

# LBRIS

We know

books

Editura ap!

(ACT și Politon)

Str. Încălnată, nr. 129, Sector 5, București, România, C.P. 050202.

Tel: 0751 066 964, e-mail: office@actsipoliton.ro

www.actsipoliton.ro

Copyright © Florina Onețiu

Copyright © 2025 Editura ACT și Politon pentru prezenta ediție românească

Redactor: **Maria Nicula**

Tehnoredactor: **Teodora Vlădescu**

Coperta: **Alexandra Ilie**

Copyright Manager: **Andrei Popa**

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

**ONEȚIU, FLORINA**

**Fata de la marketing** / Florina Onețiu. - București: Act și Politon, 2025

ISBN 978-630-303-374-7

339.138

004

**AVERTISMENT:** Distribuirea, copierea sau piratarea în orice fel a acestei cărți nu este pedepsită numai prin lege, dar contravine și tuturor normelor și principiilor etice și sănătoase pe care un astfel de titlu le promovează. Ce fel de efect va avea energia pe care vreți să o transmiteți mai departe, dacă aceasta vine prin furt, ilegalitate și lipsă de respect față de autor și față de toți cei care au contribuit la crearea acestei cărți, astfel ca ea să ajungă la dumneavoastră? Împărtășiți cu ceilalți informațiile importante, valorile și lecțiile pe care le-ați aflat din acest material, într-un mod corect și responsabil.

## Florina Onețiu

# FATA DE LA MARKETING

**Cum rescrii viitorul în business:**

**Om + AI**

**ap!**  
act și politon

**Cuprins**

<i>Despre autoare</i>	7
<i>Prefață</i>	11
<i>Preambul. De unde a început totul...</i>	15
<b>1. Viziunea</b>	<b>23</b>
<b>2. Claritatea</b>	<b>65</b>
<b>3. Decizia</b>	<b>99</b>
<b>4. Amplificarea</b>	<b>141</b>
<b>5. Curajul</b>	<b>179</b>
<b>6. Convergența</b>	<b>215</b>
<b>7. Colaborarea</b>	<b>251</b>
<b>8. Sistemele</b>	<b>269</b>
<b>9. Predicția</b>	<b>299</b>
<b>10. Integrarea</b>	<b>327</b>
<b>11. Transformarea</b>	<b>375</b>
<b>12. Impactul</b>	<b>391</b>
<b>13. Alinierea: Metodologia HAI Marketing Wheel™</b>	<b>413</b>
<i>Epilog: Scrisoare către viitorul tău</i>	<b>447</b>

## CAPITOLUL 1

## VIZIUNEA

**De ce cei care văd mai departe sunt adesea ultimii ascultați?**

*Adevărul trece prin trei etape: mai întâi este ridiculizat, apoi este violent combătut și în final este acceptat ca fiind evident.*

– Schopenhauer

**Londra, noiembrie 2024**

Aflată în sediul FinFlow, Sarah Wei Chen privește pe geamul sălii de ședințe, care are o panoramă impresionantă asupra Londrei întinse sub cerul cenușiu de noiembrie. Tamisa șerpuiește în depărtare, iar Canary Wharf strălucește în neonul dimineții de afaceri. Peste zece minute urmează să intre în cea mai importantă ședință din cariera ei: ședința trimestrială cu consiliul de administrație, în care se va decide dacă departamentul ei de marketing rămâne în forma actuală sau va fi „optimizat prin automatizare AI”.

Își aranjează din nou laptopul pe masă și verifică, pentru a cincea oară, prezentarea cu rezultatele din trimestrul trei. Cifrele sunt bune: rata de conversie crescută cu 23%,

costul de achiziție a clienților scăzut cu 18%, retenția utilizatorilor crescută cu 15%. Știe însă că nu despre cifre va fi vorba astăzi. Ci despre întrebarea care o bântuie de trei luni: „De ce avem nevoie de un director de marketing când AI poate face aceeași treabă cu o fracțiune din cost?”

Pe agenda printată elegant, pe hârtie groasă cu antetul companiei, punctul 4 este clar: *Revizuirea structurii departamentului de marketing și strategia de implementare AI*. Sarah inspiră adânc – tehnica de respirație din meditația de dimineață, pe care o practică religios de doi ani: patru timpi inspirație, patru timpi reținere, patru timpi expirație. La 32 de ani, și-a construit întreaga identitate profesională pe disciplină și adaptabilitate.

