# LISTA PORTOFOLIULUI DE LUCRĂRI ȘTIINȚIFICE RELEVANTE ELABORATE ÎN DOMENIUL DE DOCTORAT

**1. Obadă, D. R**., & Țugulea, O. (2026). How is time spent on TikTok related to electronic word of mouth? A PESO model approach. *Telematics and Informatics Reports*, 23, 100349. https://doi.org/10.1016/j.teler.2026.100349.

**2. Obadă, D. R.**, Grădinaru, C., & Grădinaru, I.-A. (2026). From understanding to influence: The interplay of AI literacy, self-efficacy, and trust in predicting communication students' AI adoption and word-of-mouth. *Frontiers in Communication, 10*, 1722464. https://doi.org/10.3389/fcomm.2025.1722464.

**3.** Mărincean, L. M., Csorba, L. M., **Obadă, D. R.**, & Dabija, D.-C. (2025). Generating electronic word of mouth (eWOM) in the accommodation sector. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research, 20*(4), 328. https://doi.org/10.3390/jtaer20040328.

**4.** Gherguț-Babii, A.-N., Poleac, G., & **Obadă, D. R.** (2025). Challenges for NGO communication practitioners in the disinformation era: A qualitative study exploring Generation Z's perception of civic engagement and their vulnerability to online fake news. *Journalism and Media, 6*(3), 136. https://doi.org/10.3390/journalmedia6030136. WOS:001580137700001

**5.** Fârte, G.-I., **Obadă, D. R.**, Gherguț-Babii, A.-N., & Dabija, D.-C. (2025). Building corporate immunity: How do companies increase their resilience to negative information in the environment of fake news? *Journal of Research in Interactive Marketing, 19*(8), 1260–1277. https://doi.org/10.1108/JRIM-10-2024-0473.

**6. Obadă, D. R**., & Țugulea, O. (2024). What drives online impulse buying among Zoomers on TikTok in an emerging market? A new model based on flow theory. *Frontiers in Communication, 9*, 1470327. https://doi.org/10.3389/fcomm.2024.1470327. WOS:001318742800001

**7. Obadă, D. R.**, Dabija, D.-C., & Câmpian, V. (2024). Predictors of social media users' intention to donate online towards international NGOs in the fake news era. *Humanities and Social Sciences Communications, 11*, 379. https://doi.org/10.1057/s41599-024-02900-1. WOS:001177385600003

**8.** Fârte, G.-I., & **Obadă, D. R.** (2021). The Effects of Fake News on Consumers' Brand Trust. An Exploratory Study in the Food Security Context. *Romanian Journal of Communication and Public Relations, 23*(3), 47–61. https://doi.org/10.21018/rjcpr.2021.3.333.

**9.** Fârte, G.-I., & **Obadă, D. R.** (2018). Reactive Public Relations Strategies for Managing Fake News in the Online Environment. *Postmodern Openings*, *9*(2), 26–44. https://doi.org/10.18662/po/16. WOS:000438013100003.

**10. Obadă, D. R.**, & Fârte, G.-I. (2024). *Principiile și managementul relațiilor publice*. Editura Tritonic, București, ISBN: 978-606-749-724-3. Număr pagini: 444.

Data,
2.09.2026

Semnătură candidat,
Conf. univ. dr. Daniel-Rareș OBADĂ

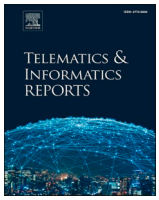
Telematics and Informatics Reports 23 (2026) 100349



Contents lists available at ScienceDirect

Telematics and Informatics Reports

journal homepage: www.elsevier.com/locate/teler



# How is time spent on TikTok related to electronic word of mouth? A PESO model approach

Daniel-Rareș Obadă [a,*], Oana Țugulea [b]

[a] Faculty of Philosophy and Socio-Political Sciences, Department of Communication Sciences and Public Relations, "Alexandru Ioan Cuza" University, 11, Carol I Boulevard, Iași, 700506, Romania
[b] Faculty of Economics and Business Administration, Department of Management, Marketing and Business Administration, "Alexandru Ioan Cuza" University, 22, Carol I Boulevard, Iași, 700505, Romania

ARTICLE INFO

*Keywords:*
Time spent on TikTok
Attitude toward advertising
Ad value
Sense of belonging
Electronic word of mouth
PESO model
Generation Z

ABSTRACT

TikTok has become a significant social media platform for advertising revenue in emerging markets recently, leveraging its popularity among Generation Z users. In this paper, we propose a structural model explaining the relationship between paid media (TikTok advertising) and earned media (electronic word of mouth), using the PESO model as a conceptual lens to TikTok advertising. We designed our study to investigate the factors that relate to electronic word of mouth among Generation Z users on TikTok. We employed a quantitative methodology to gather data by administering 2406 online questionnaires to a convenience sample of Generation Z users of TikTok from Romania. The structural model was tested using SmartPLS, and the results indicate that the time spent on TikTok by Generation Z has a positive association with ad value and attitude toward advertising. Additionally, the perception of an advertisement as valuable positively relates to the sense of belonging, and a positive attitude toward advertising relates to the perception of its value. Ultimately, the findings suggest that ad value and attitude toward advertising are positively associated with electronic word of mouth. The results also show a positive correlation between users' sense of belonging and positive electronic word of mouth.

## 1. Introduction

Technological advancements have integrated social media platforms such as TikTok into the social and professional fabric of Generation Z. Globally, TikTok is projected to reach 1.7 billion users by the end of 2025 [1], a growth trajectory supported by a significant 42.8% year-on-year revenue surge [1]. With Generation Z constituting over 50% of its adult user base, the platform remains a dominant force despite minor regional fluctuations [1–3]. This expansion is reflected in the Romanian market, where ad reach potential grew by 18.4% into early 2024, capturing over 56% of the target demographic [4,3].

TikTok, alongside other social media platforms, employs algorithms to tailor content [5]. According to Griffiths et al. [6, p. 1], "social media content recommendation algorithms (…) are sets of rules and calculations that determine what content is delivered to social media users." Studies highlight that the TikTok algorithm personalization surpasses other social media networks [7,6]. This is one of the key elements that contributed significantly to its rapid ascent [8,9].

Given the financial limitations posed by traditional advertising [10], practitioners should strategically prioritize the use of earned media as a brand competitive advantage. This approach is justified by Generation Z's documented skepticism toward promotional content [11–13] and the efficiency of viral earned media in driving behavioral modification [14]. In this context, electronic word of mouth has emerged as a powerful tool for businesses seeking to enhance their brand image, reputation, and consumer demand [15]. Nevertheless, communication practitioners continue to face challenges in maximizing their advertising efficacy on TikTok and generating organic, free media exposure for the brands they promote.

Considering this practice gap, the present study seeks to examine the factors related to electronic word of mouth among Romanian Generation Z users on TikTok. The study aims to (1) analyze how time spent on TikTok is associated with attitude toward advertising and ad value, (2) identify advertising strategies that are related to electronic word of mouth, and (3) determine the circumstances in which sense of belonging correlates with electronic word of mouth.

This investigation contributes incrementally to the literature by applying the PESO model as a conceptual lens to TikTok advertising and

* Corresponding author.
*E-mail address:* daniel.obada@uaic.ro (D.-R. Obadă).

https://doi.org/10.1016/j.teler.2026.100349
Received 16 November 2025; Received in revised form 27 June 2026; Accepted 23 July 2026
Available online 27 July 2026
2772-5030/© 2026 The Authors. Published by Elsevier B.V. This is an open access article under the CC BY license (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

by testing (1) the associations between time spent on TikTok and attitude toward advertising or ad value, (2) how attitude toward advertising and ad value relate to electronic word of mouth, and (3) how sense of belonging is associated with electronic word of mouth within a large sample of Gen Z TikTok users. Prior research has not examined whether time spent on TikTok is directly associated with attitude toward advertising or ad value, even though earlier studies have explored how time spent on Facebook relates to users' perceptions [16]. TikTok is distinguished by its extended average time spent, a characteristic that differentiates it from other social media platforms [17]. Furthermore, recent research [18] highlights the ongoing evolution of this specific dynamic. Consequently, this study seeks to examine the correlation between a platform's appeal and the time engagement of its user base. Scholars have established that individual perceptions directly modulate conative outcomes, such as the intention to purchase. Electronic word of mouth is correlated with this behavioral habit. Therefore, this article replicates the relationships of attitude toward advertising and ad value with electronic word of mouth within the TikTok context. Scholars have identified indirect links between audiovisual content and various social behaviors [19–22], yet the relationship between ad value and sense of belonging among Generation Z TikTok users remains unexplored. Consequently, this study seeks to address this gap. Our findings may also align with prior evidence indicating that sense of belonging correlates with intentions to use electronic word of mouth [23,24].

The existing literature broadly supports relationships involving time spent on TikTok and attitude toward advertising, as well as those linking attitude toward advertising and ad value to electronic word of mouth. However, the specific association between time spent on TikTok and attitude toward advertising has been examined only in the context of other social media platforms, and, to our best knowledge, no prior study has investigated the direct relationship between ad value and sense of belonging.

Theoretically, this investigation examines the factors associated with electronic word of mouth among Romanian Generation Z TikTok users in an emerging-market context, specifically time spent on TikTok, attitude toward advertising, ad value, and sense of belonging. From this theoretical perspective, the paper seeks to clarify how paid media (TikTok advertising, namely attitude toward advertising and ad value) relates to earned media (electronic word of mouth) in line with a part of the PESO model.

Lastly, this paper contributes to the existing body of research by examining this relationship in a new market and by revealing how time spent on TikTok, attitude toward advertising, ad value, and sense of belonging relate to electronic word of mouth, particularly among younger cohorts.

The paper is structured as follows: Section 1 introduces the PESO model, while Section 2 reviews the existing literature, develops the research hypotheses, and outlines the proposed conceptual model. Section 3 details the research design, while Section 4 reports the results of the investigation. Section 5 discusses the findings and offers a critical assessment. The paper concludes with theoretical and practical implications, along with the study's limitations and directions for future research.

Before initiating, we conceptualize the main variables included in the present study, specifically time spent on TikTok, attitude toward advertising, ad value, sense of belonging, and electronic word of mouth. We here define time spent on TikTok as daily use of TikTok. Attitude toward advertising is "a learned predisposition that individuals slowly develop as they perceive the advantages and disadvantages that advertising accrues to themselves and others in society" [25, p. 1609]. Ad value is conceptualized as "a subjective evaluation of the relative worth or utility of advertising to consumers" [26, p. 1]. Sense of belonging is defined as "the experience of personal involvement concerning a system or environment, making the individual feel an integral part of it" [24,27,28,21, p. 4]. Electronic word of mouth is "any positive or negative statement made by potential, actual, or former customers about a product or company, which is made available to a multitude of people and institutions via the Internet" [29, p. 39].

### 1.1. PESO model

Public relations and other business communication practitioners have widely adopted [30] PESO model. This model categorizes media content into four distinct groups: Paid, Earned, Shared, and Owned [31, 32, p. 377, 33]), thereby constituting the acronym for the PESO model. Paid media, defined as any form of commercial content purchased by companies for mass distribution, has remained the most critical promotional medium for decades [32]. This group of media encompasses traditional advertising methods, such as television, radio, print, and digital advertising. Public relations efforts, including press releases and media pitches, as well as autonomous customer communications like word-of-mouth, collectively function as mechanisms for generating earned media coverage [14].

Shared media is defined by its viral spread across social networking sites, such as TikTok, Facebook, or Instagram, directly affecting owned media [32]. This involves leveraging social media platforms to encourage user-generated content and viral sharing. Owned media encompasses channels owned and controlled by the organization, including websites, blogs, newsletters, and social media profiles [32]. The PESO model provides a strategic approach to marketing, wherein each media type performs a crucial role. Paid and shared media generate awareness, earned media builds trust, and owned media drives action [34,33] study also found that earned media and users' reviews reflect high levels of trust. Communication studies have examined these advertising methods, showing that earned media affects sales, particularly when traditional and social media channels operate in synergy. On the other hand, social earned media drives traditional earned media [14]. As such, paid, earned, shared, and owned media are part of a process that generates "awareness, knowledge, interest, product intent, and word of mouth and should be included in communications planning" [33, p. 291]. The PESO model is very popular within marketing [33], and its framework is supported by evidence demonstrating the interplay between its distinct advertising categories [33,14,34]. Despite its widespread use in industry media planning [31], research applying the PESO model to this specific context remains limited. In the present study, we employ the PESO model as a conceptual framework to address targeted aspects of the phenomenon under investigation. Specifically, we examine its Paid Media components (represented by attitude toward advertising and ad value) and Earned Media components (captured through electronic word of mouth) to explore the relationship between them. Consequently, the study does not operationalize the entire PESO model; rather, it employs the framework solely to define and operationalize these two concepts.

## 2. Theoretical background: research model and hypotheses

### 2.1. Time spent on TikTok, attitude toward advertising and Ad value

Cha [35] found that time spent on SNSs is explained by escaping reasons, interpersonal utility, and users' experience with the Internet. As high-speed Internet became more accessible, individuals turned to it to alleviate boredom [36]. A recent study by DataReportal [18] shows that users, regardless of the app, go online to find information (61%) and to stay in touch with family and friends (56.6%) and outlines that social media is now used more frequently than search engines.

Multiple variables influence users' engagement duration on social media platforms. For example, Ulusu's [37] study on variables influencing time spent on Facebook revealed that engagement duration is shaped by entertainment, free time, social networking, searching for friends, and writing on the wall. Therefore, the amount of time users spend on a social media platform serves as a significant indicator of its appeal to a particular audience. Moreover, Kazançoğlu et al. [16] show

that users' attitudes are shaped by time spent and attention toward ads, specifically for Facebook. Consequently, purchase behavior is influenced by attitude toward advertising [16]. Since their inception, social media platforms have continuously evolved [38], fueled by user-generated content creation and exchange [39]. These platforms have facilitated ongoing interaction and information sharing among users [40], which may include discussions about brands and products [41]. As a result, social media platforms have fostered dynamic social interactions [38] that support content sharing [42,22,40,43].

In 2021, TikTok surpassed both Facebook and Instagram in terms of user time spent, measured in minutes [17]. Furthermore, recent data indicates an increase in time spent on TikTok by 12 percent (nearly 4 h per user, per month) by the end of 2023 [18]. The growth continued into 2024, when users spent 7% of their awake time on TikTok [3]. This augmentation has spurred academic inquiry into the determinants of TikTok's sustained user engagement [44]. Recent research found that motives to spend time on the platform are engagement, content consumption as passive participation, and emotions as active participation [45]. In this study, time spent on TikTok refers to daily TikTok usage, measured in hours.

TikTok operates its algorithm differently from other social networking sites. Dekker et al. [7] highlighted the important role of algorithmic personalization. Their experiment showed that lowering feed personalization leads to decreased duration of TikTok use. Algorithmic personalization encourages increased usage [5] and triggers sustained usage based on users' enhanced experiences [46].

Several factors contribute to enjoyable time spent on TikTok and, subsequently, generate positive attitudes toward platform advertising [47]. These drivers include user interaction, entertainment and emotions, authenticity and reliability, and user-generated or user-friendly content [47]. Consequently, users tend to be more receptive to TikTok ads, particularly when content is tailored to their preferences, a strategy that resonates strongly with Generation Z [48].

The delivery of short-form video content through an infinite scroll user interface enables quick transitions between videos, thereby increasing the chances of enhanced users' enjoyment and resulting in more time spent on the platform [49].

The study of ad attitude is important given its association with brand and advertising engagement [16]. Attitude mirrors cognitive associations combined with affective associations [50]. Within the context of cognitive associations, preferences for searching information on social media platforms such as TikTok are expected to be influenced by attitude toward advertising [51]. This influence is relevant in the personalized advertising context [48], which is preferred by Generation Z users.

Existing literature suggests that consumer attitudes toward Facebook advertising are contingent upon the duration of engagement rather than the frequency of platform access [52,16]. Given that time spent on TikTok now surpasses engagement levels on platforms such as Facebook or Instagram [17], and considering that the predominantly Generation Z user base [53] maintains a positive attitude toward Advertising [47], we propose the following hypothesis:

**H1**. The time spent on TikTok is positively associated with attitude toward advertising.

TikTok has evolved into a user-friendly and visually attractive platform, featuring a design specifically optimized for short-form video communication [54]. Furthermore, the efficiency of short-form videos is evident across several marketing metrics, including brands' visibility, consumer engagement, and interaction or conversion rates [55,56].

The recommendation algorithm on TikTok facilitates visibility of less established bloggers, thereby enhancing the perception of platform fairness among users [57]). This algorithm significantly impacts both users' content-perceived credibility and trust [5]). Furthermore, tailored ad content increases customer engagement [58,55,56]). The combination of perceived advertising personalization and perceived value influences trust, which is a significant purchase intention factor [58]. Concurrently, perceived source credibility serves as an important predictor of information-seeking behaviors [5].

As established in Section 2.1., attitude integrates cognitive information-seeking preferences with affective entertainment associations [51,50]. Kim and Han's [20] study uncovered a positive association between ad value and three key dimensions: entertainment, incentives, and credibility. This result suggests both affective and cognitive processes of ad attitude. Ad value represents the perceived usefulness of advertising relative to alternative content [26]. It shows how effective ads are [20], and it is based on cognitive and affective factors [20,22]. Research confirms that positive responses are driven by high perceived advertising value, while undervaluation triggers negative reactions [59–63]. Accordingly, we anticipate that the positive relationship between attitude toward advertising and ad value will persist in the context of TikTok-based advertising.

Among major social media platforms, TikTok accounts for the greatest duration of time spent by users [17]. Ads are not considered intrusive [22], as Generation Z users enjoy the vertical ads on TikTok [47]. Reflecting the digital fluency of younger demographics [64]), Obadă and Țugulea [22, p. 11] posit that "users' attitudes towards ads are already formed before engaging on the social media platform".

One factor associated with the time users spend on a platform, including TikTok, is user-generated content [47,45]. Users often perceive TikTok as their personal domain, a unique corner of the Internet that feels distinctly their own. Traditionally, ads tended to generate a sense of invasiveness [65]. Given Generation Z's affinity for TikTok advertising [47], it is hypothesized that time spent on the platform is associated with enhanced value perception, as the platform provides tailored promotional content aligned with user interests [22].

Given our assumption that time spent on TikTok is positively associated with attitude toward advertising and the evidence presented in Section 2.1. indicating that attitude toward advertising relates to ad value when Generation Z users are exposed to ads on TikTok, we hypothesize the following:

**H2**. The time spent on TikTok is positively related to ad value.

**H3**. Attitude toward advertising is positively associated with ad value.

### 2.2. Attitude toward advertising, ad value and electronic word of mouth

While advertising attitude is predicted by perception [66]), empirical evidence from SMS advertising suggests a positive correlation between ad perception and ad value [62]. Collectively, these constructs [62,67]) exert an influence on conative outcomes, specifically purchase behavior [16] and intentions [60,62]. Within digital environments, purchase intention and electronic word of mouth are related [68,69].

Electronic word of mouth encompasses any public expression of opinion, whether it is positive or negative, regarding a product or company, disseminated via the Internet by current, former, or potential customers [29]. Extant research has transitioned from traditional word of mouth to electronic word of mouth, highlighting its critical role in consumer behavior [70] and e-commerce viability [71]. Within digital ecosystems, electronic word of mouth has been analyzed across diverse domains, including branding, satisfaction, loyalty, and the formation of both initial purchase and long-term repurchase intentions [72–75,70,71,76]. For example, Shankar et al. [71] analyzed electronic word of mouth influence on the adoption of mobile banking, providing recommendations on leveraging electronic word of mouth to increase the adoption of mobile banking services. Jeljeli et al. [73] and Malarvizh et al. [75] explained how electronic word of mouth influences brand image, brand awareness, and purchases. Other researchers studied the impact of electronic word of mouth on purchase and repurchase intention [72,76] or customer satisfaction [74]. Consequently, numerous researchers concentrate on elucidating the factors that influence electronic word of

mouth [77–83].

Fan et al. [84] posits that entertaining and educational content facilitates positive electronic word of mouth - a dynamic particularly relevant to TikTok, where ads provide joy and relaxation [22] for information-seeking Generation Z users [51]. Youth audiences exhibit a preference for environments where education is integrated with entertainment. Furthermore, prior studies establish that attitude toward advertising and ad value exert an influence on purchase intention [60,62], which in turn correlates with electronic word of mouth [68,69]. Given that attitude toward advertising also directly modulates purchase behavior [16] and considering Generation Z's favorable disposition toward TikTok's hedonic and social affordances, it is hypothesized that:

**H4**. Attitude toward advertising positively relates to electronic word of mouth.

**H5**. Ad value correlates with electronic word of mouth.

### 2.3. Sense of belonging and electronic word of mouth

From a sociological standpoint, TikTok is a "unique federation of subcultures" fostering organic community discussions that allow users to share their experiences, respond to content, or reuse videos to facilitate understanding of "lived experiences" [85, p. 2]. Furthermore, the use of hashtags streamlines the aggregation of users interested in specific topics [86].

Community development, along with social interaction, provides users with a sense of belonging [87]. On TikTok, short-form videos, including paid advertising, exhibit a social orientation evidenced by support actions such as sharing, liking, or commenting, while personalized recommendation systems increase targeting efficiency and conversion rates [88].

