă la colaborare între marketing și vânzări, fără a le invada teritoriul sau rolul specific
- Generează sinergie între echipe și facilitează inovația și creativitatea
- Demonstrează valoarea mai mare care se obține printr-o astfel de colaborare
- Crează premisele unui grad de integrarea mai mare în viitor între cele două echipe

Astfel, echipele de vânzări care au informații rezultate din interacțiunea cu prospecții și clienții ajută la crearea unui conținut extrem de eficient pentru construirea relației cu clienții.

Tipuri de input de la vânzări pentru marketing

Deși informația necesară pentru o colaborare pe parte de generare de conținut poate fi menționată de agenții de vânzări în CRM și preluată de acolo de echipa de marketing, este foarte important ca procesul să fie unul direct pentru a avea efectul integrator. Asftel oamenii de marketing au nevoie să discute minim o dată pe lună cu agenții de vânzări pentru a obține atât inputul cât și feedbackul acestora.

Tipurile de conținut care pot fi obținute prin acest proces pot fi următoarele:

- Studii de caz despre modul în care clienții au economisit timp, bani și energie cu produsul companiei
- Povești despre vânzări care au demarat mai puțin bine, dar au devenit de succes deoarece s-au dat informații tehnice sau de alt tip, valoroase pentru client
- Informații despre criteriile de decizie euristice folosite de diferite categorii de clienți pentru a lua decizia de a colabora cu compania
- Seturi de cerințe adiționale care aduc plus-valoare anumitor sub-segmente/categorii de clienți și de ce
- Tipuri de obiecții întâlnite cel mai des și motivația acestora din punctul de vedere al clientului

Toate aceste informații de la agenții de vănzări pot deveni surse de inspirație și de generare de conținut de tip video, audio, imagini, text pentru echipa de marketing. Desigur totul va fi nevoie să fie integrat și prelucrat conform strategiei de marketing și a liniei generale de comunicare a companiei. Însă cel mai important câștig va fi colaborarea dintre echipa de marketing și cea de vânzări pentru a afla ce conținut ar ajuta la educarea și informarea clienților.

Autor: Gabriela Streza, Business Development Director, Valoria