Dar astăzi e diferit. Nu e vorba despre observarea unei noi culturi sau învățarea unei noi tehnologii. Este vorba despre supraviețuire într-o lume care pare că nu mai are nevoie de ceea ce ea știe și face foarte bine: să vadă dincolo de cifre, să înțeleagă oamenii din spatele datelor și să construiască punți între azi și mâine. Își atinge inconștient colierul subțire: un mic dragon de jad, cadou de la mama ei atunci când a plecat să studieze la Imperial College. „Wei Chen” îi spusese mama în cantoneză, „tu ești podul dintre lumi. Nu uita niciodată că trebuie să construiești punți, nu să le dai foc.”

Sarah s-a născut în Hong Kong, într-o familie care întrupa perfect echilibrul dintre Estul tradițional și Vestul modern. Tatăl ei, dr. Chen Wei Ming, era cardiolog la Queen Mary Hospital, un om care combina medicina occidentală cu principiile confucianiste despre disciplină și perfecțiune. Mama ei, dr. Li Mei Ling, era neurologul care lucra 14 ore pe zi, dar își rezerva duminica dimineața

pentru a-i preda lui Sarah caligrafia chineză și filosofia taoistă.

Când Sarah avea 12 ani, familia ei s-a mutat la Londra, pentru că tatăl ei primise o bursă de cercetare la Imperial College. Pentru Sarah, tranziția a fost atât traumatizantă cât și captivantă. În Hong Kong, era doar una dintre milioanele de copii inteligenți. La Londra, era „fata asiatică care excelează la matematică” – o etichetă ce îi aducea respect instant, dar care o și izola într-o cutie conceptuală. Aici a învățat prima lecție despre diferența dintre a vedea cifre și a vedea povești. La școala din Hong Kong, toți copiii aveau note excelente la matematică. Competiția nu avea legătură cu rezultatele, ci cu viziunea asupra a ceea ce puteai face cu acele rezultate. La școala din Londra, nota maximă la matematică însemna sfârșitul conversației: „Sarah e bună la cifre”. Punct. Dar Sarah nu voia doar să fie bună la cifre. Voia să vadă povești în cifre.

La școală Sarah era foarte bună la toate materiile realiste, iar acasă părinții îi vorbeau mult despre importanța cunoașterii și înțelegerii oamenilor, nu doar a numerelor. Tatăl ei îi spunea: „Matematica îți prezintă fapte și rezultate”, în timp ce se uitau împreună la EKG-uri. „Dar pentru a ajuta omul să se vindece, trebuie să înțelegi de ce a apărut boala. Și asta cere empatie, nu doar logică.”

Sarah a dezvoltat foarte devreme o filosofie de viață pe care a numit-o „Principiul traducerii”. Lumea, așa cum o înțelegea ea, era plină de limbaje diferite – matematica, emoțiile umane, tehnologia, cultura, businessul – iar puterea reală stătea în abilitatea de a traduce aceste limbaje. Trebuia să fii interpret între toate. Și, mai important, trebuia să vezi nu doar ce se traduce acum, ci ce va avea nevoie de

traducere în viitor. Această filosofie avea să fie influențată profund de lecturile ei ulterioare. La 19 ani, când a descoperit *Start with Why*, de Simon Sinek\*, a înțeles că traducerea nu înseamnă doar tehnică, ci și găsierea „de ce-ului” aflat în spatele fiecărui limbaj. De ce oamenii se comportă într-un anumit fel? De ce tehnologia evoluează în anumite direcții? De ce anumite idei prosperă și altele dispar?

La Imperial College, studiind matematică cu specializare în statistici aplicate, Sarah a descoperit că putea combina rigoarea numerică cu fascinația pentru comportamentul uman. În timp ce colegii ei se concentrau pe teorii pure, ea era obsedată de aplicații practice: Cum se comportă oamenii când se confruntă cu incertitudinea? Cum iau decizii iraționale în situații aparent raționale? Cum poți prezice comportamentul unui grup de oameni luat ca întreg pornind de la motivații individuale?