A sense of belonging reflects a sense of personal investment and belonging within a particular system or environment [24,89,27,28,90,21). It fosters a feeling of community, in which individuals perceive themselves as valued, connected, and cared for [21]. Strengthening social connections and identification with the environment contributes to positive emotional experiences for the user [89,91].

Adapting the concept for social networking sites, Chai and Kim [92, p. 120] define sense of belonging as "an involvement and perception of belonging in the SNS community, such as participation in SNS communities and groups and communication with other users in the SNSs."

The pleasure users experience on a social media platform stems from how they evaluate certain experiences [89]. On TikTok, this pleasure arises from the motivation to satisfy ongoing curiosity and the joy of seeing the next short video, combined with the reinforcing nature of social integration experiences [22]. TikTok ads that are personalized and enable user interaction tend to be positively perceived [47]. As such, they are not received as intrusive or disturbing [22].

Previous research found that sense of belonging generates positive emotions [19,21], while positive feelings are influenced by ad value [20,22]. Given that Generation Z perceives advertisements as non-intrusive [22] and tends to enjoy them [47], we may hypothesize the following:

**H6**. Ad value is positively associated with the sense of belonging.

Sense of belonging represents the affective bond users develop with a social networking site [93]. Since the evolution of social media, scholars have identified sense of belonging as a pivotal construct within online communities [92,94,93,95], serving as a driver of post-adoption behaviors [89]. Specifically, a sense of belonging influences loyalty [94], knowledge-sharing behavior [92], intention to continue to use social networking sites [93], or electronic word of mouth intention [24].

The relationship between sense of belonging and word of mouth was analyzed across diverse empirical contexts. Within tourism, Alves et al. [96] identified the sense of belonging, alongside social interaction and cultural activity, as exerting an influence on word of mouth. Similar effects are observed in interactive gaming environments, where social identity - the feeling of belonging to a group - is positively linked to prosocial behavior that positively influences word of mouth communication [97]. This relationship extends to online consumer review platforms, where sense of belonging significantly influences electronic word of mouth intention [24]. Bilal et al. [23] also highlighted the relationship between sense of belonging and electronic word of mouth.

Generation Z users on TikTok leverage IT systems across every facet of their lives [98,99], from entertainment and community engagement to interpersonal communication [100]). For this specific audience, we assume that:

**H7**. Sense of belonging has a positive association with electronic word of mouth.

## 3. Methods

### 3.1. Research design

The present study employed a quantitative technique to collect data from primary sources, specifically Generation Z TikTok members, through the use of an online survey and questionnaire. We designed the methodology to examine the factors that relate to electronic word of mouth (eWOM) among Generation Z users on TikTok, utilizing a part of the PESO model. The study was cross-sectional, as we examined the variables using a singular sample of participants from Romania. The decision was based on our research objectives and purpose, which aimed to understand the relationship between the variables in the proposed research model. Our rationale was to focus this investigation on the emerging market in Romania is well-founded since TikTok had 8.97 million users aged 18 and above in Romania at the start of 2024, with its advertisements reaching 56.3 percent of all adults in this demographic [4]. These figures represent an increase compared to the previous year [101] Fig. 1.

### 3.2. Sample description

The research participants consisted of Generation Z TikTok users from Romania. We used age criteria in our online screening questionnaire to specifically identify individuals from Generation Z, as they constituted our research sample. As the sample is not representative of the entire population of Romanian TikTok users, findings should be generalized beyond this specific group with caution.

We employed filter questions to collect relevant information, including age, time spent on TikTok (TT), and exposure to TikTok ads. After we ensured that the respondents were qualified to participate in the study, we collected the necessary data to test the proposed model.

### 3.3. Data collection

Data was collected from mid-December 2023 to mid-January 2024 through professional networks and social media sites using a web survey created with Google Docs. Participants accessed the research instrument by clicking the anonymous link in the online questionnaire and were subsequently encouraged to forward the invitation to their peers. The snowball sampling strategy was employed to increase the reach within the target demographic and ensure a diverse sample of Gen Z users. Given that no formal sampling frame exists for social media users in Romania, a probabilistic sampling design could not be implemented.

We collected a total of 2928 responses, and we retained 2406 valid responses for further analysis after an initial assessment of data quality. We excluded incomplete questionnaires, especially those failing to meet the study's criteria or lacking control questions. No data was collected that could potentially disclose the identities of the participants. We required parental consent for respondents under 18; thus, we incorporated an initial section in the online questionnaire to secure this

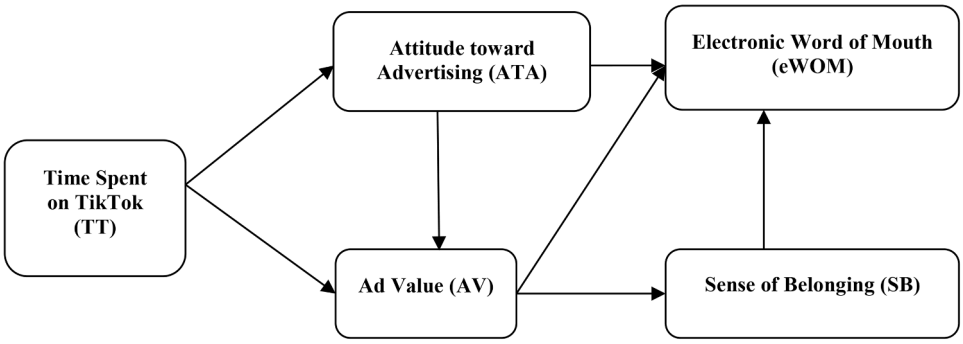



**Fig. 1.** Hypothesised model based on PESO.
Source: own development.

permission. We complied with national legislation, namely Law 677/2001 and Law 206/2004, which established ethical standards for scientific research in Romania, thereby ensuring participants' rights.

### 3.4. Survey instrument

We developed the survey instrument using validated scales from the literature, modified to fit our study aims and objectives. The first section of the questionnaire explained the study and included an online consent form. For measuring TT, we used a single-item and a closed-ended scale (varying from ⟨ 1 hour, 0–1 hour, 2–3 h, 4–5 h, 6–7 h, and ⟩ 7 h) to reduce cognitive load, minimize respondent fatigue, and facilitate quicker retrieval from memory regarding time spent using TikTok. The categories were treated as approximate intervals, and robustness checks with alternative dummy codings yielded similar results. Since objective device logs could not be accessed, TikTok usage was measured via subjective self-reports. In this study, TT is operationalized as a single-item observational predictor rather than a latent construct. Consequently, it is treated as a manifest variable, unlike the other multi-indicator latent variables used in the investigation. The scales for attitude toward advertising (ATA) (construct comprising 4 items) were adapted from Chinchanachokchai and de Gregorio [102], ad value (AV) (construct comprising 3 items) from Kim and Han [20], sense of belonging (SB) (construct initially comprising 5 items and 4 items after scale validation) from Miranda et al. [21], and eWOM (a construct comprising 6 items) from Fan et al. [84]. The respondents rated each construct using a 5-point Likert scale, ranging from 1 (strongly disagree) to 5 (strongly agree) (see Table 1 below).

We conducted a pilot study on a small sample (N = 120) to ensure the language comprehension of the translated items and to identify potential instrumental errors. Insights from this assessment phase prompted the necessary modifications to enhance clarity and dependability.

### 3.5. Data analysis

Descriptive and inferential statistics were employed to evaluate the data collected during the inquiry. The descriptive statistics for the measured variables, which included means and standard deviations, were derived using the SPSS software, version 23. For hypothesis testing, we implemented structural equation modeling (SEM) with Smart PLS 4 during the inferential phase of our investigation.

While Covariance-Based SEM (CB-SEM) was initially considered, Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) was ultimately employed for the data analysis. This choice was driven by the exploratory nature of the path analysis and the lack of a normal distribution within the dataset. As our objective was to construct a theory [103] and conduct a predictive path analysis, PLS-SEM proved to be the more appropriate statistical method for this study.

We evaluated the outer model (i.e., measurement model) initially and subsequently tested the direct relationships in the inner model (i.e., structural model) in accordance with Kline's [104] two-step modeling technique.

**Table 1**
Measurement scales.

| Construct | Item | Loading | VIF outer Model | Cronbach's Alpha / AVE / CR |
|---|---|---|---|---|
| Time Spent on TikTok (TT) Adapted from Obadă and Țugulea (2024) | TT | 1.000 | 1.000 | - |
| Attitude toward Advertising (ATA) Adapted from Chinchanachokchai and de Gregorio (2020) | ATA1 | 0.868 | 2.475 | 0.898 / 0.766 / 0.929 |
| | ATA2 | 0.884 | 2.663 | |
| | ATA3 | 0.877 | 2.476 | |
| | ATA4 | 0.873 | 2.431 | |
| Ad Value (AV) Adapted from Kim and Han (2014) | AV1 | 0.855 | 1.953 | 0.848 / 0.767 / 0.908 |
| | AV2 | 0.900 | 2.351 | |
| | AV3 | 0.872 | 1.999 | |
| Sense of Belonging (SB) Adapted from Miranda et al. (2023) | SB1 | 0.749 | 1.787 | 0.872 / 0.725 / 0.913 |
| | SB2 | 0.884 | 2.911 | |
| | SB3 | 0.886 | 2.697 | |
| | SB4 | 0.879 | 2.873 | |
| Electronic Word of Mouth (eWOM) Adapted from Fan et al. (2023) | eWOM1 | 0.841 | 2.475 | 0.929 / 0.737 / 0.944 |
| | eWOM2 | 0.872 | 3.026 | |
| | eWOM3 | 0.877 | 3.124 | |
| | eWOM4 | 0.870 | 2.957 | |
| | eWOM5 | 0.857 | 2.879 | |
| | eWOM6 | 0.833 | 2.485 | |

Source: own development based on the collected data.

### 3.6. Measurement model assessment

Using the structural equation modeling feature of SmartPLS 4.0, we first assessed the measurement models. We examined each reflecting construct in the conceptual model for its validity and internal consistency. Table 2 displays the item loadings, VIF values, average variance extracted (AVE), and reliability indicators. Convergent validity is present in all of the tested items since the loadings are greater than the minimum cutoff of 0.70 [105]. Cronbach's α was used to assess reliability; a threshold of 0.7 or higher was deemed appropriate for

**Table 2**
Discriminant validity analyses (Fornell-Larcker).

| | AV | ATA | eWOM | SB | TT |
|---|---|---|---|---|---|
| AV | 0.876 | | | | |
| ATA | 0.741 | 0.875 | | | |
| eWOM | 0.614 | 0.622 | 0.858 | | |
| SB | 0.432 | 0.432 | 0.660 | 0.852 | |
| TT | 0.132 | 0.133 | 0.225 | 0.324 | 1.000 |

Source: own development based on the collected data.

confirmatory analysis [106]. The obtained scores are higher than 0.7, indicating that the model is internally consistent. Convergent validity of the constructs is supported by all AVE values greater than 0.5, which indicate a suitable model [107].

Composite reliability (CR) implies that the constructs are sufficiently reliable when the composite values are greater than 0.7 [108]. We also evaluated the degree of collinearity among the measurement model's items. Since the highest VIF value of any item in the dataset is 3.124 (eWOM 3 item), which is less than the collinearity analysis threshold of 3.3 recommended by Hair et al. [109], the dataset does not exhibit multicollinearity. Consequently, these results provide evidence that common method bias (CMB) does not significantly contaminate the observed relationships, suggesting that the findings are robust against systemic measurement error.

We used the Fornell-Larcker (Table 2) and Heterotrait-Monotrait (Table 3) criteria to evaluate the discriminant validity of each construct. Each latent variable's AVE value should be higher than the correlation coefficient between that variable and every other variable, in accordance with the Fornell-Larcker recommendations [104].

We used the Heterotrait–Monotrait criterion to ensure that the concepts weren't conceptually identical to one another. All of the construct values in this study are lower than the 0.9 threshold, which shows that the constructs are discriminantly valid [110].

## 4. Results

### 4.1. Structural model assessment

We used PLS-SEM techniques based on the bootstrap method to evaluate the structural model, test the hypotheses, and calculate the path coefficient between the variables. Table 4 demonstrates the empirical validation of all seven hypotheses (H1–H7).

Hypothesis 1 posited that TT is positively associated with ATA. We found that TT has a statistically small, significant, and positive correlation with ATA, with a beta coefficient (β) of 0.133, a t-value of 6.195, and a *p*-value of <0.001. Therefore, H1 is supported.

Hypothesis 2 asserted that TT is positively related to AV. The outcomes ($\beta = 0.034$; t-value = 2.393; $p < 0.01$) indicate a small yet statistically significant positive relation; thus, hypothesis H2 is validated.

Hypothesis 3 stipulated that ATA is positively associated with AV. The findings ($\beta = 0.736$; t-value = 66.453; $p < 0.001$) demonstrate that ATA significantly relates to AV; thus, H3 is supported.

Hypothesis 4 presumed that ATA positively relates to eWOM. The findings confirm that ATA has a significantly weak and positive relationship with eWOM, since $\beta = 0.260$, t-value = 12.192, and $p < 0.001$, supporting H4.

Hypothesis 5 postulated that there is a positive correlation between AV and eWOM. The results ($\beta = 0.227$; t-value = 10.417; $p < 0.001$) indicate the existence of a weak positive association that provides support for H5.

Hypothesis 6 proposed that AV is positively associated with SB. The study results ($\beta = 0.432$; t-value = 23.452; $p < 0.001$) pinpoint the presence of a moderately positive relation that provides support for H6.

Hypothesis 7 stated that SB has a positive association with eWOM. The outcomes ($\beta = 0.449$; t-value = 27.650; $p < 0.001$) confirm the existence of a positive, moderate association; thus, H7 is supported.

Fig. 2 depicts the results of the structural model.

Based on the research assumptions of our study, the results indicate the following:

1 TT is positively associated with ATA and AV;
2 ATA has a positive and strong association with AV and a weak association with eWOM;
3 AV has a weak and positive correlation with eWOM and a moderately positive correlation with SB;
4 SB moderately and positively relates to eWOM.

### 4.2. Assessment of the explanatory power

Lastly, we assessed the structural model's explanatory power by calculating its coefficient of determination ($R^2$). The $R^2$ value for eWOM was 0.597. This means that the independent variables (i.e., TT, ATA, AV, and SB) explain 59.7% of the dependent variable variance. Hair et al. [108] concluded that $R^2$ values of 0.25, 0.50, and 0.75, respectively, indicate that a model has weak, moderate, and strong explanatory power. Considering these thresholds, we argue that the model exhibits moderate explanatory power for prediction. The rest of the results give interesting insights into the variance of the remaining variables. For example, the $R^2$ value for AV was 0.550, indicating that TT and ATA explain 55% of its variance. Additionally, the $R^2$ value for ATA was 0.018, indicating that TT accounts for only 1.8% of the variance. Furthermore, the coefficient of determination ($R^2$) for SB was 0.187, which indicated that AV also explained only 18.7% of its variance.

The standardized root mean square residual (SRMR) was 0.042, which meets the minimum threshold of 0.08 and indicates that the saturated model's fit quality is acceptable (Fig. 3).

## 5. Discussion

The aim of this paper was to identify factors relating to electronic word of mouth among TikTok Generation Z users. The proposed structural model was developed using PESO as conceptual mapping. In our research, we empirically modeled a part of the PESO model, specifically the paid-earned relationship. The model includes advertising variables linked to paid media and electronic word of mouth linked to earned media. The model also incorporated the sense of belonging into TikTok's platform and community attachments. Thus, the contribution of our study is incremental, applying the PESO media lens to TikTok advertising.

The findings indicate that time spent on TikTok has small yet consistent connections with both attitude toward advertising and ad value, that attitude toward advertising is positively related to ad value, and that ad value is linked to sense of belonging. In addition, favorable evaluations of attitude toward advertising and ad value are associated with electronic word of mouth, while sense of belonging is likewise related to positive electronic word of mouth. Given that 59.7% of the dependent variable of electronic word of mouth is explained by the independent variables considered in this model - time spent on TikTok, attitude toward advertising, ad value, and sense of belonging - we may conclude that strategies aimed at increasing time spent on the platform, generating more favorable attitudes and ad value perceptions, and fostering a strong sense of community are related to positive electronic word of mouth. The current study provides evidence that the perception of ad value is positively related to sense of belonging and that sense of belonging is, in turn, associated with electronic word of mouth. In this model, the paid-media construct ad value relates to sense of belonging,

**Table 3**
Discriminant validity analyses (Heterotrait–Monotrait).

| | AV | ATA | eWOM | SB | TT |
|---|---|---|---|---|---|
| AV | | | | | |
| ATA | 0.848 | | | | |
| eWOM | 0.690 | 0.680 | | | |
| SB | 0.501 | 0.488 | 0.728 | | |
| TT | 0.143 | 0.140 | 0.233 | 0.350 | |

Source: own development based on the collected data.

**Table 4**
Direct effect results of the structural model.

| Hypotheses | Path Coefficients (β) | Standard Deviation | T-Value | CI[1] | p-Value | Decisions |
|---|---|---|---|---|---|---|
| H1: TT→ATA | 0.133 | 0.021 | 6.195 | [0.091, 0.175] | 0.000* | Supported |
| H2: TT→AV | 0.034 | 0.014 | 2.393 | [0.006, 0.062] | 0.017** | Supported |
| H3: ATA → AV | 0.736 | 0.011 | 66.453 | [0.714, 0.758] | 0.000** | Supported |
| H4: ATA → eWOM | 0.260 | 0.021 | 12.192 | [0.219, 0.303] | 0.000** | Supported |
| H5: AV → eWOM | 0.227 | 0.022 | 10.417 | [0.184, 0.269] | 0.000** | Supported |
| H6: AV → SB | 0.432 | 0.018 | 23.452 | [0.396, 0.469] | 0.000** | Supported |
| H7: SB→eWOM | 0.449 | 0.016 | 27.650 | [0.417, 0.482] | 0.000** | Supported |

Source: own development based on the collected data.
[1] Note. TT: Time Spent on TikTok; ATA: Attitude toward Advertising; AV: Ad Value; SB: Sense of Belonging; eWOM: Electronic Word of Mouth.
* $p < 0.01$. ** $p < 0.001$.
CI[1] = Confidence Interval (2.5–97.5%).
n = 5000 subsample.

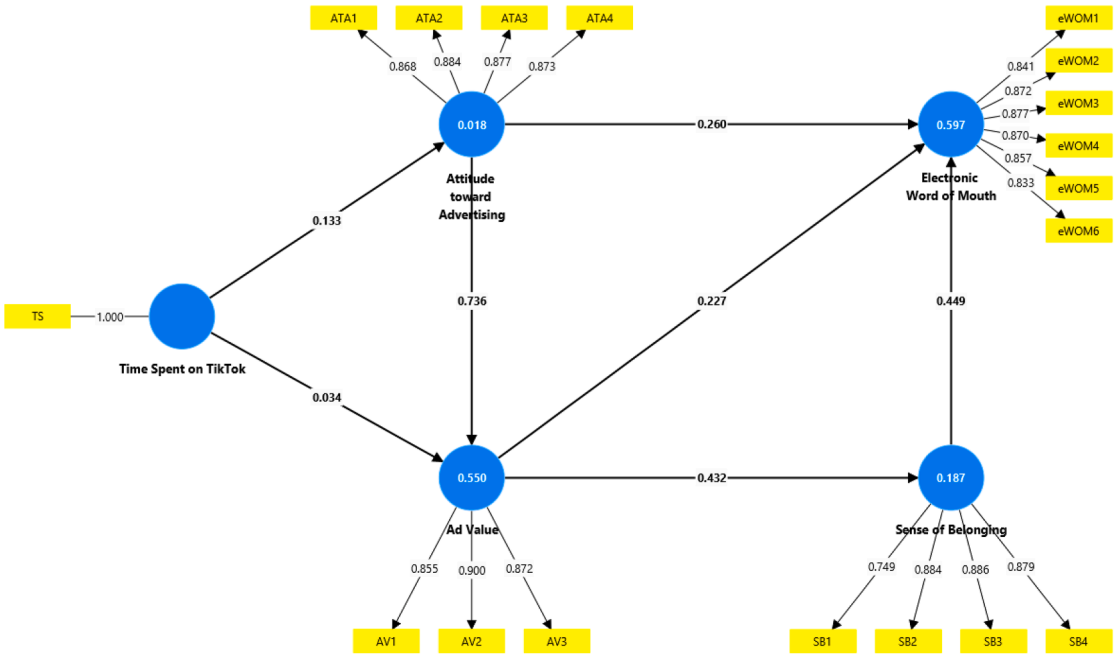



**Fig. 2.** Structural model.
Source: own development based on the collected data.

while sense of belonging shows a positive association with positive electronic word of mouth (earned media). The study validated its initial hypotheses.

The measured constructs included in the model are tied to TikTok's specific system features. Ad value and attitude toward advertising are not just generic ads; they are functions of the recommendation algorithm's personalization [58,7,5,55,56]. As time spent on TikTok increases, the algorithm gathers granular data [7,111], ensuring ads align with users' interests [5,46]. The prolonged time spent on TikTok is driven by the infinite scroll interface [49]. Furthermore, the sense of belonging is a result of the platform's community affordance [87], such as duets, shared sounds, or hashtags [86], which transform passive participation into active participation [88]. On TikTok, electronic word of mouth is facilitated by specific platform affordances that encourage active participation, such as rapid interaction loops or seamless content dissemination. As such, time spent on TikTok deepens users' immersion in the community. Ultimately, this socio-technical mapping refines the interpretation of our main paths by positioning ad value and attitude toward advertising as partly outcomes of algorithmic personalization supported by prolonged engagement, while sense of belonging and electronic word of mouth are established as constructs rooted in platform affordances.