La Google, în primii trei ani de carieră, Sarah a fost promovată rapid din Junior Data Analyst în Senior Marketing Intelligence\*\* Specialist. Era cunoscută în companie ca *the data whisperer* – persoana care poate lua orice set de date complex și să extragă informații acționabile pentru echipele de marketing. Nu se mulțumea să raporteze ce arătau cifrele. Explica de ce apăreau acele cifre și ce ar trebui să facă o companie în consecință.

\* Simon Sinek, *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*, Portfolio, New York, 2009.

\*\* *Marketing intelligence* reprezintă procesul de colectare, analiză și interpretare a datelor relevante despre piață, competitori și comportamentul consumatorilor, cu scopul de a fundamenta deciziile strategice. Acest tip de inteligență permite anticiparea tendințelor, identificarea oportunităților și optimizarea tacticilor de marketing. (n. aut.)

Când analiza arăta că utilizatorii abandonau o funcție a aplicației (*feature*) după prima folosire, Sarah nu se oprea la optimizarea interfeței cu utilizatorul (UI). Telefonau zeci de utilizatori, le asculta frustrările reale, le înțelegea contextul de viață, motivațiile care îi aduseseră la acea funcție a aplicației. *Data without context is just noise\** – iată motto-ul ei. Și contextul putea fi înțeles doar prin viziunea asupra vieții oamenilor, nu doar asupra comportamentului lor. Această abordare reflecta principiile din cartea *This Is Marketing* a lui Seth Godin\*\*, pe care îl citise obsesiv în primul an la Google. Godin susținea că adevăratul marketing nu se bazează pe bombardarea oamenilor cu mesaje, ci pe înțelegerea profundă a nevoilor lor nevăzute și pe construirea de soluții care să îi servească cu adevărat.

Dar la Google, în ciuda succeselor, Sarah se simțea ca o rotiță într-o mașinărie imensă. Era respectată pentru competența ei tehnică, însă simțea că abilitatea de a vedea viitorul era insuficient folosită. Marile corporații aveau nevoie de specialiști în rapoarte, nu de vizionari. De oameni care să execute strategii stabilite de altcineva, nu de arhitecți care să le conceapă. Și acolo a fost pentru prima dată când s-a simțit ca *fata de la marketing*: – persoana aceea care execută campaniile, optimizează metrici, raportează rezultatele, dar care nu este invitată la masa deciziilor strategice importante. Era apreciată pentru *partea tehnică*, dar exclusă din *partea de business*.

\* „Datele fără context sunt doar zgomot.” (n. red.)

\*\* Seth Godin, *This Is Marketing: You Can't Be Seen Until You Learn to See*, Portfolio/Penguin, New York, 2018.

— Sarah, îi spusese într-o zi managerul ei, David Park, prezentarea ta despre trendurile în *voice search* (căutare vocală)\* e fascinantă. Dar noi avem deja planul de acțiune setat pentru următoarele 18 luni. Poate în următorul ciclu de planificare.

În acea seară, Sarah a înțeles un lucru fundamental despre diferența dintre a lucra cu viziune și a lucra fără ea. David vedea planul ca pe o constrângere. Ea îl vedea ca pe o oportunitate ratată. El gândea în trimestre. Ea gândea în ani. El optima pentru planurile existente. Ea încerca să pregătească organizația pentru realități viitoare. Această experiență i-a clarificat esențialul despre identitatea ei profesională: nu voia să fie doar expertul tehnic care implementează viziunea altcuiva. Voia să fie arhitecta viziunii.

La FinFlow, acum trei ani, a găsit pentru prima dată echilibrul perfect. Start-upul avea nevoie de cineva care să înțeleagă atât tehnologia, cât și oamenii, dar, mai important, care să vadă încotro se îndreaptă industria.

Richard Ashford, cofondatorul, îi spusese la primul interviu:

— Sarah, nu căutăm pe cineva care să execute planul nostru de marketing. Căutăm pe cineva care să ne ajute să înțelegem ce plan ar trebui să avem în 2027.

Pentru prima dată în carieră, cineva o întreba despre viziune, nu despre rapoarte.

\* *Voice search* se referă la procesul prin care utilizatorii formulează întrebări sau comenzi prin voce, folosind asistenți virtuali sau motoare de căutare (ex: Google Assistant, Siri, Alexa etc.), în loc să tasteze. (n. red.)