### 5.1. *Relating the findings to earlier work*

Extant research has examined the relationships between diverse advertising dimensions, including attitudinal constructs (attitude toward advertising, ad value, and ad credibility) and perceived barriers such as ad intrusiveness, ad irritation, ad skepticism, and ad avoidance [112,102,113,59,65,61,25,62,114,12,13]. Other studies focused on the impact of these variables on a spectrum of behavioral intentions, ranging from transactional outcomes (purchase and use intentions) to communal engagement such as electronic word of mouth sharing [15,59,61,114,62,13]. However, these studies didn't explicitly link these variables to Generation Z's need for connection. The outcome of this research is relevant because it focuses on consumers from the tech-savvy Generation Z cohort, which has been characterized in prior work as exhibiting higher levels of narcissistic orientation [48], implying a stronger need for validation as well as greater online self-absorption and self-centeredness compared with previous generations. This study investigates the factors associated with electronic word of mouth from two perspectives: advertising variables and sense of belonging, specifically

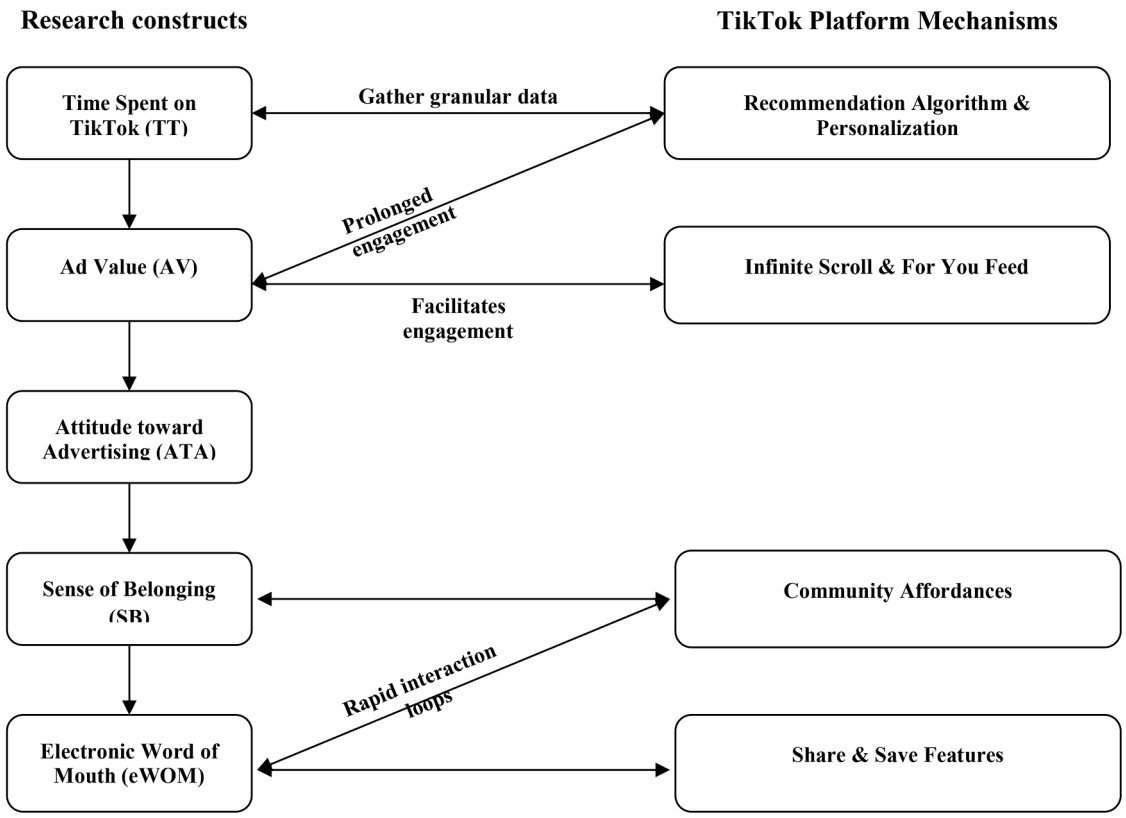



**Fig. 3.** Mapping measured constructs to TikTok platform mechanism.
Source: own development based on the discussions section.

for Romanian TikTok Generation Z users.

The study highlights that time spent on TikTok is positively associated with attitude toward advertising. Although previous research revealed the same association for Facebook users [16], the result indicates a replicated relationship on TikTok. Nonetheless, there are studies investigating motives to use social networking sites [42,40,43]. Recent research specifically investigated motives to use TikTok [115, 44]. As Roberts and David [116] revealed, staying on TikTok leads to more enjoyment compared to Instagram. Longer time spent on TikTok suggests the enjoyment and pleasure users feel while being on the platform. Derived from the time spent on TikTok – attitude toward advertising relation, the study offers evidence of the positive relation between time spent on TikTok and ad value. Consistent with the findings of Kim and Han [20] and Obadă and Țugulea [22], the replicated relationship between attitude toward advertising and ad value on TikTok confirms that cognitive and affective factors related to attitude toward advertising serve as primary predictors of ad value. As time spent on TikTok is positively associated with attitude toward advertising and attitude toward advertising positively relates to ad value, we concluded that time spent on TikTok positively correlates with ad value as well. To our knowledge, no other study has revealed this relationship. These results parallel the advertising receptivity identified by Han [47] and Obadă and Țugulea [22], reinforcing that positive value perceptions and favorable attitudes are critical prerequisites for ad engagement on TikTok. We emphasize that time spent on TikTok explains a small portion of the variance in attitude toward advertising and ad value and has small but consistent associations with these variables.

Researchers report that ad attitude and ad value influence behavioral intentions [16,60,62,67]. While prior studies establish a clear link between electronic word of mouth and purchase intention [68,69], our results indicate that attitude toward advertising and ad value are associated with electronic word of mouth.

The positive relationship between ad value and sense of belonging observed in this study suggests that perceiving a sense of belonging to the platform's community [92] enhances the pleasurable experiences [89]. Previous studies explain the link between sense of belonging and immersive experiences [19,21] on one side and between ad value and immersive experiences [20,22] on the other side; immersive experience is closely related to the concept of flow experience as conceptualized by researchers such as Csikszentmihalyi [117], Obadă [118], Wu et al. [119] or Kim [120].

The present study also explains the effect of sense of belonging on Romanian Generation Z users' electronic word of mouth on TikTok. We posit that formation of a strong social bond is related to an increased tendency for users to disseminate positive statements about advertised products with which they interact. The platforms' functionality to personalize ads according to user preferences, particularly on TikTok, amplifies this relationship. This result corroborates established literature on the behavioral impact of sense of belonging [89], which documents the relationship between sense of belonging and loyalty [94], the intention to continue to use social networking sites [93], or the electronic word of mouth intention [24].

This study contributes to research by providing an empirical test of how ad value relates to sense of belonging, alongside a regional replication of the time spent on TikTok to attitude toward advertising relationship within a large sample of Romanian Generation Z TikTok users.

In conclusion, understanding the factors that relate to electronic word of mouth among Gen Z TikTok users requires an analysis of the interconnected roles of what makes people spend more time on the platform (time spent on TikTok), what makes them feel good about ads (attitude toward advertising, ad value), and, most importantly, what makes people feel positive about the platform (sense of belonging).

### 5.2. *Theoretical and research implications*

Theoretically, this paper examines factors associated with electronic

word of mouth on TikTok among Generation Z users, specifically time spent on TikTok, attitude toward advertising, ad value, and sense of belonging. While time spent on TikTok shows modest but robust associations with attitude toward advertising and ad value, ad value is positively related to both sense of belonging and electronic word of mouth. A positive platform experience aligns with more favorable advertising perceptions, and sense of belonging corresponds to increased user engagement. Further, our investigation indicates that ad value is positively related to sense of belonging. The influence of TikTok's algorithmically personalized content [121] and social interaction on sense of belonging [21,121] may imply that Gen Z users' social group affiliations influence their advertising assessment. This, in turn, provides a theoretical basis for the positive correlation observed between ad value and sense of belonging.

Finally, the paper revealed that attitude toward advertising, ad value, and sense of belonging explain 59.7% of the dependent variable, specifically electronic word of mouth. Future research insights are provided.

### 5.3. Practical implications

This research has practical implications. TikTok streams personalized content feeds by analyzing users' data, including interaction patterns, account settings, viewing history, device specifications, and other behaviors or metrics related to engagement [7,111]. The accuracy of the preference predictions is contingent upon the data volume provided by users. From an informatics perspective, the lengths of users' visits on the platform are correlated with more precise TikTok-adapted content [7]. Consequently, the sustained platform usage offers significant utility for both informatics professionals and business strategists.

Prolonged platform usage is positively linked to attitude toward advertising and ad value, while ad value relates to sense of belonging, which in turn correlates with electronic word of mouth as an earned-media outcome. Although time spent on TikTok shows small but consistent associations with attitude toward advertising and ad value, an additional managerial insight lies in recognizing the role of attitude toward advertising, ad value, and sense of belonging in their connections to electronic word of mouth when planning TikTok campaigns, as these factors collectively account for 59.7% of its variance.

TikTok transcends the traditional role of content creation and entertainment platform; for its young user base, it has evolved into an important channel for accessing information and news [8,111]). The platform is now conceptualized as both a social media network and a search engine [122], influencing how individuals access, process, and disseminate information [111], including ads.

According to Hassoun et al. [123], young people evaluate online information based on simple credibility rules rather than purely logical criteria, often relying instead on social validation, familiarity, and community consensus. For Gen Z users, social motivations outweigh truth-seeking queries, while processing information becomes a social practice [123]. Conversely, algorithmically personalized content [121] and social interaction impact the sense of belonging on TikTok [21,121]. Consequently, the way Gen Z users perceive and assess TikTok ads is contingent upon the social groups they are affiliated with. A recent study [18] highlights that staying in touch with family and friends is the second most important reason for people to go online and the most important reason to use social media. Additionally, a sense of belonging on TikTok specifically reflects users' feelings of belonging to the TikTok community and their perception that other users are close friends. Such evidence suggests that sense of belonging is an important reason to use the platform and, as other studies show [23,24], a driver of electronic word of mouth. This perspective encourages informatics professionals and business communication managers to continuously explore the key determinants of sense of belonging on the TikTok platform.

### 5.4. Further research and limitations

This study has inherent limitations. Among these, the research limited its cultural setting to Romanian users, a burgeoning market from the European Union. This limitation reduces generalizability to different social, economic, and cultural spaces. Another limitation of the current research is the retroactive assessment method we used. The method employed was a self-administered online questionnaire, which can generate distorted data based on respondents' ability to recall.

Future research may explore different cohorts of audience perspectives, such as Baby Boomers, Xers, or Yers on Instagram, Facebook, or YouTube, as our study only focused on Romanian TikTok Generation Z users. Other investigations might explore whether age, education, or experience are influencing how users feel and progress on sense of belonging, an important driver of electronic word of mouth [23,24].

We must also acknowledge several methodological limitations when interpreting the findings of this research. The absence of control variables - such as gender and age subgroups within the Gen Z cohort - could mean that the observed coefficients and the high explained variance in electronic word of mouth may partially capture unobserved heterogeneity or omitted factors. Furthermore, in this investigation, TikTok usage (time spent on TikTok) was operationalized as a single-item reflective predictor; while this study was determined by the lack of access to objective system logs, it limits the psychometric depth typically provided by multi-item latent constructs. Additionally, because the data is exclusively derived from single-source, self-reported estimates, common method bias cannot be entirely dismissed as a potential source of variance. Although our analytical tests reduce concerns regarding systemic error, the reliance on subjective proxies suggests that future research should employ objective tracking or longitudinal designs to confirm these exploratory, predictive results. Moreover, despite the robustness of the PLS-SEM approach and the augmented option to use it in this study, we acknowledge that CB-SEM is often preferred for strict theory confirmation.

Furthermore, this study did not include demographic controls, such as gender or age-within-Gen-Z, in the structural model. The absence of a control-augmented analysis means that unobserved heterogeneity cannot be entirely dismissed. Future research should incorporate these variables to confirm that the observed effects remain robust across different demographic segments.

We also think that both qualitative and quantitative studies are needed to fully understand the relationship between factors that affect how much people enjoy TikTok. Furthermore, research is needed to comprehend the formation and evolution of attitudes toward advertising and how to enhance the perceived value of advertisements and the feeling of belongingness. Since these results are affected by the cultural and behavioral traits of Romanians from Generation Z, the same research hypotheses could be tested in other countries and/or other social and cultural settings for certain industries, such as the cosmetics or textiles industries.

## 6. Conclusions

The purpose of this research was to reveal factors related to electronic word of mouth among TikTok Generation Z users in an emerging market. Based on the research objectives, the study found that: (1) time spent on TikTok has small but consistent associations with attitude toward advertising and ad value, while attitude toward advertising has a positive and strong association with ad value. In addition, our research shows that (2) ad value is positively correlated with electronic word of mouth and sense of belonging. Our data indicates that paid media is associated with earned media and sense of belonging. Managers should deliver ads perceived as valuable to stimulate a higher sense of belonging, as (3) sense of belonging is associated with positive electronic word of mouth. These conclusions assume that advertisements accurately reflect the product's attributes and do not make misleading

claims. If this assumption is not met, the positive relationships presented in our paper may erode over time. Further research is recommended to reveal factors increasing the time spent on the platform, features of an ad considered valuable, and factors driving a high sense of belonging.

Our research empirically modeled the paid–earned component of the PESO model, while recognizing that shared and owned media were not operationalized and should be examined in future studies to test the broader PESO cycle.

## Declaration of generative AI and AI-assisted technologies in the manuscript preparation process

During the preparation of this work, the authors used AI-assisted technologies (QuillBot and Grammarly) for support in improving language and readability. After using these tools, the authors reviewed and edited the content as needed and took full responsibility for the content of the published article.

## CRediT authorship contribution statement

**Daniel-Rareș Obadă:** Writing – review & editing, Writing – original draft, Visualization, Validation, Supervision, Software, Resources, Project administration, Methodology, Investigation, Funding acquisition, Formal analysis, Data curation, Conceptualization. **Oana Țugulea:** Writing – review & editing, Writing – original draft, Visualization, Validation, Supervision, Software, Resources, Project administration, Methodology, Investigation, Funding acquisition, Formal analysis, Data curation, Conceptualization.

## Declaration of competing interest

The authors declare that they have no known competing financial interests or personal relationships that could have appeared to influence the work reported in this paper.

## Acknowledgements

The author(s) declare that financial support was received for the research, authorship, and/or publication of this article. The APC was funded by the "Alexandru Ioan Cuza" University of Iasi through the Fund for Financing Scientific Research in Universities.

This research did not receive any specific grant from funding agencies in the public, commercial, or not-for-profit sectors.

## Appendices

Appendix A: The questionnaire's initial items

If you are under 18, parental consent is required.

How much time do you spend on TikTok each day?

Overall, I consider TikTok advertising a good thing.

Overall, I like TikTok advertising.

I consider TikTok advertising very essential.

I would describe my overall attitude toward TikTok advertising as very favorable.

I feel that TikTok advertising is useful.

I feel that TikTok advertising is valuable.

I feel that TikTok advertising is important.

I am very attached to TikTok.

I feel I am a member of the TikTok community.

I feel TikTok users are my close friends.

I feel a strong sense of belonging to the TikTok platform.

I feel other TikTok users are my close friends.

I would recommend the advertised products on TikTok to my friends or family online.

If asked online by my friends or family members about the advertised products on TikTok, I will say good things about them.

I would say positive things about the advertised products on TikTok to my friends or family via my personal social networks.

I would recommend the advertised products on TikTok to strangers online.

If I see questions about the advertised products on TikTok from strangers online, I will say good things about them.

I would say positive things about the advertised products on TikTok to strangers via online reviews or online communities.

## Data availability

Data will be made available on request.

## References

[1] BusinessofApps, TikTok revenue and usage statistics (2025). https://www.businessofapps.com/data/tik-tok-statistics/, 2025 (accessed February 2025).

[2] DataReportal, TikTok users, stats, data & trends. https://datareportal.com/essential-tiktok-stats?rq=tiktok, 2023a (accessed October 2024).

[3] DataReportal, Digital 2025: Global overview report. https://datareportal.com/reports/digital-2025-global-overview-report, 2025 (accessed February 2025).

[4] DataReportal, Digital 2024: Romania. https://datareportal.com/reports/digital-2024-romania, 2024a (accessed February 2025).

[5] P.P.U. Diep, H.D. Tran, Using TikTok as a search engine: affordances, perceived credibility, and evaluative actions, Telemat. Inform. 102 (2025) 102324, https://doi.org/10.1016/j.tele.2025.102324.

[6] S. Griffiths, E.A. Harris, G. Whitehead, F. Angelopoulos, B. Stone, W. Grey, S. Dennis, Does TikTok contribute to eating disorders? A comparison of the TikTok algorithms belonging to individuals with eating disorders versus healthy controls, Body Image 51 (2024) 101807, https://doi.org/10.1016/j.bodyim.2024.101807.

[7] C.A. Dekker, S.E. Baumgartner, S.R. Sumter, For you vs. for everyone: the effectiveness of algorithmic personalization in driving social media engagement, Telemat. Inform. 101 (2025) 102300, https://doi.org/10.1016/j.tele.2025.102300.

[8] I. Loupessis, C. Intahchomphoo, Framing the climate: how TikTok's algorithm shapes environmental discourse, Telemat. Inform. 102 (2025) 102329, https://doi.org/10.1016/j.tele.2025.102329.

[9] S.H. Taylor, K. St. Cyr Brisini, Parenting the TikTok algorithm: an algorithm awareness as process approach to online risks and opportunities, Comput. Hum. Behav. 150 (2024) 107975, https://doi.org/10.1016/j.chb.2023.107975.

[10] G.M. Mian, P. Sharma, F. Gul, Investor sentiment and advertising expenditure, Int. J. Res. Mark. 35 (4) (2018) 611–627, https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2018.08.005.

[11] D. Boush, M. Friestad, G. Rose, Adolescent skepticism toward TV advertising and knowledge of advertiser tactics, J. Consum. Res. 21 (1) (1994) 165, https://doi.org/10.1086/209390.

[12] M.V. Thakor, K. Goneau-Lessard, Development of a scale to measure skepticism of social advertising among adolescents, J. Bus. Res. 62 (12) (2009) 1342–1349, https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.10.023.

[13] B. Zarouali, K. Ponnet, M. Walrave, K. Poels, Do you like cookies?" adolescents' skeptical processing of retargeted Facebook-ads and the moderating role of privacy concern and a textual debriefing, Comput. Hum. Behav. 69 (2017) 157–165, https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.11.050.

[14] A.T. Stephen, J. Galak, The effects of traditional and social earned media on sales: a study of a microlending marketplace, J. Mark. Res. 49 (5) (2012) 624–639, https://doi.org/10.1509/jmr.09.0401.

[15] R. Chen, R. Yuan, B. Huang, M.J. Liu, Feeling warm or skeptical? An investigation into the effects of incentivized eWOM programs on customers' eWOM sharing intentions, J. Bus. Res. 167 (2023) 114178, https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114178.

[16] İ. Kazançoğlu, E. Üstündağlı, M. Baybars, Tüketicilerin sosyal ağ sitelerindeki reklamlara yönelik tutumlarının satınalama davranışları üzerine etkisi: facebook örneği [The effect of consumers' attitudes towards social network advertisements on purchasing behavior: the Facebook example], Int. J. Econ. Adm. Stud. 4 (8) (2012) 159–182.

[17] M.G. Southern, TikTok beats Facebook in time spent per user. https://www.searchestinejournal.com/tiktok-beats-facebook-in-time-spent-per-user/392643/?itm_source=site-search&itm_medium=site-search&itm_campaign=site-search, 2021 (accessed October 2024).

[18] DataReportal, Digital 2024: Global Overview Report. https://datareportal.com/reports/digital-2024-global-overview-report, 2024b (accessed December 2024).

[19] C.L. Hsu, How vloggers embrace their viewers: focusing on the roles of para-social interactions and flow experience, Telemat. Inform. 49 (2020) 101364, https://doi.org/10.1016/j.tele.2020.101364.

[20] Y.J. Kim, J. Han, Why smartphone advertising attracts customers: a model of web advertising, flow, and personalization, Comput. Hum. Behav. 33 (2014) 256–269, https://doi.org/10.1016/j.chb.2014.01.015.

[21] S. Miranda, I. Trigo, R. Rodrigues, M. Duarte, Addiction to social networking sites: motivations, flow, and sense of belonging at the root of addiction, Technol.

Forecast. Soc. Change 188 (2023) 122280, https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122280.
[22] D.R. Obadă, O. Țugulea, What drives online impulse buying among Zoomers on TikTok in an emerging market? A new model based on flow theory, Front. Commun. 9 (2024) 1470327, https://doi.org/10.3389/fcomm.2024.1470327.
[23] M. Bilal, Z. Jianqiu, S. Dukhaykh, M. Fan, A. Trunk, Understanding the effects of eWOM antecedents on online purchase intention in China, Information 12 (2021) 192, https://doi.org/10.3390/info12050192.
[24] C.M.K. Cheung, M.K.O. Lee, What drives consumers to spread electronic word of mouth in online consumer-opinion platforms, Decis. Support Syst. 53 (1) (2012) 218–225, https://doi.org/10.1016/j.dss.2012.01.015.
[25] I. Redondo, G. Aznar, To use or not to use ad blockers? The roles of knowledge of ad blockers and attitude toward online advertising, Telemat. Inform. 35 (6) (2018) 1607–1616, https://doi.org/10.1016/j.tele.2018.04.008.
[26] R.H. Ducoffe, How consumers assess the value of advertising, J. Curr. Issues Res. Advert. 17 (1995) 1–18, https://doi.org/10.1080/10641734.1995.10505022.
[27] J. Guo, Z. Liu, Y. Liu, Key success factors for the launch of government social media platform: identifying the formation mechanism of continuance intention, Comput. Hum. Behav. 55 (2016) 750–763, https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.10.004.
[28] B.M.K. Hagerty, J. Lynch-Sauer, K.L. Patusky, M. Bouwsema, P. Collier, Sense of belonging: a vital mental health concept, Arch. Psychiatr. Nurs. 6 (3) (1992) 172–177, https://doi.org/10.1016/0883-9417(92)90028-H.
[29] T. Hennig-Thurau, K.P. Gwinner, G. Walsh, D.D. Gremler, Electronic word-of-mouth via consumer-opinion platforms: what motivates consumers to articulate themselves on the internet? J. Interact. Mark. 18 (1) (2004) 38–52, https://doi.org/10.1002/dir.10073.
[30] G. Dietrich, Spin Sucks: Communication and Reputation Management in the Digital Age, Que Publishing, Indianapolis, 2014.
[31] A.V. Laskin, Investor relations media mix: media planning in the public relations sub-function, Public Relat. Rev. 50 (2) (2024) 102448, https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2024.102448.
[32] J. Macnamara, M. Lwin, A. Adi, A. Zerfass, PESO' media strategy shifts to 'SOEP': opportunities and ethical dilemmas, Public Relat. Rev. 42 (3) (2016) 377–385, https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2016.03.001.
[33] J. O'Neil, M. Eisenmann, An examination of how source classification impacts credibility and consumer behavior, Public Relat. Rev. 43 (2) (2017) 278–292, https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.02.011.
[34] M. Thabit, PR Week Asia Edition, how PESO makes sense in influencer marketing. http://www.prweek.com/article/1350303/peso-makes-sense-influencer-marketing, 2015 (accessed October 2024).
[35] J. Cha, Factors affecting the frequency and amount of social networking site use: motivations, perceptions, and privacy concerns, First Monday. 15(12) 2010. https://firstmonday.org/ojs/index.php/fm/article/download/2889/2685 (accessed October 2024).
[36] A. Bednarz, Why are you online? Just passing time: using the internet out of boredom? Not unusual. In fact, It's a Common Diversion These Days. https://www.networkworld.com/article/739438/data-center-why-are-you-online-just-passing-time.html, 2011 (accessed October 2024).
[37] Y. Ulusu, Determinant factors of time spent on Facebook: brand community engagement and usage types, J. Yasar Univ. 18 (5) (2010) 2949–2957, https://doi.org/10.19168/JYU.92312.
[38] P. Shorter, K. Turner, J. Mueller-Coyne, Attachment style's impact on loneliness and the motivations to use social media, Comput. Hum. Behav. Rep. 7 (2022) 100212, https://doi.org/10.1016/j.chbr.2022.100212.
[39] R.A. Pop, Z. Săplăcan, D.C. Dabija, M.A. Alt, The impact of social media influencers on travel decisions: the role of trust in consumer decision journey, Curr. Issues Tour. 25 (2022) 823–843, https://doi.org/10.1080/13683500.2021.1895729.
[40] Z. Ren, (Bella), E. Dimant, M. Schweitzer, Beyond belief: how social engagement motives influence the spread of conspiracy theories, J. Exp. Soc. Psychol. 104 (2023) 104421, https://doi.org/10.1016/j.jesp.2022.104421.
[41] X. Zhao, Y.R.R. Chen, How brand-stakeholder dialogue drives brand-hosted community engagement on social media: a mixed-methods approach, Comput. Hum. Behav. 131 (2022) 107208, https://doi.org/10.1016/j.chb.2022.107208.
[42] D.R. Obadă, D.C. Dabija, In flow"! why do users share fake news about environmentally friendly brands on social media? Int. J. Environ. Res. Public Health 19 (8) (2022) 4861, https://doi.org/10.3390/ijerph19084861.
[43] A.A. Sharabati, S. Al-Haddad, M. Al-Khasawneh, N. Nababteh, M. Mohammad, Q. A Ghoush, The impact of TikTok user satisfaction on continuous intention to use the application, J. Open Innov. Technol. Mark. Complex. 8 (2022) 125, https://doi.org/10.3390/joitmc8030125.
[44] S. Scherr, K. Wang, Explaining the success of social media with gratification niches: motivations behind daytime, nighttime, and active use of TikTok in China, Comput. Hum. Behav. 124 (2021) 106893, https://doi.org/10.1016/j.chb.2021.106893.
[45] L. Gu, X. Gao, Y. Li, What drives me to use TikTok: a latent profile analysis of users' motives, Front. Psychol. 13 (2022) 992824, https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.992824.
[46] H. Yang, S. Zhang, Z. Diao, D. Sun, What motivates users to continue using current short video applications? A dual-path examination of flow experience and cognitive lock-in, Telemat. Inform. 85 (2023) 102050, https://doi.org/10.1016/j.tele.2023.102050.
[47] Y. Han, Advertisement on Tik Tok as a pioneer in new advertising era: exploring its persuasive elements in the development of positive attitudes in consumers, Front. Soc. Sci. Technol. 2 (2020) 81–92, https://doi.org/10.25236/FSST.2020.021113.
[48] Z. Wang, R. Yuan, J. Luo, M.J. Liu, N. Yannopoulou, Does personalized advertising have their best interests at heart? A quantitative study of narcissists' SNS use among generation Z consumers, J. Bus. Res. 165 (2023) 114070, https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114070.
[49] J. Park, Y. Jung, Unveiling the dynamics of binge-scrolling: a comprehensive analysis of short-form video consumption using a Stimulus-Organism-Response model, Telemat. Inform. 95 (2024) 102200, https://doi.org/10.1016/j.tele.2024.102200.
[50] O. Trendel, C.O.C. Werle, Distinguishing the affective and cognitive bases of implicit attitudes to improve prediction of food choices, Appetite 104 (2016) 33–43, https://doi.org/10.1016/j.appet.2015.10.005.
[51] L. Sujanska, M. Nadanyiova, Online marketing communication as a key tool to capture the attention of generation Z, Ekon. Manaz. Spektrum. 16 (2022) 81–90, https://doi.org/10.26552/ems.2022.2.81-90.
[52] S.I. Celebi, How do motives affect attitudes and behaviors toward internet advertising and Facebook advertising? Comput. Hum. Behav. 51 (A) (2015) 312–324, https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.05.011.
[53] BusinessofApps, TikTok revenue and usage statistics. https://www.businessofapps.com/data/tik-tok-statistics/, 2024 (accessed October 2024).
[54] M. Almoqbel, J. Alrassi, S. Alzahrani, H. Alrashidi, S.J. Aldoshan, A. Alatiqi, From an entertaining app to a search engine: a case of user-generated innovation in social media platforms, Telemat. Inform. Rep. 18 (2025) 100195, https://doi.org/10.1016/j.teler.2025.100195.
[55] T.T.A. Ngo, H.L.T. Nguyen, H.T.A. Mai, H.P. Nguyen, Key determinants of online impulse buying behavior: a study from TikTok Shop users in Vietnam, Acta Psychol. 260 (2025) 105593, https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.105593.
[56] C. Zheng, S. Ling, D. Cho, Y. Kim, How social presence influences engagement in short video-embedded advertisements: the serial mediation effect of flow experience and advertising avoidance, J. Theor. Appl. Electron. Commer. Res. 19 (2) (2024) 705–724, https://doi.org/10.3390/jtaer19020038.
[57] M. Zhang, Y. Liu, A commentary of TikTok recommendation algorithms in MIT technology review 2021, Fundam. Res. 1 (6) (2021) 846–847, https://doi.org/10.1016/j.fmre.2021.11.015.
[58] G.K. An, T.T.A. Ngo, AI-powered personalized advertising and purchase intention in Vietnam's digital landscape: the role of trust, relevance, and usefulness, J. Open Innov. Technol. Mark. Complex. 11 (3) (2025) 100580, https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2025.100580.
[59] T.T.C. Lin, J.R. Bautista, Content-related factors influence perceived value of location-based mobile advertising, J. Comput. Inf. Syst. 60 (2020) 184–193, https://doi.org/10.1080/08874417.2018.1432995.
[60] J. Martins, C. Costa, T. Oliveira, R. Gonçalves, F. Branco, How smartphone advertising influences consumers' purchase intention, J. Bus. Res. 94 (2019) 378–387, https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.12.047.
[61] T. Pintado, J. Sanchez, S. Carcelén, D. Alameda, The effects of digital media advertising content on message acceptance or rejection: brand trust as a moderating factor, J. Internet Commer. 16 (2017) 364–384, https://doi.org/10.1080/15332861.2017.1396079.
[62] A. Sharma, Y.K. Dwivedi, V. Arya, M.Q. Siddiqui, Does SMS advertising still have relevance to increase consumer purchase intention? A hybrid PLS-SEM-neural network modelling approach, Comput. Hum. Behav. 124 (2021) 106919, https://doi.org/10.1016/j.chb.2021.106919.
[63] E. Van den Broeck, B. Zarouali, K. Poels, Chatbot advertising effectiveness: when does the message get through? Comput. Hum. Behav. 98 (2019) 150–157, https://doi.org/10.1016/j.chb.2019.04.009.
[64] H. Lütjens, M. Eisenbeiss, M. Fiedler, T. Bijmolt, Determinants of consumers' attitudes towards digital advertising – a meta-analytic comparison across time and touchpoints, J. Bus. Res. 153 (2022) 445–466, https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.07.039.
[65] X. Niu, X. Wang, Z. Liu, When I feel invaded, I will avoid it: the effect of advertising invasiveness on consumers' avoidance of social media advertising, J. Retail. Consum. Serv. 58 (2021) 102320, https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102320.
[66] S.B. MacKenzie, R.J. Lutz, An empirical examination of the structural antecedents of attitude toward the ad in an advertising pretesting context, J. Mark. 53 (1989) 48, https://doi.org/10.2307/1251413.
[67] B.T.H. Yen, C. Mulley, G. Meza, Exploring the attitudes and perceptions influencing user participation in gamification schemes for TDM, Res. Transp. Econ. 99 (C) (2023) 101300, https://doi.org/10.1016/j.retrec.2023.101300.
[68] Y. Gvili, S. Levy, I share, therefore I trust: a moderated mediation model of the influence of eWOM engagement on social commerce, J. Bus. Res. 166 (2023) 114131, https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114131.
[69] S. Kumar, R. Rajaguru, L. Yang, Investigating how brand image and attitude mediate consumer susceptibility to eWOM and purchase intention: comparing enterprise-owned vs. third-party online review websites using multigroup analysis, J. Retail. Consum. Serv. 81 (2024) 104051, https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2024.104051.
[70] S. B, B. Chandra, The influence of intrinsic and extrinsic motivational factors on e-WOM behaviour: the role of psychological impact during the time of COVID-19 crisis, Heliyon 9 (2) (2023) e13270, https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e13270.
[71] A. Shankar, C. Jebarajakirthy, M. Ashaduzzaman, How do electronic word of mouth practices contribute to mobile banking adoption? J. Retail. Consum. Serv. 52 (2020) 101920 https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.101920.

[72] S. Çelik, Y. Topu, The effect of brand love on the electronic word-of-mouth and repurchase intention, Int. J. Electron. Mark. Retailing 12 (4) (2021) 357–372. https://ideas.repec.org/a/ids/ijemre/v12y2021i4p357-372.html.
[73] R. Jeljeli, F. Farhi, M.E. Hamdi, The mediating role of gender in social media shopping acceptance: from the WOM perspective, Heliyon 8 (10) (2022) e11065, https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e11065.
[74] H.C. Kuo, C. Nakhata, The impact of electronic word-of-mouth on customer satisfaction, J. Mark. Theor. Pract. 27 (3) (2019) 331–348, https://doi.org/10.1080/10696679.2019.1615840.
[75] C. Malarvizhi, A. Mamun, S. Jayashree, F.N. Dipu, T. Abir, Modelling the significance of social media marketing activities, brand equity and loyalty to predict consumers' willingness to pay premium price for portable tech gadgets, Heliyon 8 (8) (2022) e10145, https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e10145.
[76] J. Torres, P. Torres, M. Augusto, The impact of trust and electronic word-of-mouth reviews on purchasing intention, Int. J. Entrep. Small Bus. 37 (1) (2019) 136–151. https://ideas.repec.org/a/ids/ijesbu/v37y2019.
[77] A.S. Ananda, Á. Hernández-García, E. Acquila-Natale, L. Lambert, What makes fashion consumers "click"? Generation of eWoM engagement in social media, Asia Pac. J. Mark. Logist. 31 (2) (2019) 398–418, https://doi.org/10.1108/APJML-03-2018-0115.
[78] M. Fatma, A. Ruiz, I. Khan, Z. Rahman, The effect of CSR engagement on eWOM on social media, Int. J. Organ. Anal. 28 (4) (2020) 941–956, https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2019-1895.
[79] M. García-de los Salmones, Á. Herrero-Crespo, P. Martínez, Determinants of electronic word-of-mouth on social networking sites about negative news on CSR, J. Bus. Ethics 171 (3) (2021) 583–597, https://doi.org/10.1007/s10551-020-04466-9.
[80] K.Y. Lee, H. Choi, Predictors of electronic word-of-mouth behavior on social networking sites in the United States and Korea: cultural and social relationship variables, Comput. Hum. Behav. 94 (2019) 9–18, https://doi.org/10.1016/j.chb.2018.12.025.
[81] S. Ryu, J. Park, The effects of benefit-driven commitment on usage of social media for shopping and positive word-of-mouth, J. Retail. Consum. Serv. 55 (2020) 102094, https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102094.
[82] M. Sohaib, U. Akram, P. Hui, H. Rasool, Z. Razzaq, M. Khan, Electronic word-of-mouth generation and regulatory focus, Asia Pac. J. Mark. Logist. 32 (1) (2019) 23–45, https://doi.org/10.1108/APJML-06-2018-0220.
[83] C.L.A. Yen, C.H. Tang, The effects of hotel attribute performance on electronic word-of-mouth (eWOM) behaviors, Int. J. Hosp. Manag. 76 (2019) 9–18, https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.03.006.
[84] Y. Fan, S.M. Isa, S. Yang, J. Wen, Effects of the guest experience, well-being, and eWOM intention for resort hotels: a positive psychology perspective, J. Hosp. Tour. Manag. 56 (2023) 197–206, https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2023.06.014.
[85] M.L. Bellon-Harn, K.W. Saar, S. priya Santhanam, S. Heydari, The diagnostic journey of autistic women as shared on TikTok, Res. Autism. 120 (2025) 202529, https://doi.org/10.1016/j.reia.2025.202529.
[86] A. Zelenkauskaite, P. English, Hashtags as attention seeking in a global event: gender hijacking, spamming, and appeals to unrelated causes, Telemat. Inform. 101 (2025) 102303, https://doi.org/10.1016/j.tele.2025.102303.
[87] X. Wang, Q. Shang, How do social and parasocial relationships on TikTok impact the well-being of university students? The roles of algorithm awareness and compulsive use, Acta Psychol. 248 (2024) 104369, https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104369.
[88] L.(Monroe) Meng, S. Kou, S. Duan, Y. Bie, The impact of content characteristics of short-form video ads on consumer purchase behavior: evidence from TikTok, J. Bus. Res. 183 (2024) 114874, https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114874.
[89] W. Gao, Z. Liu, J. Li, How does social presence influence SNS addiction? A belongingness theory perspective, Comput. Hum. Behav. 77 (2017) 347–355, https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.09.002.
[90] Q. Liu, Z. Shao, W. Fan, The impact of users' sense of belonging on social media habit formation: empirical evidence from social networking and microblogging websites in China, Int. J. Inf. Manag. 43 (2018) 209–223, https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.08.005.
[91] R. Baumeister, M. Leary, The need to belong: desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation, Psychol. Bull. 117 (3) (1995) 497–529, https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.3.497.
[92] S. Chai, M. Kim, A socio-technical approach to knowledge contribution behavior: an empirical investigation of social networking sites users, Int. J. Inf. Manag. 32 (2) (2012) 118–126, https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2011.07.004.
[93] H. Lin, W. Fan, P.Y.K. Chau, Determinants of users' continuance of social networking sites: a self-regulation perspective, Inf. Manag. 51 (5) (2014) 595–603, https://doi.org/10.1016/j.im.2014.03.010.
[94] H.F. Lin, Determinants of successful virtual communities: contributions from system characteristics and social factors, Inf. Manag. 45 (8) (2008) 522–527, https://doi.org/10.1016/j.im.2008.08.002.
[95] L. Zhao, Y. Lu, B. Wang, P.Y.K. Chau, L. Zhang, Cultivating the sense of belonging and motivating user participation in virtual communities: a social capital perspective, Int. J. Inf. Manag. 32 (6) (2012) 574–588, https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2012.02.006.
[96] S. Alves, J.L. Abrantes, M.J. Antunes, C. Seabra, R. Herstein, WOM antecedents in backpacker travelers, J. Bus. Res. 69 (5) (2016) 1851–1856, https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.068.
[97] N.C. Aksoy, A.K. Alan, E.T. Kabadayi, How to create positive word of mouth (WOM) in the world of gaming? The social side of multiplayer games, Entertain. Comput. 45 (2023) 100541, https://doi.org/10.1016/j.entcom.2022.100541.
[98] Y. Liu, X. Sun, Z. Zhang, P. Han, H. Shao, X. Duan, J. Jiang, Generation Z nursing students' online learning experiences during COVID-19 epidemic: a qualitative study, Heliyon 9 (2023) e14755, https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e14755.
[99] A. Sillero Sillero, M. Gil Poisa, E. Marques-Sule, R. Ayuso Margañon, Motivations and expectations of generation Z nursing students: a post-pandemic career choice qualitative analysis, J. Prof. Nurs. 49 (2023) 178–185, https://doi.org/10.1016/j.profnurs.2023.09.005.
[100] T. Wijaya, A. Darmawati, A.M. Kuncoro, E-lifestyle confirmatory of consumer generation Z, Int. J. Adv. Comput. Sci. Appl. 11 (2020), https://doi.org/10.14569/IJACSA.2020.0111004.
[101] DataReportal, Digital 2023: romania. https://datareportal.com/reports/digital-2023-romania?rq=tiktok%20romania, 2023b (accessed October 2024).
[102] S. Chinchanachokchai, F. de Gregorio, A consumer socialization approach to understanding advertising avoidance on social media, J. Bus. Res. 110 (2020) 474–483, https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.062.
[103] C. Ringle, S. Wende, J.M. Becker, SmartPLS 3 [software], SmartPLS, 2015. https://www.smartpls.com.
[104] R.B. Kline, Principles and Practice of Structural Equation Modeling, 5th ed., Guilford Publications, New York, 2023.
[105] J.F. Hair, W.C. Black, B.J. Babin, Multivariate Data Analysis: A Global Perspective, 7th ed., Pearson, 2010.
[106] J. Henseler, M. Sarstedt, Goodness-of-fit indices for partial least squares path modeling, Comput. Stat. 28 (2013) 565–580, https://doi.org/10.1007/s00180-012-0317-1.
[107] W.W. Chin, The partial least squares approach for structural equation modeling, Ed., in: G.A. Marcoulides (Ed.), Modern Methods For Business Research, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, New York, 1998, pp. 295–336.
[108] J J.F. Hair, J.J. Risher, M. Sarstedt, C.M. Ringle, When to use and how to report the results of PLS-SEM, Eur. Bus. Rev. 31 (2019) 2–24, https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203.
[109] J.F. Hair, G.T.M. Hult, C. Ringle, M. Sarstedt, A Primer On Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), 2nd ed., Sage Publications, Los Angeles, 2017.
[110] J. Henseler, C.M. Ringle, M. Sarstedt, A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling, J. Acad. Mark. Sci. 43 (2015) 115–135, https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8.
[111] H.L. O'Brien, N. Davoudi, M. Nelson, TikTok as information space: a scoping review of information behavior on TikTok, Libr. Inf. Sci. Res. 47 (4) (2025) 101379, https://doi.org/10.1016/j.lisr.2025.101379.
[112] A.Z. Abbasi, U. Rehman, A. Hussain, D.H. Ting, J. Un. Islam, The impact of advertising value of in-game pop-up ads in online gaming on gamers' inspiration: an empirical investigation, Telemat. Inform. 62 (2021) 101630, https://doi.org/10.1016/j.tele.2021.101630.
[113] A.R. Jung, The influence of perceived ad relevance on social media advertising: an empirical examination of a mediating role of privacy concern, Comput. Hum. Behav. 70 (2017) 303–309, https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.01.008.
[114] T.P. Tran, Personalized ads on Facebook: an effective marketing tool for online marketers, J. Retail. Consum. Serv. 39 (2017) 230–242, https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.06.010.
[115] B B Omar, W. Dequan, Watch, share or create: the influence of personality traits and user motivation on TikTok mobile video usage, Int. J. Interact. Mob. Technol. 14 (4) (2020) 121, https://doi.org/10.3991/ijim.v14i04.12429.
[116] J.A. Roberts, M.E. David, Instagram and TikTok flow states and their association with psychological well-being, Cyberpsychol. Behav. Soc. Netw. 26 (2023) 80–89, https://doi.org/10.1089/cyber.2022.0117.
[117] M. Csikszentmihalyi, Beyond Boredom and Anxiety: Experiencing Flow in Work and Play, Jossey-Bass, San Francisco, 1975.
[118] D.R. Obadă, Impactul stării de flux din mediul on-line asupra calităţii percepute a unui site web de brand, Pro Universitaria, București, 2015. ISBN 978-606-26-0418-9.
[119] I.L. Wu, M.L. Chiu, K.W. Chen, Defining the determinants of online impulse buying through a shopping process of integrating perceived risk, expectation-confirmation model, and flow theory issues, Int. J. Inf. Manag. 52 (2020) 102099, https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102099.
[120] M. Kim, How can I be as attractive as a fitness YouTuber in the era of COVID-19? The impact of digital attributes on flow experience, satisfaction, and behavioral intention, J. Retail. Consum. Serv. 64 (2022) 102778, https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102778.
[121] J. Xu, T. Ramayah, M.Z. Arshad, A. Ismail, J. Jamal, Decoding digital dependency: flow experience and social belonging in short video addiction among middle-aged and elderly Chinese users, Telemat. Inform. 96 (2025) 102222, https://doi.org/10.1016/j.tele.2024.102222.
[122] C. Lin, Y. Gao, N. Ta, K. Li, H. Fu, Trapped in the search box: an examination of algorithmic bias in search engine autocomplete predictions, Telemat. Inform. 85 (2023) 102068, https://doi.org/10.1016/j.tele.2023.102068.
[123] A. Hassoun, I. Beacock, S. Consolvo, B. Goldberg, P.G. Kelley, D.M. Russell, Practicing information sensibility: how Gen Z engages with online information, in: Proceedings of the 2023 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems, 2023, pp. 1–17, https://doi.org/10.1145/3544548.3581328.