— Spune-mi, continuase Richard, unde vezi tu fintech-ul\* peste cinci ani?

Sarah zâmbise. Era întrebarea pe care și-o punea în fiecare dimineață, la cafeaua de la ora 6:30.

— Richard, eu cred că în cinci ani nu va mai exista conceptul de fintech separat. Va fi doar tech. Banii vor deveni invizibili – integrați în fiecare experiență digitală. Nu vom mai avea aplicații de banking. Vom avea ecosisteme de stil de viață care, întâmplător, includ și banii.

— Interesant, spune mai departe.

— Iar competiția nu va fi între bănci sau între fintech-uri. Va fi între viziuni despre cum ar trebui să se simtă oamenii în relația lor cu banii. Câștigătorul va fi cel care înțelege cel mai bine transformarea psihologică prin care trec oamenii în ceea ce privește siguranța financiară.

Richard s-a mișcat interesat în scaun:

— Și ce înseamnă asta pentru FinFlow?

— Înseamnă că nu construim o aplicație de banking. Construim o platformă de transformare pentru anxietatea financiară. Nu concurăm cu Monzo pe funcționalități. Concurăm cu terapeutul pe suport emoțional financiar.

În primele luni la FinFlow, Sarah a schimbat complet abordarea față de utilizatori. În loc să se bazeze pe presupuneri sau pe bune practici din industrie, a creat ceea ce a numit *The Future-Back Strategy Process (Procesul strategiei construite dinspre viitor către prezent)*. Conceptul era simplu,

\* *Fintech* este un cuvânt compus din *financial* și *technology*, și se referă la tehnologie financiară, desemnând toate soluțiile, start-upurile sau platformele care folosesc tehnologia pentru a îmbunătăți, automatiza sau reinventa serviciile și produsele financiare tradiționale. (n. red.)

dar radical: nu optimizăm pentru comportamentul de azi, ci construim pentru comportamentul de mâine.

Metodologia avea cinci pași, pe care i-a dezvoltat în primele șase luni:

1. *Reprezentarea scenariului viitorului* – petrecea două zile pe lună imaginând cum se va schimba relația oamenilor cu banii în următorii cinci ani. Nu prin speculații, ci prin conversații profunde cu utilizatorii timpurii, analiza trendurilor sociale și tehnologice și înțelegerea schimbărilor generaționale.
2. *Analiza evoluției comportamentale* – identificarea forțelor care vor influența aceste schimbări: tehnologia, anxietatea climatică, instabilitatea economică, schimbarea naturii muncii, evoluția conceptelor de succes și siguranță.
3. *Identificarea de utilizatori timpurii* – găsirea oamenilor care trăiau deja în viitorul anticipat: studenți fără conturi bancare tradiționale, freelanceri care își gestionau întreaga viață financiară prin aplicații, tineri care vedeau investițiile ca pe un joc.
4. *Construirea de poduri pentru viitor* – dezvoltarea de produse pentru prezent, care îi pregăteau pe oameni pentru viitor. Nu doar funcționalități care rezolvau problemele de azi, ci și funcționalități care îi învățau să se descurce în realitatea de mâine.
5. *Rafinarea continuă a viziunii* – ajustarea constantă a viziunii pe măsură ce viitorul devenea prezent. Nu schimbări radicale, ci ajustări fine, continue.

După șase luni de aplicare a procesului *Future-Back Strategy*, Sarah a făcut o descoperire care a schimbat complet direcția FinFlow: fintech-ul de succes nu are legătură cu îmbunătățirea serviciilor bancare, ci cu redefinirea relației emoționale a oamenilor cu banii. Revelația a apărut într-o dimineață de vineri, după o săptămână în care vorbise cu 47 de utilizatori despre experiențele lor cu FinFlow. Nu îi întrebese despre funcționalități sau despre ușurința în utilizare, ci despre cum se simțeau când foloseau aplicația, ce anxietăți le diminuă, ce speranțe le creștea.

— Emma, îi spusese o utilizatoare de 24 de ani, nu folosesc FinFlow pentru că e mai rapid decât băncile tradiționale. Îl folosesc pentru că mă face să simt că am control. Pentru prima dată în viața mea, banii nu sunt ceva care mi se întâmplă. Sunt un lucru pe care îl fac să se întâmple.