frontiers | Frontiers in Communication

TYPE Original Research
PUBLISHED 07 January 2026
DOI 10.3389/fcomm.2025.1722464

Check for updates

OPEN ACCESS

EDITED BY
Jonathan Matusitz,
University of Central Florida, United States

REVIEWED BY
Ahlam Alharbi,
Imam Abdulrahman Bin Faisal University, Saudi Arabia
Mazen Alzyoud,
Al al-Bayt University, Jordan

*CORRESPONDENCE
Daniel-Rareș Obadă
✉ daniel.obada@uaic.ro

RECEIVED 10 October 2025
REVISED 10 December 2025
ACCEPTED 11 December 2025
PUBLISHED 07 January 2026

CITATION
Obadă D-R, Gradinaru C and Gradinaru I-A (2026) From understanding to influence: the interplay of AI literacy, self-efficacy, and trust in predicting communication students' AI adoption and word-of-mouth. *Front. Commun.* 10:1722464. doi: 10.3389/fcomm.2025.1722464

COPYRIGHT
© 2026 Obadă, Gradinaru and Gradinaru. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (CC BY). The use, distribution or reproduction in other forums is permitted, provided the original author(s) and the copyright owner(s) are credited and that the original publication in this journal is cited, in accordance with accepted academic practice. No use, distribution or reproduction is permitted which does not comply with these terms.

# From understanding to influence: the interplay of AI literacy, self-efficacy, and trust in predicting communication students' AI adoption and word-of-mouth

Daniel-Rareș Obadă*, Camelia Gradinaru and Ioan-Alexandru Gradinaru

Department of Communication Sciences and Public Relations, Faculty of Philosophy and Social-Political Sciences, "Alexandru Ioan Cuza" University of Iași, Iași, Romania

The rapid integration of artificial intelligence (AI) technologies into academic and professional practice has profoundly shaped the communication and public relations domain. However, there is limited empirical understanding of how individuals actually perceive and use these new technologies. Therefore, this article investigates Communication and Public Relations (PR) students' perceptions of artificial intelligence (AI), specifically aiming to understand how literacy, psychological factors, and trust influence their AI word-of-mouth (WOM). We proposed a theoretical model, which we tested using a quantitative approach with SmartPLS analysis on data gathered from 402 online questionnaires administered to students across three major Romanian universities. The key findings indicate that Internet use fosters AI literacy, which subsequently enhances both AI self-efficacy and the perceived ease of AI use. Crucially, higher AI literacy leads to greater trust, promoting informed choices. While AI self-efficacy encourages appropriate reliance on the technology and positively impacts behavioral intention toward AI, higher trust surprisingly leads to lower privacy concerns. Conversely, heightened privacy concerns increase algorithm aversion, which in turn negatively impacts both behavioral intention and WOM communication about AI. We also confirm that a positive behavioral intention is a strong predictor of increased WOM communication. These findings have significant implications for academia, policymakers, and PR practitioners by highlighting the necessity of boosting AI literacy to mitigate aversion and foster responsible AI adoption among future communication professionals.

KEYWORDS

**AI literacy, AI self-efficacy, algorithm aversion, perceived ease of use of AI, privacy concerns, trust in AI, word-of-mouth**

## 1 Introduction

We are currently living in the "AI era" (Davenport and Ronanki, 2018), a period marked by an unprecedented democratization of tools utilized in both professional and daily activities. This transformative context directly influences strategic disciplines such as Public Relations (PR). According to the definition adopted by the Public Relations Society of America (2025), Public Relations represents a strategic communication process that builds mutually beneficial relationships between organizations and their publics. Within this landscape, Artificial Intelligence (AI) is specifically defined as "the ability of a system to identify, interpret, make

inferences, and learn from data to achieve predetermined organizational and societal goals" (Mikalef and Gupta, 2021). Consequently, the integration of AI capabilities into PR's strategic communication process is becoming a central area of study and practical application.

AI is mainly used in Communication and Public Relations (PR), healthcare, customer support (virtual assistants and chatbots), and various industries, from transportation to blockchain or the Internet of Things. AI is the most transformative technology nowadays. Users are concerned about possible misinformation in AI results (76%) and the overall quality of AI-generated content (Maheshwari, 2024), as well as fears regarding job loss. Despite these worries, 65% of people trust businesses that use AI technology (Maheshwari, 2024), highlighting the unique nature of our current moment, which is characterized by fascination, experimentation, anxiety (Teng et al., 2022), and growing familiarity with AI. This context strongly affirms the need for AI regulation. For instance, the European Union's Artificial Intelligence Act (European Commission, 2021) addresses issues related to transparency, accountability, and ethics. In June 2023, this draft was changed to ban some problematic actions, such as the biometric surveillance, causing various reactions from different stakeholders.

The number of AI users is growing exponentially (Statista, 2024). In Romania, a study conducted on 40,000 respondents, aged between 18 and 55, living in the urban environment, with access to the Internet, showed that the term artificial intelligence is known, and it is mainly associated with robots, ChatGPT, computers, or technology. 59% of respondents affirmed that they used a virtual assistant to request information. A well-known tool that has given a glimpse into this field—ChatGPT—is used for personal purposes, especially for information (84%), education (34%), and professional tasks (32%) (Cult Research, 2023).

In an increasingly AI-mediated society, AI literacy is becoming a core skill for contemporary citizens, enabling them to understand, critically assess, and responsibly engage with intelligent technologies that shape everyday life (Kong et al., 2025; Bilbao Eraña and Arroyo-Sagasta, 2025). AI literacy is not just a technical set of competences, but it refers to individuals' capacity to engage with AI across personal, academic, and professional contexts, including their ability to collaborate with AI systems and critically assess AI-generated outputs (Long and Magerko, 2020). Containing both conceptual understanding and real-world application, AI literacy enables users to employ AI for tasks such as problem solving and informed decision-making. Integrating AI literacy into educational practice is essential also for preparing a workforce able to leverage AI in socially beneficial ways. However, the effective adoption of AI hinges not only on knowledge but also on individuals' confidence in their ability to use AI meaningfully. Only when individuals perceive themselves as competent and empowered to apply AI to real-life challenges will they be prepared to capitalize on AI's potential (Kong et al., 2025).

In this context, AI education remains crucial (Biagini, 2025; Dabbagh et al., 2025; Luckin, 2025; Msambwa et al., 2025). The plethora of literacies that a contemporary citizen must manage is in perpetual growth: print, television, information, digital, media, and computer literacies. To use AI-based technologies correctly, efficiently, and ethically, individuals must manage various specific skills and knowledge. Thus, Artificial Intelligence Literacy (AIL) represents the emergent and pressing form of literacy that users must develop nowadays. Although we are living in an exceptionally dynamic period for AI research, the actual use of AI technologies—and the perceptions of their benefits and risks among specific populations—remains insufficiently studied. Understanding people's reactions to emerging technologies is a prerequisite for research and interventions. Furthermore, conducting analyses across distinct AI user groups is essential for contextualizing the impact of AI literacy and for designing strategies that are responsive to the specific needs of these groups (Pinski and Benlian, 2024). Our study aims to fill this gap by investigating the AI perceptions of students that study Public Relations and Communication Sciences at three Romanian universities. The students represent the socio-demographic group that is specially targeted, considering that they are preparing to enter the labor market, and, as we know, in the communication industry, AI is already widely used. This paper poses the following research questions: How are students coping with the new changes brought by the AI-powered technologies? What is the role of AI literacy in trusting the results and increasing self-efficacy? What are the concerns regarding the use of AI tools? Are there negative effects that arise from the behavioral intention toward AI?

In the next section, we briefly review some relevant studies regarding the studied phenomenon and emphasize the main theoretical concepts. Then, based on the literature review, we formulate the hypotheses, and we describe the research design. We discuss the results using the state-of-the-art, evaluating the value of the proposed model, identifying its limitations, and outlining future research directions.

## 2 Theoretical framework

When examining communication research from a metatheoretical perspective, we must note a series of challenging shifts. Communication can no longer rely on paradigms built exclusively around human—human interaction. As AI systems increasingly generate, adapt, and interpret messages, the longstanding separation between communication theory and AI research (Guzman and Lewis, 2020) has become untenable. Classical models fail to capture scenarios in which AI exercises communicative agency—autonomously producing recommendations, initiating exchanges, and interacting on behalf of users (Gunkel, 2012; Endacott and Leonardi, 2022). Such capabilities fundamentally recast technology from a passive conduit to an active participant in meaning-making. This shift demands a reconceptualization of communication's functional, relational, and metaphysical foundations and calls for theoretical models that recognize the inherently social nature of human–machine interaction (Guzman and Lewis, 2020). Thus, communication theory must keep pace with the disruptive effects of AI, which provides channels and platforms, and becomes an assistant or a partner in communication. The emergence of Artificial Intelligence-Mediated Communication (AI-MC) (Hancock et al., 2020) underscores this need, as AI now routinely shapes communicative behavior through tools such as predictive text, translation systems, and voice assistants (Goldenthal et al., 2021; Li et al., 2023). Together, these developments make clear that communication theory must urgently integrate AI's expanding role in shaping contemporary communicative practices.

Against this paradigmatic background, our paper is mainly grounded in a few theoretical approaches that have the necessary explanatory power for the proposed model. In this respect, the *Technology Acceptance Model (TAM)* asserts that user behavior (i.e.,

ease of use and usefulness) is determined by the intention to use a particular technology (Davis, 1989). Fishbein and Ajzen (1975) emphasized the importance of how individuals perceive the ease of use, the advantages, and the credibility of technology in the formation of the attitude and behavior toward that technology. The way in which an individual perceives AI will construct his attitude toward AI, as the *Theory of Planned Behavior* asserts. *Uses and Gratification Theory* represents the fruitful framework when we examine the users' motivations for interacting with AI to fulfill their tasks (Baek and Kim, 2023) and their various needs: cognitive (i.e., when they seek information), affective (i.e., when they engage in emotional or parasocial interaction with chatbots or AI assistants), and entertainment needs (Shao and Kwon, 2021). Not all interactions are as expected, and not everyone is an early trend responder. Furthermore, the *Innovation Resistance Theory* (Ram and Sheth, 1989) helps us understand not just the practical challenges, such as access, usage, or risks when people use AI for communication, but also the mental blocks that can arise from differing views and beliefs. Also, the CASA (Computers as Social Actors) approach (Gambino et al., 2020) explains that human-machine communication is eminently social: people could not stop themselves from applying the same norms and expectations when they communicate with a chatbot or AI as they apply to interpersonal human relationships.

# 3 Research model and hypotheses

## 3.1 AI literacy and internet use

Artificial intelligence literacy refers to "the ability to properly identify, use, and evaluate AI-related products under the premise of ethical standards" (Wang et al., 2022). Four pillars are essential for AIL: awareness, usage, evaluation, and ethics. AIL represents a complex ability that encompasses not only awareness of diverse AI tools but also the proficiency to apply them effectively for personal and professional tasks; it involves using AI pragmatically within an ethical framework while continuously considering individual and collective rights and responsibilities; and it requires comprehension of AI technology alongside the critical evaluation of the results produced by AI. AIL cannot be equated with a skill-based technique and, like most technological literacies, reclaims deliberation and critical thinking. An "overarching conceptual framework" of AIL was built by considering the three key facets of AI: autonomy, inscrutability, and learning, alongside three areas: learning methods, components, and effects (Pinski and Benlian, 2024). AIL is a holistic "enabling construct" that encompasses multifarious proficiency dimensions related to knowledge, awareness, skills, abilities, and experience (Pinski and Benlian, 2024). As Laupichler et al. (2022) noted in their scoping literature review on AIL in higher and adult education, a widely used definition considers AIL "a set of competencies that enables individuals to critically evaluate AI technologies, communicate and collaborate effectively with AI, and use AI as a tool online, at home, and in the workplace" (Long and Magerko, 2020, p. 2). At least 17 core competencies are listed (Long and Magerko, 2020) as important by adults from higher education regarding what AI is, what it can do, how it actually works, how it should be used, and how it is perceived: recognizing artifacts that use AI, understanding the concept of "intelligence," acknowledging the intrinsic interdisciplinarity of intelligent machines, differentiating between general and narrow AI, identifying AI's strengths and weaknesses, imagining future AI applications and their consequences, understanding AI representations and providing examples, describing how AI operates and makes decisions, understanding machine learning steps, recognizing the human role in AI, possessing prerequisite data literacy, learning from and critically interpreting data, comprehending AI reasoning processes and its capacity to act, identifying and understanding sensors, having an ethical perspective, and recognizing that AI agents are programmable. Artificial Intelligence-Mediated Communication (AI-MC) literacy is a subcategory of AIL, and it refers to "a user's level of familiarity (as a proxy for understanding), comfort, and confidence (as a proxy for skill) with individual forms of AI-MC, and with AI-MC tools as a subset of AI technology" (Goldenthal et al., 2021). AI-MC literacy is positively connected to AI-MC adoption. Because AI-MC has serious variations from individual to individual, lower levels of understanding and comfort using AI-MC could be serious barriers to developing higher AI-MC literacy levels.

Individuals with physical access to information and communication technologies are more expected to recognize and use various AI tools. Even if access is just one condition (necessary but not sufficient) for developing AI skills, the Internet connectivity and use represent a stimulus for a wider range of activities that could be done online. Digital competencies and personal motivation improve the evaluation of the outcomes of AI-based technologies (Vodă et al., 2022). Convenient access to digital technologies determines a profound engagement with AI tools (Celik, 2023; Dabija and Vătămănescu, 2023).

University students represent a critical target for the AI market: on the one hand, they must quickly and efficiently acquire advanced competencies for the labor market, which is increasingly dominated by AI tools; on the other hand, not all academic specializations yet include dedicated courses for this purpose, even though all students, regardless of their field of study, will encounter situations involving AI use in both their professional and personal lives (Hornberger et al., 2023). Despite the growing importance of AI, its incorporation into educational curricula has largely been confined to STEM disciplines (Southworth et al., 2023; Ng et al., 2021). STEM students tend to have higher levels of AI literacy compared to their peers, whereas healthcare students exhibit lower levels of AI comprehension (Hornberger et al., 2023). AI education should extend beyond these fields to encompass broader societal needs, equipping all students with knowledge ranging from technical AI training to ethical considerations. It is important for students to graduate with the AI knowledge and skills needed to succeed in the 21st-century workforce, but is this aim currently being achieved? Moreover, the heterogeneous composition of students' backgrounds should not be underestimated, as informal learning serves as a resource in this regard, with a positive correlation between the frequency of engagement in AI-related informal contexts and AIL (Hornberger et al., 2023; Pinski and Benlian, 2024). Furthermore, the current state of AI literacy among university students remains largely unclear (Hornberger et al., 2023). The bias that simply belonging to the digital-native generation automatically leads to strong digital competencies (Vodă et al., 2022) can also be extended to AIL. However, the literature indicates (Hornberger et al., 2023) that university students in this group face significant problems, including an inability to explain what AI is, a weak understanding of how it works, and several misunderstandings, such as believing that AI possesses human-like qualities or functions like the human brain.

Given these considerations, we propose the following hypothesis:

> *H1*: The internet use of PR and Communication Sciences students has a positive influence on their AI literacy.

## 3.2 AI self-efficacy and the perceived ease of use of AI

Self-efficacy, or the expectation of personal efficacy, represents the personal belief in the capacity of performing a certain thing, task, or behavior (Hooda et al., 2022). Self-efficacy determines many subsequent behaviors and attitudes, such as "whether coping behavior will be initiated, how much effort will be expended, and how long it will be sustained in the face of obstacles and aversive experiences" (Bandura, 1977, p. 191). The beliefs that users have about their skills to use AI tools effectively and perform various tasks show their AI self-efficacy. AI self-efficacy is a "holistic perception" defined as individuals' general belief in their ability to use and interact with AI (Wang and Chuang, 2024). The literature presents mixed results regarding the relationship between AIL and the intention to continue using AI: both a positive and a negative association have been reported (Pinski and Benlian, 2024). Users with stronger self-efficacy perceptions about using AI tools will show a greater intention to use AI. Also, negative results could be considered, because greater task efficiency resulted in an increased "perceived creepiness" of AI (Baek and Kim, 2023). When people see AI as a helpful toolbox that could increase their productivity, the tendency to use it increases. Also, when the AI results are very strong and accurate or when it resolves difficult and complex tasks that overwhelm the human possibility, people find AI uncanny and develop, consequently, mixed feelings about its power and use. In a competitive academic environment, students must proficiently complete various tasks within sometimes tight deadlines. In this context, AI tools can serve as valuable solutions to enhance their performance. Students who believe they can perform a specific task, even when faced with challenges, are less likely to use AI tools for completing academic activities on their behalf, whereas those with high self-efficacy are more likely to use AI tools to meet their need for interaction with others (Rodríguez-Ruiz et al., 2025).

The ease of use refers to the degree to which individuals believe or perceive how easy or effortless it is to use a particular technology (Uzir et al., 2023). Therefore, both acceptance and resistance to using AI technologies depend on the way the user perceives that AI tools or products will be handled and managed (easily or hardly). Perceived ease of use is a significant factor that shapes the intention to use AI technology and positively influences its perceived usefulness. If a person thinks AI is not a struggle to use, the chances to implement it for everyday tasks and activities are growing.

Therefore, we formulate the following hypotheses:

> *H2*: The AI literacy of PR and Communication Sciences students positively influences their AI self-efficacy.

> *H3*: The AI literacy of PR and Communication Sciences students positively influences the perceived ease of AI use.

> *H4*: The perceived ease of AI use exerts a positive influence on PR and Communication Sciences students' AI self-efficacy.

## 3.3 Behavioral intention toward AI

Intention represents a person's location in a subjective probability dimension involving a relationship between himself and some action. A behavioral intention, therefore, refers to a person's subjective probability that they will perform some behavior" (Fishbein and Ajzen, 1975). Human behavior is viewed as a reasoned action that results from a behavioral intention (Fishbein and Ajzen, 2010). A person is more likely to perform certain behaviors that are perceived to produce positive outcomes, that are normatively desirable, and that involve controllable behavioral processes. Perceived technology literacy predicts effort expectancy in e-learning contexts (Mohammadyari and Singh, 2015) and learning intention. Self-efficacy was the most important factor that directly predicted primary school students' behavioral intentions toward AI (Chai et al., 2021). Also, for medical students, the behavioral intention had a significantly strong and positive impact on actual learning and was significantly predicted by personal relevance of AI, subjective norms, and perceived self-efficacy of learning AI tools (Li et al., 2022). Thus, the next postulated hypothesis is:

> *H5*: The PR and Communication Sciences students' AI self-efficacy positively influences their behavioral intention toward AI.

## 3.4 Trust in AI results and privacy concerns

Trust in technology represents an important domain of research in the field of human-computer interaction (Lankton et al., 2015). Trust represents the belief that AI agents' responses, recommendations, and decisions are reliable and credible (Shin, 2021). Conversational AI's features increase the level of user trust (Baek and Kim, 2023), emphasizing the relevance of CASA theory. The anthropomorphic characteristics of chatbots positively influence the perceived trust in AI chatbots (Cheng et al., 2022), which also positively influences the usage intention and user engagement (Mostafa and Kasamani, 2022). Trust in AI is also correlated with higher levels of perceived AI performance and use intention (Cheng et al., 2022). Literacy interventions can significantly recalibrate users' reliance on machine learning models: participants become more discerning, relying on the models when appropriate but withholding trust when the model outputs appear uncertain or potentially flawed (Chiang and Yin, 2022). Literacy does not simply increase trust; rather, it promotes appropriate and calibrated reliance, thereby improving human–AI decision-making dynamics (Chiang and Yin, 2022). Trust also has a major influence on students' engagement with AI technologies (Nazaretsky et al., 2025).

Privacy is defined as consumers' right to confidentiality and control over their personal information (Gurung and Raja, 2016). Privacy concern refers to consumers' uncertainty about potential loss due to a lack of privacy of their personal information in the online environment (Alzaidi and Agag, 2022). Users' worries about the possible misuse of their private data result in a feeling of discomfort (Rajaobelina et al., 2021). At the same time, there is a positive relationship between privacy concerns and the perceived "creepiness of chatbots" (Dekkal et al., 2024), due to their resemblance to human agents. Privacy concerns constitute a major barrier to technology acceptance and use, including AI (Alzaidi and Agag, 2022; Acosta and

Reinhardt, 2022), and have a significant negative influence on people' passion to use personal digital assistants (Maduku et al., 2023). Perceived privacy violations represent a major perceived obstacle for students in the adoption of AI-EdTech and diminishes the trust in AI (Nazaretsky et al., 2025). Therefore, we formulate the following hypotheses:

> *H6*: The PR and Communication Sciences students' AIL has a positive influence on their trust in AI results.
>
> *H7*: The PR and Communication Sciences students' trust in AI results exerts a negative influence on their privacy concerns regarding AI.

### 3.5 Algorithm aversion and WOM regarding AI

Despite a set of rational reasons for appreciating algorithms, such as their superior performance, distrust of algorithms is a specific attitude of rejecting or not relying on algorithms in specific activities or decision processes (Kawaguchi, 2021). When a person and an algorithm make the same mistake, people tend to lose confidence in algorithms faster than in humans (Liu et al., 2023). When people do not follow algorithms that perform better than humans (referred to as a "behavioral anomaly"), their expected utility and self-efficacy may decrease (Filiz et al., 2021). In this vein, the algorithm aversion is a "behavior of discounting algorithmic decisions with respect to one's own decisions or others' decisions, either consciously or unconsciously" (Mahmud et al., 2022). The lack of familiarity with algorithms leads to a higher aversion to them, while familiarity with them could be a "double-edged sword dilemma" (Mahmud et al., 2022), with different outcomes. The familiarity with algorithms could result in algorithm acceptance (Fenneman et al., 2021) or in negative experiences (i.e., errors or algorithmic bad decisions).

WOM is an informal form of communication that acts as a driving force in shaping perceptions, decisions, and actions (Jo, 2023; Allen and Choudhury, 2022). People are less willing to share negative word-of-mouth after a service failure caused by an AI recommendation system, in contrast to a human employee, despite there being no difference in the failure or dissatisfaction with the deficiency (Huang and Philp, 2021). Comparing university students and office workers in relation to ChatGPT use (Jo, 2023), the utilitarian benefits (such as time and cost savings) are more relevant for office workers when recommending AI services or products to other people. WOM recommendations among university students are driven by the behavioral intention: if students have a strong will to use AI, they are more likely to share positive WOM about it.

Therefore, we propose the following hypotheses:

> *H8*: The PR and Communication Sciences students' privacy concerns regarding AI positively influence their algorithm aversion.
>
> *H9*: The algorithm aversion of PR and Communication Sciences students negatively impacts their behavioral intention toward AI.
>
> *H10*: The algorithm aversion of PR and Communication Sciences students exerts a negative influence on their word-of-mouth regarding AI.
>
> *H11*: The behavioral intentions of the PR and Communication Sciences students toward AI positively impact their word-of-mouth about the technology.

Figure 1 depicts the hypothesized model.

## 4 Methodology

### 4.1 Research design and research context

This study used a quantitative approach in the form of a questionnaire-based survey. The investigation was cross-sectional

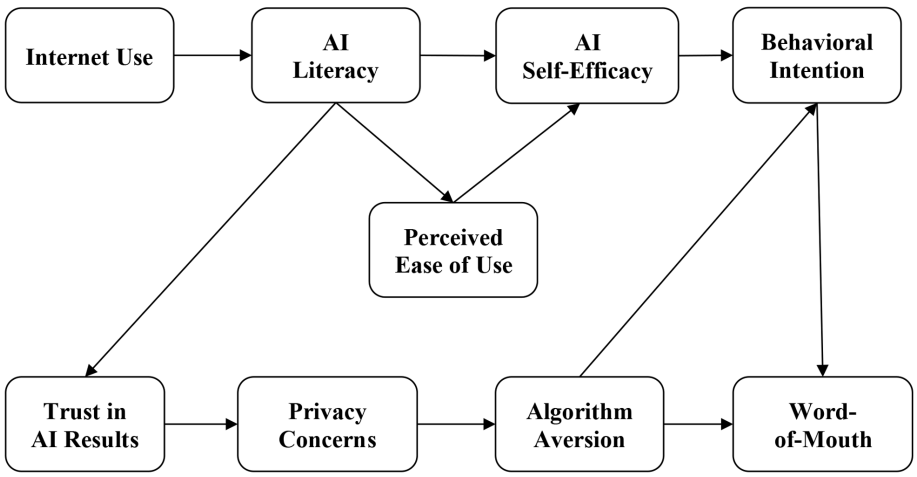



FIGURE 1
Hypothesized model. Source: own development.

because we assessed the variables using only one sample of subjects, specifically PR and Communication Sciences students from three Romanian universities. The choice of research design is justified by the fact that the purpose of the study and our research objectives is to test the relationships between the variables in the conceptual model. This study aims to investigate the factors that influence the spread of information about AI (Word-of-Mouth regarding AI). The authors' decision to concentrate their investigation on Romania was based on the fact that the country is undergoing a rapid digital transformation and increasing AI adoption across professional sectors, including PR and communication, making it crucial to understand how students (i.e., future professionals) perceive these tools. Additionally, there is an empirical gap in understanding how students from Central and Eastern Europe, particularly those in Romania, perceive this phenomenon, which suggests a potential contribution to our study.

## 4.2 Sample

PR and Communication Sciences students from three Romanian universities comprised the study participants. We selected Communication and Public Relations students because they represent a population for whom AI technologies are becoming increasingly integral to both academic training and future professional practice. Their coursework frequently engages with digital communication theories and tools, making them a highly relevant group for examining AI literacy, self-efficacy, trust, and subsequent AI adoption behaviors. Moreover, these students are expected to act as early adopters and evaluators of technological innovations within organizational and media environments, which positions them as an appropriate population for predicting word-of-mouth intentions regarding AI tools. Using a relatively homogeneous cohort also strengthens internal validity by reducing variance unrelated to the constructs under investigation. For these reasons, Communication and PR students constitute a theoretically and practically justified sample for the aims of this study.

We employed a non-probabilistic sample technique, namely, the snowball. The decision was based on the characteristics of the studied population of future public relations practitioners. After the initial check of the database for quality, we obtained 402 valid responses. Incomplete questionnaires, meaning those that did not meet the study's criteria or lacked control questions, were excluded. In terms of demographic information, most of the participants were female (76.4%; $n = 402$), had ages between 19 and 23 years (64.9%; $n = 402$), reported low monthly income (less than 400 euros) (53.7%; $n = 402$), graduated from high school (54%; $n = 402$), and were employed in communication, public relations, or marketing (52%; $n = 402$).

## 4.3 Data collection

Data was collected the first part of the 2024 year (January–March). The invitation to participate was distributed online via email and social media (e.g., Facebook groups of students). The initial section of the questionnaire provided a description of the study and included an online consent form that reinforced the confidentiality and anonymity of the responses and stipulated that participation was voluntary. Additionally, we utilized filter questions to collect relevant information regarding the respondents' occupations and whether they are currently studying communication sciences. To help respondents understand the AI tools for online communication, we gave easy-to-understand definitions and explanations of AI from Mikalef and Gupta (2021), described the different areas of AI (Zawacki-Richter et al., 2019), and showed how intelligence-mediated communication works according to Hancock et al. (2020), along with examples of AI functions and tools used in communication.

We ensured the protection of the participants' rights by complying with national laws, specifically Law 677/2001 and Law 206/2004, which regulate ethical standards in scientific research in Romania. For this study, we did not collect any personal data that could potentially disclose the identities of the participants, including their identification numbers, physical characteristics, physiological traits, psychological attributes, economic conditions, cultural backgrounds, or social characteristics.

## 4.4 Questionnaire design and measures

We built the online questionnaire using validated scales from the literature that we adapted for our investigation. We measured Internet Use (IUS) by asking respondents to rate their agreement with six statements (e.g., "I use the Internet services for browsing online"), which we adapted from Hills and Argyle (2003). We assessed AI Literacy (AL) by inviting respondents to rate their agreement with three assertions (e.g., "I can distinguish between smart devices and non-smart devices"), which we adapted from Wang et al. (2022). The Algorithm aversion (AA) was assessed by requiring participants to report the extent to which they agreed to three statements (e.g., "In online communication, I will decide by myself rather than follow the decision given by AI tools"), adapting the scale from Mahmud et al. (2022). We measured AI Self-Efficacy (SEAI) by asking respondents how much they agreed with three statements, such as "I am certain that I can work effectively on different tasks in my online interactions with algorithmic platforms." In this vein, we modified the scale from Shin et al. (2022). Behavioral intention toward AI (BI) was measured by asking respondents the extent to which they agreed to four statements (e.g., "In the future, I plan to access online communication apps and websites based on artificial intelligence more often"), adapted from Nagy and Hadjú (2021). Perceived Ease of Use of AI (PEU) was evaluated by asking respondents the extent to which they agreed to four items (e.g., "AI-powered online communication apps and websites are easy to use"), adapting the scale developed by Nagy and Hadjú (2021). Privacy concerns regarding AI (PCAI) were assessed by asking respondents the extent to which they agreed to two statements (e.g., "The personal information disclosed on the AI-driven communication platform is subject to many threats"), modified from Shin et al. (2022). We measured Trust in AI Results (TAIR) by asking respondents to indicate their level of agreement with three items (e.g., "I trust the recommendations by algorithm-driven platforms in online communication"), which we adapted from Shin et al. (2022). We evaluated Word-of-Mouth by asking respondents to indicate their level of agreement with two statements (e.g., "I recommend others to use artificial intelligence (AI)-based online communication apps and websites"), which we

adapted from Uzir et al. (2023). All the 5-point Likert-type scales ranged from 1 (strongly disagree) to 5 (strongly agree) and were reflective. We conducted a pilot test with 40 respondents to guarantee that the items were easily comprehensible to the participants prior to administering the questionnaire. We also provided the participants with a draft of the online questionnaire, which included all of the items, and we requested that they review the form of the statements carefully. Participants highlighted any ambiguous terms or sentences and offered an alternative. The objective of pre-testing was to assess their language comprehension and detect any potential instrumental errors. Based on the feedback we received, we made necessary changes. Table 1 indicates that the scales exhibited good psychometric properties in terms of reliability and validity.

## 4.5 Data analysis procedure

We conducted descriptive and inferential statistics to evaluate the data collected during the investigation. We derived the descriptive statistics for the measured variables, including means and standard deviations, using the SPSS software, version 23. For the purposes of assessing the hypotheses, we implemented structural equation modeling (SEM) with Smart PLS 4 during the inferential phase of our investigation. We selected the PLS-SEM method due to its advantages, which include its superiority over covariance-based SEM in terms of robustness to collinearity and data distribution, as well as its capacity to explain complex relationship models and simultaneously explain multiple statistical relationships between each construct and the hypotheses (Uzir et al., 2023).

TABLE 1 Measurement scales.

| Construct | Item | Loading | VIF outer model | Cronbach's alpha (α) | AVE | CR |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Internet use (IUS) | IUS1 | 0.729 | 1.750 | 0.875 | 0.560 | 0.857 |
| | IUS2 | 0.712 | 2.163 | | | |
| | IUS3 | 0.769 | 2.269 | | | |
| | IUS4 | 0.781 | 1.846 | | | |
| | IUS5 | 0.747 | 2.129 | | | |
| | IUS6 | 0.750 | 1.743 | | | |
| AI literacy (AL) | AL1 | 0.847 | 1.571 | 0.733 | 0.659 | 0.739 |
| | AL2 | 0.803 | 1.487 | | | |
| | AL3 | 0.772 | 1.357 | | | |
| Algorithm aversion (AA) | AA1 | 0.759 | 1.272 | 0.709 | 0.633 | 0.713 |
| | AA2 | 0.848 | 1.618 | | | |
| | AA3 | 0.778 | 1.466 | | | |
| AI self-efficacy (SEAI) | SEAI1 | 0.775 | 1.398 | 0.767 | 0.683 | 0.777 |
| | SEAI2 | 0.825 | 1.682 | | | |
| | SEAI3 | 0.876 | 1.823 | | | |
| Behavioral intention toward AI (BI) | BI1 | 0.844 | 2.074 | 0.856 | 0.861 | 0.701 |
| | BI2 | 0.729 | 1.489 | | | |
| | BI3 | 0.896 | 3.024 | | | |
| | BI4 | 0.870 | 2.798 | | | |
| Perceived ease of use of AI (PEU) | PEU1 | 0.776 | 1.548 | 0.799 | 0.625 | 0.802 |
| | PEU2 | 0.714 | 1.389 | | | |
| | PEU3 | 0.815 | 2.114 | | | |
| | PEU4 | 0.852 | 2.321 | | | |
| Privacy concerns regarding AI (PCAI) | PCAI1 | 0.898 | 1.485 | 0.727 | 0.785 | 0.732 |
| | PCAI2 | 0.874 | 1.485 | | | |
| Trust in AI results (TAIR) | TAIR1 | 0.872 | 1.385 | 0.733 | 0.638 | 0.815 |
| | TAIR2 | 0.802 | 1.516 | | | |
| | TAIR3 | 0.714 | 1.470 | | | |
| Word-of-mouth regarding AI (WOM) | WOM1 | 0.917 | 1.747 | 0.791 | 0.827 | 0.795 |
| | WOM2 | 0.901 | 1.747 | | | |

$N = 402$; α = Cronbach's alpha; AVE, average variance extracted; CR, composite reliability.
SEAI, AI Self-Efficacy; AL, AI Literacy; AA, Algorithm Aversion; BI, Behavioral Intention toward AI; IUS, Internet Use; PEU, Perceived Ease of Use of AI; PCAI, Privacy Concerns regarding AI; TAIR, Trust in AI Results; WOM, Word-of-Mouth regarding AI.

# 5 Results

## 5.1 The evaluation of the measurement models

We assessed the measurement models in the preliminary phase using the structural equation modeling function of SmartPLS 4.0. We evaluated each reflecting construct from the conceptual model for its internal consistency and validity. Table 1 presents the item loadings, reliability statistics, average variance extracted (AVE), and variance inflation factor (VIF) values. The loadings satisfy a minimum threshold of 0.70 (Hair et al., 2010), demonstrating the existence of convergent validity across all assessed items. We assessed reliability using Cronbach's α, with a criterion of 0.7 or above deemed acceptable for confirmatory analysis (Henseler and Sarstedt, 2013). All reliability scores are above 0.7, therefore validating the model's internal consistency. Also, all AVE values over 0.5 indicate a satisfactory model and confirm the convergent validity of the constructs (Chin, 1998). Composite reliability (CR) is considered satisfactory when composite values are above 0.7 (Hair et al., 2010). Furthermore, we evaluated the collinearity among the items in the measurement model. The dataset exhibits no multicollinearity problems since the maximum VIF value is 3.024 (BI3 item), which is below the threshold of 3.3 given by Hair et al. (2017). Therefore, the presence of common method bias (CMB) was not a concern. We also checked if each construct was different from the others using the Fornell-Larcker and Heterotrait-Monotrait methods. According to the Fornell-Larcker standards (Hair et al., 2010; Henseler and Sarstedt, 2013), the Average Variance Extracted (AVE) for each latent variable must exceed the correlation coefficient between the given variable along with all of the other variables (Table 2).

To ascertain that the concepts are not conceptually identical, we employed the Heterotrait–Monotrait criterion. The values for all the concepts in this study are below the important threshold of 0.9 (Henseler et al., 2015), which confirms that the concepts are distinct from each other (Table 3).

## 5.2 The evaluation of the structural models

To be able to conduct an extensive assessment of the structural model, it was necessary to investigate the collinearity of the constructs. The highest VIF value found in the inner model is 1.157 (PEU → SEAI), which is below the limit, indicating that there is no multicollinearity among the variables. The goodness of fit of the saturated model is also acceptable. The square root mean residual (SRMR) has a value of SRMR = 0.063, which fulfills the recommended criteria of < 0.08 (Hair et al., 2017).

Besides, Internet Use explains 6.8% of the variance of AI Literacy ($R^2 = 0.068$), while AI Literacy explains 5.9% of the variance of ($R^2 = 0.059$) Trust in AI Results and 31.7% ($R^2 = 0.317$) of the variance of Perceived Ease of Use of AI. Trust in AI Results explains 4.3% ($R^2 = 0.043$) of the variance of Privacy Concerns regarding AI, while Privacy Concerns regarding AI explain 1.7% ($R^2 = 0.017$) of the variance of Algorithm Aversion. Furthermore, 23.9% ($R^2 = 0.239$) of the variance in AI Self-Efficacy is explained by Perceived Ease of Use of AI and AI Literacy. Also, 27.8% ($R^2 = 0.278$) of the variance in Behavioral Intention toward AI is being explained by AI Self-Efficacy and Algorithm Aversion. Finally, 50.9% ($R^2 = 0.509$) of Word-of-Mouth regarding AI is explained by Algorithm Aversion and Behavioral Intention toward AI (see Figure 2).

As shown in Table 4, all 11 hypotheses ($H_1$–$H_{11}$) were empirically validated.

Hypothesis 1 posited that the internet use of PR and Communication Sciences students has a positive influence on their AI literacy. The outcomes (β = 0.261; *t*-value = 4.638; $p < 0.000$) confirm the existence of a positive effect. According to Cohen's (1988) interpretation, the effect values of β ranging from 0.10 to 0.29 are classified as small, those from 0.30 to 0.49 as medium, and effect sizes of 0.50 or more are deemed large. Therefore, we can argue that the predictor has a small positive effect on the predicted variable; thus, $H_1$ is supported.

Hypothesis 2 proposed that the AI literacy of PR and Communication Sciences students positively influences their AI self-efficacy. The results of the analysis (β = 0.343; *t*-value = 4.807; $p < 0.000$) indicate the existence of a positive, medium effect; hence, $H_2$ is supported.

Hypothesis 3 postulated that the AI literacy of PR and Communication Sciences students positively influences the perceived ease of use of AI. The findings (β = 0.563; *t*-value = 11.329; $p < 0.000$) confirm the presence of a positive, large effect, providing support for hypothesis $H_3$.

TABLE 2 Discriminant validity analyses (The Fornell-Larcker criterion).

| Variable | SEAI | AL | AA | BI | IUS | PEU | PCAI | TAIR | WOM |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| SEAI | **0.826** | | | | | | | | |
| AL | 0.458 | **0.808** | | | | | | | |
| AA | −0.237 | 0.041 | **0.796** | | | | | | |
| BI | 0.505 | 0.331 | −0.268 | **0.837** | | | | | |
| IUS | 0.040 | 0.261 | 0.211 | 0.023 | **0.748** | | | | |
| PEU | 0.398 | 0.563 | 0.026 | 0.334 | 0.143 | **0.791** | | | |
| PCAI | −0.029 | 0.051 | 0.130 | −0.134 | 0.097 | 0.050 | **0.886** | | |
| TAIR | 0.326 | 0.243 | −0.113 | 0.275 | 0.003 | 0.200 | −0.208 | **0.799** | |
| WOM | 0.443 | 0.266 | −0.324 | 0.699 | 0.054 | 0.290 | −0.131 | 0.249 | **0.909** |

SEAI, AI Self-Efficacy; AL, AI Literacy; AA, Algorithm Aversion; BI, Behavioral Intention toward AI; IUS, Internet Use; PEU, Perceived Ease of Use of AI; PCAI, Privacy Concerns regarding AI; TAIR, Trust in AI Results; WOM, Word-of-Mouth regarding AI. The bold values represent the square root of the average variance extracted by each construct which is greater than the correlation between the construct and the other constructs.

TABLE 3 Discriminant validity analyses (Heterotrait–Monotrait criterion).

| Variable | SEAI | AL | AA | BI | IUS | PEU | PCAI | TAIR | WOM |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| SEAI | | | | | | | | | |
| AL | **0.613** | | | | | | | | |
| AA | 0.326 | **0.107** | | | | | | | |
| BI | 0.620 | 0.418 | **0.347** | | | | | | |
| IUS | 0.099 | 0.313 | 0.275 | **0.061** | | | | | |
| PEU | 0.508 | 0.727 | 0.106 | 0.399 | **0.179** | | | | |
| PCAI | 0.066 | 0.090 | 0.180 | 0.172 | 0.138 | **0.121** | | | |
| TAIR | 0.440 | 0.298 | 0.169 | 0.345 | 0.110 | 0.241 | **0.265** | | |
| WOM | 0.562 | 0.353 | 0.429 | 0.850 | 0.079 | 0.364 | 0.173 | **0.343** | |

SEAI, AI Self-Efficacy; AL, AI Literacy; AA, Algorithm Aversion; BI, Behavioral Intention toward AI; IUS, Internet Use; PEU, Perceived Ease of Use of AI; PCAI, Privacy Concerns regarding AI; TAIR, Trust in AI Results; WOM, Word-of-Mouth regarding AI.