Sarah realizase că nu era în businessul serviciilor financiare. Era în businessul „împuternicirii” emoționale. Această viziune – și anume, că FinFlow era în businessul de susținere financiar-psihologică, mai degrabă decât în cel de servicii financiare pure – a ghidat toate deciziile strategice ulterioare. Așa au dezvoltat nu doar funcționalități bancare, ci și „călătorii de emoții financiare” pentru fiecare client.

- **„Optimizatorul anxios”** – pentru cei care își verifică soldul de cinci ori pe zi, nu pentru că au nevoie să știe cifra exactă, ci pentru că verificarea le oferă o senzație de control.
- **„Controlorul evitant”** – pentru cei care evită să se uite la conturi, pentru că numerele îi fac să se simtă copleșiți, dar care totuși vor să aibă control fără să se confrunte direct cu anxietatea.

„Planificatorul aspirant” – pentru cei care vor să investească și să își planifice viitorul, dar sunt intimidați de complexitatea opțiunilor financiare.

Pentru fiecare stare emoțională, au creat nu produse, ci transformări psihologice graduale către încrederea financiară. Rezultatul? În primul an, baza de utilizatori a crescut de la 5.000 la 50.000, cu un buget de doar 30.000 de lire. Și nu prin „growth hacking” sau tehnici de viralitate, ci prin construirea unei viziuni clare despre unde se îndreaptă sănătatea mentală financiară.

Succesul lor se baza pe o descoperire fundamentală: în fintech, oamenii nu cumpără *funcționalități*. Cumpără siguranță, liniște sufletească. Nu vor doar o aplicație mai rapidă sau mai frumoasă. Vor să simtă că există cineva care le înțelege anxietățile financiare și le oferă un drum spre încrederea financiară.

Dar în ultimele trei luni, tocmai acest succes atrăsese atenția asupra costurilor. Cu cât FinFlow creștea, cu atât investitorii deveneau mai concentrați pe indicatorii de eficiență: „Cum scalăm?”, „Cum automatizăm?”, „Cum optimizăm costurile?”

Iar în era AI, toate aceste întrebări păreau să aibă același răspuns: înlocuirea echipelor umane cu algoritmi.

Sarah înțelegea logica. Știa statisticile din industrie – conform datelor McKinsey pe care le citise obsesiv în ultimele trei luni, 73% din companiile fintech plănuiau reducerea echipelor de marketing cu 50% sau mai mult în următorul an. AI putea analiza tipare de comportament la o scară pe care ea nu o va atinge niciodată. Putea optimiza campanii în timp real, putea genera variații de

conținut infinite și putea prezice cu o acuratețe de 94% riscul de *churn*\*.

Dar în conversațiile cu investitorii, Sarah simțea din nou anxietatea familiară. Era văzută din nou ca „fata de la marketing” – persoana cu revelații interesante, dar care, în final, execută sarcini ce pot fi automatizate. Persoana a cărei valoare e greu de cuantificat într-o foaie de calcul.

Pe biroul ei, lângă laptop, stă fotografia din ultima vacanță cu James, iubitul cu care este de doi ani, senior software engineer la DeepMind. James era definiția optimismului în tech: credea din toată inima că AI va face toate joburile mai bune, mai interesante, mai pline de satisfacții. Pentru el, AI nu înlocuia oamenii, ci le îmbunătățea performanța.

— Sarah, îi spusese săptămâna trecută, în timp ce beau un pahar de vin pe canapea și se uitau la Netflix, ceea ce faci tu – înțelegerea oamenilor la nivel profund – e exact ceea ce AI nu poate să copieze. Tu ești omul care învață AI să fie mai uman.

Sarah îl iubea pe James pentru optimismul lui. Dar știa că el nu înțelegea complet. Pentru James, AI era o extensie naturală a muncii lui: mai multă putere de calcul, algoritmi mai sofisticati, probleme mai complexe de rezolvat. Pentru Sarah, AI nu era o extensie. Era un competitor care părea să facă tot ce făcea ea, doar că mai rapid și mai ieftin.

— James, îi spusese într-o seară, diferența e că tu crezi instrumente care fac calculele mai bune. Eu creez înțelegere

\* *Churn* – se referă la pierderea clienților sau la rata de renunțare a acestora la un produs sau serviciu într-o anumită perioadă de timp. (n. red.)