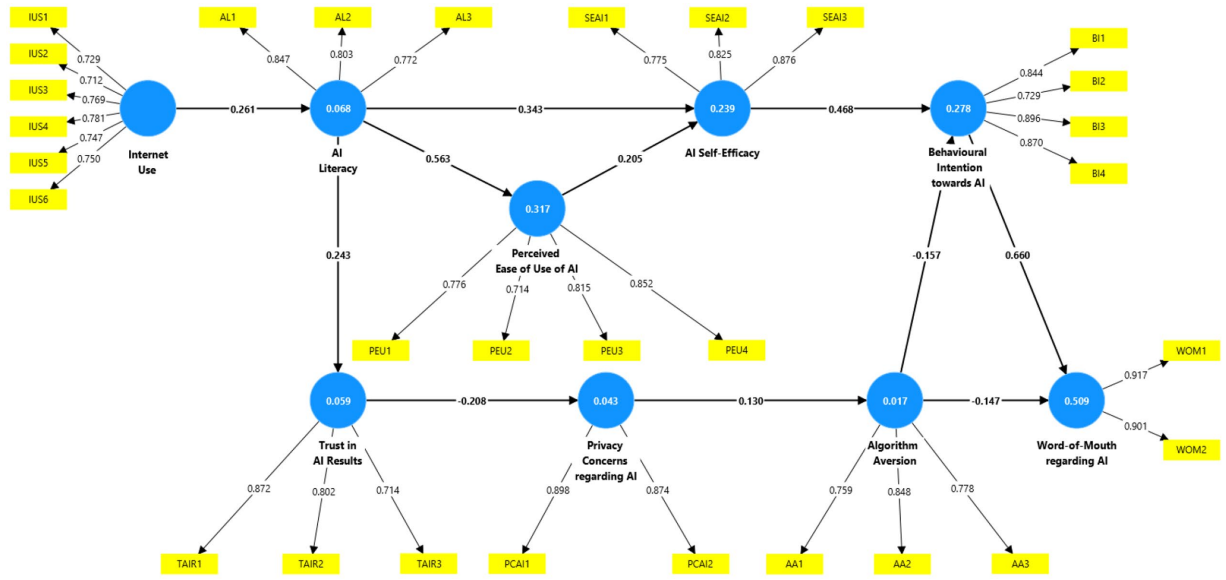



FIGURE 2
Structural model. Source: own development in SmartPLS.

TABLE 4 The path coefficients of the structural equation model.

| Path | $\beta$ | SD | *T*-value | CI[1] | *p* values | Decision |
|---|---|---|---|---|---|---|
| H1: IU→AL | 0.261 | 0.056 | 4.638 | [0.170, 0.388] | 0.000** | Supported |
| H2: AL→SEAI | 0.343 | 0.071 | 4.807 | [0.196, 0.477] | 0.000** | Supported |
| H3: AL→PEU | 0.563 | 0.050 | 11.329 | [0.463, 0.654] | 0.000** | Supported |
| H4: PEU→SEAI | 0.205 | 0.068 | 3.031 | [0.073–0.337] | 0.002* | Supported |
| H5: SEAI→BI | 0.468 | 0.054 | 8.586 | [0.360–0.573] | 0.000** | Supported |
| H6: AL→TAIR | 0.243 | 0.071 | 3.435 | [0.101–0.376] | 0.001* | Supported |
| H7: TAIR→PCAI | −0.208 | 0.064 | 3.250 | [−0.336, −0.086] | 0.001* | Supported |
| H8: PCAI→AA | 0.130 | 0.058 | 2.223 | [0.023–0.249] | 0.026*** | Supported |
| H9: AA→BI | −0.157 | 0.059 | 2.689 | [−0.272, −0.045] | 0.007* | Supported |
| H10: AA→WOM | −0.147 | 0.043 | 3.419 | [−0.236, −0.067] | 0.001* | Supported |
| H11: BI→WOM | 0.660 | 0.038 | 17.383 | [0.582–0.729] | 0.000** | Supported |

*$p < 0.01$; **$p < 0.001$, ***$p < 0.05$.
SD, Standard Deviation.
SEAI, AI Self-Efficacy; AL, AI Literacy; AA, Algorithm Aversion; BI, Behavioral Intention toward AI; IUS, Internet Use; PEU, Perceived Ease of Use of AI; PCAI, Privacy Concerns regarding AI; TAIR, Trust in AI Results; WOM, Word-of-Mouth regarding AI.
[1]CI, Confidence interval [2.5–97.5%].

Hypothesis 4 assumed that the perceived ease of use of AI exerts a positive influence on PR and Communication Sciences students' AI self-efficacy. The outcomes of the examination ($\beta = 0.205$; $t$-value = 3.031; $p < 0.002$) indicate the occurrence of a positive and significant small effect; thus, $H_4$ is supported.

Hypothesis 5 presumed that the PR and Communication Sciences students' AI self-efficacy positively influences their behavioral intentions toward AI. The study insights ($\beta = 0.468$; $t$-value = 8.586; $p < 0.000$) indicate the presence of a moderately positive impact that supports $H_5$.

Hypothesis 6 asserted that the PR and Communication Sciences students' AI literacy has a positive influence on their trust in AI. The outcomes ($\beta = 0.243$; $t$-value = 3.435; $p < 0.001$) confirm the existence of a small positive effect; hence, $H_6$ is supported.

Hypothesis 7 proposed that the PR and Communication Sciences students' trust in AI results exerts a negative influence on their privacy concerns regarding AI. The findings ($\beta = -0.208$; $t$-value = 3.250; $p < 0.001$) confirm the presence of a negative, small effect, providing support for hypothesis $H_7$.

Hypothesis 8 posited that the PR and Communication Sciences students' privacy concerns regarding AI positively influence their algorithm aversion. The results ($\beta = 0.130$; $t$-value = 2.223; $p < 0.026$) pinpoint the existence of a positive, small, yet statistically significant effect; thus, hypothesis $H_8$ is validated.

Hypothesis 9 postulated that the PR and Communication Sciences students' algorithm aversion exerts a negative influence on their behavioral intention toward AI. The analysis outcomes ($\beta = -0.157$; $t$-value = 2.689; $p < 0.007$) indicate a small negative effect; thus, $H_9$ is supported.

Hypothesis 10 stated that the PR and Communication Sciences students' algorithm aversion exerts a negative influence on their word-of-mouth regarding AI. The results of the analysis ($\beta = -0.147$; $t$-value = 3.419; $p < 0.001$) confirm the occurrence of a small yet statistically significant negative effect; thus, $H_{10}$ is supported.

Hypothesis 11 assumed that the PR and Communication Sciences students' behavioral intention toward AI has a positive influence on their word-of-mouth regarding AI. The study results ($\beta = 0.660$; $t$-value = 17.383; $p < 0.000$) pinpoint a large positive effect, providing support for hypothesis $H_{11}$.

# 6 Discussion

The research model posits that Internet use facilitates the development of AI literacy, which in turn positively influences AI self-efficacy, namely, students' perceived capacity to perform AI-related tasks and handle various challenges that may arise in this process. Possessing a certain level of AI literacy impacts how respondents approach different AI-related situations and contexts, fostering a high level of confidence in their ability to successfully complete these tasks. The result, according to which the AI literacy of PR students shapes their AI self-efficacy, is convergent with Hornberger et al.' study on the AI literacy among university students in Germany. They found that their respondents have only a foundational level of understanding of AI, but AI literacy is related to self-efficacy, interest in AI, and attitude toward AI (Hornberger et al., 2023). In their nationwide survey in Canada, Teng et al. (2022) showed that health care students felt unprepared and uneducated about AI, which may have contributed to their fear and anxiety over this topic. As we can notice, while AIL positively correlates with AI self-efficacy and performance, the lack of it is associated with uncertainty, lack of confidence, AI inefficacy, and even anxiety.

AI literacy positively influences students' trust in AI-generated outcomes, as being AI literate entails not only acquiring knowledge about AI but also interpreting data, critically evaluating it, and making informed decisions accordingly. The literature (Chiang and Yin, 2022) supports the positive impact of AIL on appropriate trust. AI self-efficacy also contributes to an appropriate reliance on AI (Chiang and Yin, 2022) as well as an appropriate delegation behavior toward AI (Pinski et al., 2023; Pinski and Benlian, 2024; Chai et al., 2021). Pinski and Benlian (2024) observed that while some studies suggest that task performance improves with behavioral change; others have not found any significant effect, highlighting the need for further empirical research in this area.

The AI literacy of PR students positively influences the perceived ease of use of AI, while the perceived ease of use of AI exerts a positive influence on PR and Communication Science students' AI self-efficacy. Students with perceived AI literacy are more likely to consider AI-related tasks or AI-mediated communication (AI-MC) as easily manageable, unlike those who lack or do not perceive themselves as possessing the necessary AI competencies to complete such tasks. Our study showed that PR and Communication Science students' trust in AI results has a negative influence on their privacy concerns regarding AI. Nazaretsky et al. (2025) also highlighted significant ethical concerns about AI use among students, which intensify as their understanding of AI deepens. This trend was especially noticeable among Master's students in Computer and Communication Sciences compared to STEM Bachelor's students. Their findings suggest that merely increasing AI knowledge does not necessarily reduce ethical concerns. Another finding of our study is that the students' privacy concerns shaped their aversion to algorithms, which in turn negatively influenced their behavioral intention toward AI and their word-of-mouth communication. Fears related to privacy breaches and the misuse of personal data increase the likelihood of developing algorithm aversion, limiting the students' intention to use AI tools and applications. Algorithm aversion must be studied more deeply and nuanced within this socio-demographic category, because the literature is still scarce to have an understanding of this phenomenon among students. In general, aversion to AI can be triggered by multiple factors: lack of familiarity with AI, overestimation of one's own skills and knowledge, and being an expert (Mahmud et al., 2022). Individuals with task familiarity might be less inclined to engage in positive word-of-mouth, as their higher confidence in decision-making reduces their reliance on external validation (Allen and Choudhury, 2022). Finally, we also found that PR and Communication Science students with a behavioral intention toward AI were more willing to talk about AI. This result matches what Jo (2023) found, showing that students' willingness to use AI greatly influenced how much they talked about it, helping to explain the patterns of discussion for this group.

# 7 Conclusion

## 7.1 Theoretical contributions

The AI literacy landscape is currently highly fragmented (Pinski and Benlian, 2024), with one major issue being the problematic solidity of the concept itself, especially when it must be rigorously delineated from related terms such as digital literacy. While literacy is always in process, continuously evolving, a well-grounded AI specificity is not merely a matter of scientific vocabulary but of consciously measuring

its complexity. The imprecise, implicit, or vague use of the term does not contribute to the advancement of this field. Our study aimed to provide a clearer depiction of this concept for a specific group of students. PR and Communication Science students have an urgent need for AI literacy, particularly as most of them fall into the two major categories of users described in the literature: non-expert AI users (primarily in their personal lives) and expert AI users (as a job requirement) (Pinski and Benlian, 2024). The effects of AI literacy remain one of the least studied aspects in the academic literature (Hornberger et al., 2023; Pinski and Benlian, 2024), and our study aimed to contribute to a better understanding of its consequences and correlations within a group that is at the forefront of this phenomenon. Promoting AI literacy (Nazaretsky et al., 2025) remains a necessary conduct for equipping students with the optimal knowledge, competences, and critical thinking for leveraging AI in a safe and productive manner.

### 7.2 Practical implications

Our findings also have some practical effects. The academic community, the educational policymakers, and the practitioners can comprehensively understand the factors shaping students' "orientation" in an AI ecosystem that becomes prevalent. The tech-savvy generations are not proficient per se, but they need a solid AI literacy foundation to cope with the complex challenges of their personal and professional lives. University professors may find in our study's results significant elements that contribute to a more nuanced understanding of students' perceptions regarding some of the key factors influencing AI usage, such as self-efficacy, trust, or privacy concerns. In this regard, incorporating AI-related topics into courses or increasing the number of specialized AI courses could enhance knowledge, competencies, and critical thinking when assessing AI products. Educational policymakers can design action plans and long-term campaigns focused on digital and AI literacy. Furthermore, employers and industry specialists could use our study's data to identify solutions for better collaboration between academia and the labor market, ultimately facilitating students' employability. Understanding how students perceive AI efficacy, trust, or their intention to use AI, provides valuable insights for developing well-structured educational and professional programs.

### 7.3 Limitations and future research directions

The present study had inherent limitations. The study's primary limitation is the use of a regional sample, specifically students learning PR and Communication Science from only three Romanian universities. These characteristics may limit the generalizability of the results to other national, cultural, or educational contexts. While this methodological option represents a limitation, it also serves as a strong starting point for future research, which could be conducted on students from different universities in other countries and continents. We acknowledge that numerous individual differences, as well as variations in academic organizational culture and national contexts, may impact such research in diverse ways. Therefore, diversifying samples can ensure more objective comparisons and add value to the understanding of this phenomenon. The self-reported perception of the variables could also be a limitation of our study, and other studies could find relevant objective measures for the variables included in our model.

Future research could introduce additional individual psychological variables as well as institutional factors specific to each university (such as AI-related courses or the use of AI tools in classrooms). Further studies might also explore whether AI literacy depends more on formal education or on informal ways of acquiring information and skills. This model could also be applied to other socio-professional categories, in various contexts, and across time. Finally, although the proposed model indicates relationships between the studied variables, it cannot definitively establish causality or track changes over time because of the study's cross-sectional nature. Additionally, a longitudinal study could shed light on the differences that emerge within this model and the factors that drive them.

## Data availability statement

The raw data supporting the conclusions of this article will be made available by the authors, without undue reservation.

## Author contributions

D-RO: Visualization, Validation, Resources, Conceptualization, Project administration, Data curation, Formal analysis, Writing – review & editing, Investigation, Funding acquisition, Methodology, Writing – original draft, Supervision, Software. CG: Formal analysis, Visualization, Resources, Writing – original draft, Funding acquisition, Project administration, Methodology, Data curation, Supervision, Validation, Investigation, Writing – review & editing, Conceptualization, Software. I-AG: Writing – original draft, Supervision, Writing – review & editing, Software, Formal analysis, Investigation, Funding acquisition, Project administration, Data curation, Methodology, Visualization, Validation, Resources, Conceptualization.

## Funding

The author(s) declared that financial support was not received for this work and/or its publication.

## Conflict of interest

The author(s) declared that this work was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.

## Generative AI statement

The author(s) declared that Generative AI was not used in the creation of this manuscript.

Any alternative text (alt text) provided alongside figures in this article has been generated by Frontiers with the support of artificial intelligence and reasonable efforts have been made to ensure accuracy, including review by the authors wherever possible. If you identify any issues, please contact us.

## Publisher's note

All claims expressed in this article are solely those of the authors and do not necessarily represent those of their affiliated organizations, or those of the publisher, the editors and the reviewers. Any product that may be evaluated in this article, or claim that may be made by its manufacturer, is not guaranteed or endorsed by the publisher.

## References

Acosta, L. H., and Reinhardt, D. (2022). A survey on privacy issues and solutions for voice-controlled digital assistants. *Pervasive Mob. Comput.* 80:101523. doi: 10.1016/j.pmcj.2021.101523

Allen, R. T., and Choudhury, P. (2022). Algorithm-augmented work and domain experience: the countervailing forces of ability and aversion. *Organ. Sci.* 33, 149–169. doi: 10.1287/orsc.2021.1554

Alzaidi, M. S., and Agag, G. (2022). The role of trust and privacy concerns in using social media for e-retail services: the moderating role of COVID-19. *J. Retail. Consum. Serv.* 68:103042. doi: 10.1016/j.jretconser.2022.103042

Baek, T. H., and Kim, M. (2023). Is ChatGPT scary good? How user motivations affect creepiness and trust in generative artificial intelligence. *Telemat. Inform.* 83:102030. doi: 10.1016/j.tele.2023.102030

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychol. Rev.* 84, 191–215. doi: 10.1037/0033-295X.84.2.191

Biagini, G. (2025). Towards an AI-literate future: a systematic literature review exploring education, ethics, and applications. *Int. J. Artif. Intell. Educ.* 35, 2616–2666. doi: 10.1007/s40593-025-00466-w

Bilbao Eraña, A., and Arroyo-Sagasta, A. (2025). Fostering AI literacy in pre-service teachers: impact of a training intervention on awareness, attitude and trust in AI. *Front. Educ.* 10:1668078. doi: 10.3389/feduc.2025.1668078

Celik, I. (2023). Exploring the determinants of artificial intelligence (AI) literacy: digital divide, computational thinking, cognitive absorption. *Telemat. Inform.* 83:102026. doi: 10.1016/j.tele.2023.102026

Chai, C. S., Lin, P. Y., Jong, M. S. Y., Dai, Y., Chiu, T. K., and Qin, J. (2021). Perceptions of and behavioral intentions towards learning artificial intelligence in primary school students. *Educ. Technol. Soc.* 24, 89–101. Available online at: https://www.jstor.org/stable/27032858

Cheng, X., Zhang, X., Cohen, J., and Mou, J. (2022). Human vs. AI: understanding the impact of anthropomorphism on consumer response to chatbots from the perspective of trust and relationship norms. *Inf. Process. Manag.* 59:102940. doi: 10.1016/j.ipm.2022.102940

Chiang, C. W., and Yin, M.. 2022. Exploring the effects of machine learning literacy interventions on lay people's reliance on machine learning models. In *Proceedings of the 27th International Conference on Intelligent User Interfaces* (IUI '22), March 22–25, 2022, Helsinki, Finland. ACM, New York, NY, USA. doi: 10.1145/3490099.3511121

Chin, W. W. (1998). "The partial least squares approach to structural equation modeling" in Modern methods for business research. ed. G. A. Marcoulides (New York: Psychology Press), 295–336.

Cohen, J. (1988). Statistical power analysis for the behavioral sciences. 2nd Edn. Lawrence Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Cult Research. 2023. Impactul AI și al Asistenților Virtuali în România. Available online at: https://cultresearch.ro/2023/12/07/tehnologia-ai-si-asistentii-virtuali-au-devenit-parte-integranta-a-societatii-digitale-majoritatea-celor-care-folosesc-chatgpt-cauta-informatii-pe-diverse-teme-sau-subiecte/

Dabbagh, H., Earp, B. D., Mann, S. P., Plozza, M., Salloch, S., and Savulescu, J. (2025). AI ethics should be mandatory for schoolchildren. *AI Ethics* 5, 87–92. doi: 10.1007/s43681-024-00462-1

Dabija, D.-D., and Vătămănescu, E.-M. (2023). Artificial intelligence: the future is already here. *Oecon. Copernic.* 14, 1053–1057. doi: 10.24136/oc.2023.031

Davenport, T. H., and Ronanki, R. (2018). "Artificial intelligence for the real world" in HBR'S 10 MUST (Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press), 67–84.

Davis, F. D.. 1989. Technology acceptance model: TAM. MN Al-Suqri and AS Al-Aufi: Information seeking behavior and technology adoption 205: 5. Available online at: https://quod.lib.umich.edu/b/busadwp/images/b/1/4/b1409190.0001.001.pdf

Dekkal, M., Arcand, M., Prom Tep, S., Rajaobelina, L., and Ricard, L. (2024). Factors affecting user trust and intention in adopting chatbots: the moderating role of technology anxiety in insurtech. *J. Financ. Serv. Mark.* 29, 699–728. doi: 10.1057/s41264-023-00230-y

Endacott, C. G., and Leonardi, P. M. (2022). Artificial intelligence and impression management: consequences of autonomous conversational agents communicating on one's behalf. *Hum. Commun. Res.* 48, 462–490. doi: 10.1093/hcr/hqac009

European Commission. 2021. Proposal for a regulation of the European Parliament and of the council laying down harmonised rules on artificial intelligence (artificial intelligence act) and amending certain union legislative acts. Available online at: https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:e0649735-a372-11eb-9585-01aa75ed71a1.0001.02/DOC_1&format=PDF

Fenneman, A., Sickmann, J., Pitz, T., and Sanfey, A. G. (2021). Two distinct and separable processes underlie individual differences in algorithm adherence: differences in predictions and differences in trust thresholds. *PLoS One* 16:e0247084. doi: 10.1371/journal.pone.0247084

Filiz, I., Judek, J. R., Lorenz, M., and Spiwoks, M. (2021). Reducing algorithm aversion through experience. *J. Behav. Exp. Finance* 31:100524. doi: 10.1016/j.jbef.2021.100524

Fishbein, M., and Ajzen, I. (1975). Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research. Reading, MA: Addison-Wesley.

Fishbein, M., and Ajzen, I. (2010). Predicting and changing behavior: The reasoned action approach. New York: Psychology Press.

Gambino, A., Fox, J., and Ratan, R. A. (2020). Building a stronger CASA: extending the computers are social actors paradigm. *Hum. Mach. Commun.* 1, 71–85. doi: 10.3316/INFORMIT.097034846749023

Goldenthal, E., Park, J., Liu, S. X., Mieczkowski, H., and Hancock, J. T. (2021). Not all AI are equal: exploring the accessibility of AI-mediated communication technology. *Comput. Human Behav.* 125:106975. doi: 10.1016/j.chb.2021.106975

Gunkel, D. J. (2012). Communication and artificial intelligence: opportunities and challenges for the 21st century. *Communication+1* 1:1. doi: 10.7275/R5QJ7F7R

Gurung, A., and Raja, M. K. (2016). Online privacy and security concerns of consumers. *Inf. Comput. Secur.* 24, 348–371. doi: 10.1108/ICS-05-2015-0020

Guzman, A. L., and Lewis, S. C. (2020). Artificial intelligence and communication: a human–machine communication research agenda. *New Media Soc.* 22, 70–86. doi: 10.1177/1461444819858691

Hair, J. F., Black, W. C., and Babin, B. J. (2010). Multivariate data analysis: A global perspective. Andover: Pearson.

Hair, J. F., Celsi, M. W., Ortinau, D. J., and Bush, R. P. (2017). Essentials of marketing research. 4th Edn. Mason: Mason: McGraw Hill.

Hancock, J. T., Naamann, M., and Levy, K. (2020). AI-mediated communication: definition, research agenda, and ethical considerations. *J. Comput.-Mediat. Commun.* 25, 89–100. doi: 10.1093/jcmc/zmz022

Henseler, J., Ringle, C. M., and Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *J. Acad. Mark. Sci.* 43, 115–135. doi: 10.1007/s11747-014-0403-8

Henseler, J., and Sarstedt, M. (2013). Goodness-of-fit indices for partial least squares path modeling. *Comput. Stat.* 28, 565–580. doi: 10.1007/s00180-012-0317-1

Hills, P., and Argyle, M. (2003). Uses of the internet and their relationships with individual differences in personality. *Comput. Hum. Behav.* 19, 59–70. doi: 10.1016/S0747-5632(02)00016-X

Hooda, M., Rana, C., Dahiya, O., Rizwan, A., and Hossain, M. S. (2022). Artificial intelligence for assessment and feedback to enhance student success in higher education. *Math. Probl. Eng.* 2022, 1–19. doi: 10.1155/2022/5215722

Hornberger, M., Bewersdorff, A., and Nerdel, C. (2023). What do university students know about artificial intelligence? Development and validation of an AI literacy test. *Comput. Educ. Artif. Intell.* 5:100165. doi: 10.1016/j.caeai.2023.100165

Huang, B., and Philp, M. (2021). When AI-based services fail: examining the effect of the self-AI connection on willingness to share negative word-of-mouth after service failures. *Serv. Ind. J.* 41, 877–899. doi: 10.1080/02642069.2020.1748014

Jo, H. (2023). Understanding AI tool engagement: a study of ChatGPT usage and word-of-mouth among university students and office workers. *Telemat. Inform.* 85:102067. doi: 10.1016/j.tele.2023.102067

Kawaguchi, K. (2021). When will workers follow an algorithm? A field experiment with a retail business. *Manag. Sci.* 67, 1670–1695. doi: 10.1287/mnsc.2020.3599

Kong, S.-C., Korte, S.-M., Burton, S., Keskitalo, P., Turunen, T., Smith, D., et al. (2025). Artificial intelligence (AI) literacy – an argument for AI literacy in education. *Innov. Educ. Teach. Int.* 62, 477–483. doi: 10.1080/14703297.2024.2332744

Lankton, N. K., McKnight, D. H., and Tripp, J. (2015). Technology, humanness, and trust: rethinking trust in technology. *J. Assoc. Inf. Syst.* 16, 880–918. doi: 10.17705/1jais.00411

Laupichler, M. C., Aster, A., Schirch, J., and Raupach, T. (2022). Artificial intelligence literacy in higher and adult education: a scoping literature review. *Comput. Educ. Artif. Intell.* 3:100101. doi: 10.1016/j.caeai.2022.100101

Li, J., Chu, Y., and Xu, J. (2023). Impression transference from AI to human: the impact of AI'S fairness on interpersonal perception in AI-mediated communication. *Int. J. Hum.-Comput. Stud.* 179:103119. doi: 10.1016/j.ijhcs.2023.103119

Li, X., Jiang, M. Y.-C., Jong, M. S.-Y., Zhang, X., and Chai, C.-S. (2022). Understanding medical students' perceptions of and behavioral intentions toward learning artificial intelligence: a survey study. *Int. J. Environ. Res. Public Health* 19:8733. doi: 10.3390/ijerph19148733

Liu, N. T. Y., Kirshner, S. N., and Lim, E. T. (2023). Is algorithm aversion WEIRD? A cross-country comparison of individual-differences and algorithm aversion. *J. Retail. Consum. Serv.* 72:103259. doi: 10.1016/j.jretconser.2023.103259

Long, D., and Magerko, B.. 2020. What is AI literacy? Competencies and design considerations. *Conference on human factors in computing systems. CHI*.

Luckin, R. (2025). Nurturing human intelligence in the age of AI: rethinking education for the future. *Dev. Learn. Organ. Int. J.* 39, 1–4. doi: 10.1108/DLO-04-2024-0108

Maduku, D. K., Mpinganjira, M., Rana, N. P., Thusi, P., Ledikwe, A., and Mkhize, N. H. B. (2023). Assessing customer passion, commitment, and word-of-mouth intentions in digital assistant usage: the moderating role of technology anxiety. *J. Retail. Consum. Serv.* 71:103208. doi: 10.1016/j.jretconser.2022.103208

Maheshwari, Rashi (ed.) (2024). "Top AI statistics and trends in 2024". Reviewed by Aashika Jain, Forbes Advisor. Published: Jan 2, 2024, 2:06pm. Available online at: https://www.forbes.com/advisor/in/business/ai-statistics/

Mahmud, H., Islam, A. N., Ahmed, S. I., and Smolander, K. (2022). What influences algorithmic decision-making? A systematic literature review on algorithm aversion. *Technol. Forecast. Soc. Change* 175:121390. doi: 10.1016/j.techfore.2021.121390

Mikalef, P., and Gupta, M. (2021). Artificial intelligence capability: conceptualization, measurement calibration, and empirical study on its impact on organizational creativity and firm performance. *Inf. Manag.* 58:103434. doi: 10.1016/j.im.2021.103434

Mohammadyari, S., and Singh, H. (2015). Understanding the effect of e-learning on individual performance: the role of digital literacy. *Comput. Educ.* 82, 11–25. doi: 10.1016/j.compedu.2014.10.025

Mostafa, R. B., and Kasamani, T. (2022). Antecedents and consequences of chatbot initial trust. *Eur. J. Mark.* 56, 1748–1771. doi: 10.1108/EJM-02-2020-0084

Msambwa, M. M., Wen, Z., and Daniel, K. (2025). The impact of AI on the personal and collaborative learning environments in higher education. *Eur. J. Educ.* 60:e12909. doi: 10.1111/ejed.12909

Nagy, S., and Hadjú, N. (2021). Consumer acceptance of the use of artificial intelligence in online shopping: evidence from Hungary. *Amfiteatru Econ.* 23, 155–173. doi: 10.24818/EA/2021/56/155

Nazaretsky, T., Mejia-Domenzain, P., Swamy, V., Frej, J., and Käser, T. (2025). The critical role of trust in adopting AI-powered educational technology for learning: an instrument for measuring student perceptions. *Comput. Educ. Artif. Intell.* 8:100368. doi: 10.1016/j.caeai.2025.100368

Ng, D. T. K., Leung, J. K. L., Chu, S. K. W., and Qiao, M. S. (2021). Conceptualizing AI literacy: an exploratory review. *Comput. Educ. Artif. Intell.* 2:100041. doi: 10.1016/j.caeai.2021.100041

Pinski, M., Adam, M., and Benlian, A. 2023. AI knowledge: improving ai delegation through human enablement. *2023 CHI Conference on Human actors in Computing Systems (CHI'23)*, Hamburg.

Pinski, M., and Benlian, A. (2024). AI literacy for users–a comprehensive review and future research directions of learning methods, components, and effects. *Comput. Hum. Behav. Artif. Humans* 2:100062. doi: 10.1016/j.chbah.2024.100062

Public Relations Society of America. 2025. About public relations. Available online at: https://www.prsa.org/about/all-about-pr (Accessed December 10, 2025).

Rajaobelina, L., Prom Tep, S., Arcand, M., and Ricard, L. (2021). Creepiness: its antecedents and impact on loyalty when interacting with a chatbot. *Psychol. Mark.* 38, 2339–2356. doi: 10.1002/mar.21548

Ram, S., and Sheth, J. N. (1989). Consumer resistance to innovations: the marketing problem and its solutions. *J. Consum. Mark.* 6, 5–15. doi: 10.1108/EUM0000000002542

Rodríguez-Ruiz, J., Marín-López, I., and Espejo-Siles, R. (2025). Is artificial intelligence use related to self-control, self-esteem and self-efficacy among university students? *Educ. Inf. Technol.* 30, 2507–2524. doi: 10.1007/s10639-024-12906-6

Shao, C., and Kwon, K. H. (2021). Hello Alexa! Exploring effects of motivational factors and social presence on satisfaction with artificial intelligence-enabled gadgets. *Hum. Behav. Emerg. Technol.* 3, 978–988. doi: 10.1002/hbe2.293

Shin, D. (2021). The effects of explainability and causability on perception, trust, and acceptance: implications for explainable AI. *Int. J. Hum. Comput. Stud.* 146:102551. doi: 10.1016/j.ijhcs.2020.102551

Shin, D., Kee, K. F., and Shin, E. Y. (2022). Algorithm awareness: why user awareness is critical for personal privacy in the adoption of algorithmic platforms? *Int. J. Inf. Manag.* 65:102494. doi: 10.1016/j.ijinfomgt.2022.102494

Southworth, J., Migliaccio, K., Glover, J., Glover, J., Reed, D., McCarty, C., et al. (2023). Developing a model for AI across the curriculum: transforming the higher education landscape via innovation in AI literacy. *Comput. Educ. Artif. Intell.* 4:100127. doi: 10.1016/j.caeai.2023.100127

Statista (2024). Artificial intelligence - global | Statista market forecast. Available online at: https://www.statista.com/outlook/tmo/artificial-intelligence/worldwide#users

Teng, M., Singla, R., Yau, O., Lamoureux, D., Gupta, A., Hu, Z., et al. (2022). Health care students' perspectives on artificial intelligence: countrywide survey in Canada. *JMIR Med. Educ.* 8:e33390. doi: 10.2196/33390

Uzir, M. U. H., Bukari, Z., Al Halbusi, H., Lim, R., Wahab, S. N., Rasul, T., et al. (2023). Applied artificial intelligence: acceptance-intention-purchase and satisfaction on smartwatch usage in a Ghanaian context. *Heliyon* 9:e18666. doi: 10.1016/j.heliyon.2023.e18666

Vodă, A. I., Cautisanu, C., Grădinaru, C., Tănăsescu, C., and de Moraes, G. H. S. M. (2022). Exploring digital literacy skills in social sciences and humanities students. *Sustainability* 14:2483. doi: 10.3390/su14052483

Wang, Y. Y., and Chuang, Y. W. (2024). Artificial intelligence self-efficacy: scale development and validation. *Educ. Inf. Technol.* 29, 4785–4808. doi: 10.1007/s10639-023-12015-w

Wang, B., Rau, P.-L. P., and Yuan, T. (2022). Measuring user competence in using artificial intelligence: validity and reliability of artificial intelligence literacy scale. *Behav. Inf. Technol.* 42, 1324–1337. doi: 10.1080/0144929X.2022.2072768

Zawacki-Richter, O., Victoria, M. I., Bond, M., and Gouverneur, F. (2019). Systematic review of research on artificial intelligence applications in higher education—where are the educators? *Int. J. Educ. Technol. High. Educ.* 16, 1–27. doi: 10.1186/s41239-019-0171-0

Journal of
*Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*

MDPI

*Article*

# Generating Electronic Word of Mouth (eWOM) in the Accommodation Sector

**Leonardo Mihai Mărincean [1], Luiela Magdalena Csorba [2], Daniel-Rareș Obadă [3,*] and Dan-Cristian Dabija [1,4]**

[1] Faculty of Economics and Business Administration, Babes-Bolyai University, 400591 Cluj-Napoca, Romania; leonardo.marincean@econ.ubbcluj.ro (L.M.M.); dan.dabija@ubbcluj.ro (D.-C.D.)
[2] Faculty of Economic Sciences, "Aurel Vlaicu" University of Arad, 77, Revoluției Str., 310130 Arad, Romania; luiela.csorba@uav.ro
[3] Department of Communication Sciences and Public Relations, Faculty of Philosophy and Socio-Political Sciences, Alexandru Ioan Cuza University of Iași, 700506 Iași, Romania
[4] Academy of Romanian Scientists, 050045 Bucharest, Romania
* Correspondence: daniel.obada@uaic.ro

## Abstract

Electronic word of mouth (eWOM) is a powerful form of online communication that strongly influences consumer purchasing behaviour. However, what remains less clear is the combined influence of situational factors versus personality traits when assessed simultaneously. The aim of this paper is to address this gap by developing an integrative conceptual model to assess the comparative relevance of situational factors and personality traits in driving eWOM generation in the Romanian accommodation sector. To implement the research scope, an empirical, quantitative, questionnaire-based investigation was pursued, data being collected from 291 tourists who had previous experience with online accommodation platforms such as booking.com, Airbnb, Trivago, etc. Based on the proposed conceptual model, data were analysed by means of structural equation modelling via SmartPLS 4.0. The research extends previous knowledge based on the Theory of Reasoned Action (TRA) and the Theory of Cognitive Dissonance (TCD), showing the combined multiple effects of situational factors and personality traits on consumers' behaviour in generating eWOM in the accommodation sector. The results show that acquisition regret strongly drives eWOM generation intention, this regret being significantly increased by the unpleasantness, unacceptability, and importance of the consumer's situation. Consumer expressivity predicts eWOM generation and is positively influenced by perceived social support, a relationship newly validated in the literature.

**Keywords:** electronic word of mouth (eWOM); eWOM generation intention; situational factors; personality traits; theory of reasoned action (TRA); theory of cognitive dissonance (TCD); accommodation sector; Romania

check for updates

Academic Editor: Peter O'Connor

Received: 30 August 2025
Revised: 13 November 2025
Accepted: 14 November 2025
Published: 27 November 2025

**Citation:** Mărincean, L.M.; Csorba, L.M.; Obadă, D.-R.; Dabija, D.-C. Generating Electronic Word of Mouth (eWOM) in the Accommodation Sector. *J. Theor. Appl. Electron. Commer. Res.* **2025**, *20*, 328. https://doi.org/10.3390/jtaer20040328

**Copyright:** © 2025 by the authors. Licensee MDPI, Basel, Switzerland. This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

## 1. Introduction

Electronic word of mouth (eWOM) constitutes a widely known marketing communication phenomenon, whose impact on consumers has been studied exhaustively [1]. Negative or positive eWOM impacts strongly companies' growth [2]. eWOM is a tool that helps companies, products, and/or brands to both gain customers' attention and trust and also to disseminate messages and news faster than any other means of communication paid for by the company [3]. Given the large amount of time people spend online, studying eWOM has become increasingly important, as it influences the spontaneous consumption

of products [4]. Consumers randomly exposed to eWOM end up spontaneously interacting with a product, which makes them more likely to buy it [5].

With increased access to online information, consumers are able to instantly compare and/or obtain prices, characteristics, quality, and data on peer experiences regardless of the field of activity from which the goods emanate. The power of traditional communication in determining consumption has declined considerably, alternative sources like eWOM becoming more important in the emerging technologies era [6]. eWOM has high credibility among consumers, is free, and has great potential to go viral. This is why it is necessary to investigate the factors that lead consumers to generate eWOM [7], especially in the accommodation sector, through the online environment. With the development of multiple online platforms on which consumers can freely express themselves, it is of utmost importance to recognise the role played by these factors in generating positive eWOM [8] in the Romanian accommodation sector.

Contemporary research has analysed the impact of eWOM on purchase intention, but much less attention has been paid to the determinants that generate eWOM in the field of accommodation. When the antecedents of eWOM were analysed, emphasis was placed on situational factors (consumer satisfaction, brand trust, quality of experience). Even when personal factors were studied, they were investigated separately from situational factors [9].

The quality of the arguments presented in eWOM was also identified as a source of persuasion [10]. eWOM, along with other influencer-type marketing, determines the credibility that consumers attach to brands, products, or companies [11] and has a strong impact on purchase intention [5]. This impact is strongly determined by the credibility of eWOM, numerous factors affecting this credibility, such as those relating to source, platform, message form, brand, and industry [12], while others lead to eWOM generation [13]. The previous literature has mainly focused on two separate streams: on the one hand, it has analysed situational factors (i.e., scarcity [14], consumer satisfaction [15], or quality of the experience [16]; on the other hand, the literature has investigated personal factors and personality traits (i.e., extraversion [17], self-confidence [18] or leadership [19], source attractiveness and/or credibility, and persuasiveness of an eWOM message [10,20–22]). What has been less determined is the combined influence of both directions, specifically how situational triggers and stable personality traits jointly predict a consumer's intention to generate eWOM [23]. A model that simultaneously examines the influence of both situational (relating to the consumption experience) and personal factors (consumers' characteristics regardless of their consumption experience) in generating eWOM intention in the accommodation sector, has not been yet developed. Therefore, the current paper tests the synergic influence of situational factors and personality traits in eWOM generation.

To cover the gap in the literature, a conceptual model, including both personality traits and situational factors, was built. Constructs such as unpleasantness, unacceptability, and importance are included in the situational factor category mirrored by the Theory of Reasoned Action (TRA-based constructs), with a direct influence on acquisition regret and finally on eWOM intention, while self-esteem, perceived social support, risk prevention, and risk promotion are personality traits mirrored in the Theory of Cognitive Dissonance (TCD-based constructs), impacting expressivity, which finally leads to eWOM generation. Furthermore, the eWOM literature typically analyses online travel agencies, while shared economy research is heavily focused on North American and Western European markets [24]. By focusing on Romania, this study helps to fill the geographical and cultural gap, providing valuable insights from an Eastern European perspective.

This paper aims to determine the synergic effect of situational factors and personality traits on sustaining eWOM intention in the Romanian accommodation sector. The analysis

is integrated into the theoretical framework of the Theory of Reasoned Action (TRA) and Theory of Cognitive Dissonance (TCD). To implement the research question, the literature was reviewed, and hypotheses, along with a conceptual model, were developed, reflecting the effects of situational and personal factors in sustaining regret for a given consumption situation, increasing consumer expressivity, and their impact in generating eWOM intentions. The results and implications are multiple, ensuring a better understanding of the eWOM intention, determining the impact of situational factors and personality traits on eWOM generation, and showing their specific role in influencing consumer's attitudes and behaviours. The research proves that all situational factors play a role in determining eWOM intention and also that they are more important than personality traits.

The novelty of this paper lies in its integrative approach, which simultaneously assesses the combined influence of situational factors and personality traits on eWOM intention in the accommodation sector of an emerging country. The existence of such a conceptual model allows us to understand not only the factors that play a role in generating eWOM but also their comparative relevance. The findings suggest that all relevant situational factors are strongly associated with eWOM intention, and within the model, they demonstrate a stronger relative influence than personality traits.

The paper is structured as follows: The introduction section is followed by the literature review in Section 2, including the theoretical framework, hypotheses, and conceptual model development. Section 3 presents the research methodology, followed by the results in Section 4, the discussion in Section 5, and finally the conclusions in Section 6.

## 2. Theoretical Framework, Hypotheses, and Conceptual Model Development

### *2.1. The Theory of Reasoned Action (TRA) and of Cognitive Dissonance (TCD)*

The Theory of Reasoned Action (TRA) aims at understanding the attitude–intention–behaviour relationship of individuals; it postulates that a person's intention to perform a certain behaviour is determined by their attitude towards the targeted behaviour and also by their expectations regarding the performance of the behaviour [25]. The TRA was later revised and expanded to overcome any discrepancies in the attitude–behaviour relationship with the Theory of Planned Behaviour, which also includes perceived behavioural control [25]. The TRA originally came from the expectancy-value theory, which highlighted the achievement motivation of individuals in education [26].

Attitudes and subjective behavioural norms explained by the TRA are often associated with eWOM [27–29] because they are major elements in influencing the intentions of a person to engage in a behaviour such as sharing or acting upon eWOM. The positive or negative feeling a consumer has towards eWOM influences whether or not to adopt eWOM in their life (attitude) [30]. The extent to which an individual feels that using eWOM brings value to their life is known as subjective norm. The TRA suggest that both attitude and subjective norms directly shape a person's intention to perform a behaviour [31]. Consumer attitude and subjective norms have a direct influence on the eWOM–purchase intention relationship. Both determinants are significant in predicting whether a consumer will buy a product after encountering eWOM or not [32,33].

Cognitive Dissonance Theory (TCD) posits that a person's actions are determined by the psychological need to maintain consistency between their attitudes and perceptions of reality and ongoing behaviours, referring to a situation involving conflicting attitudes, beliefs, and behaviours [34]. This need drives the individual to engage in any effort, following the path of least resistance to lessen the dissonance between these states. A person who experiences internal inconsistency tends to become psychologically uncomfortable and

is motivated to reduce the cognitive dissonance. Attitudes serve as action tendencies and those efforts to reduce dissonance enable the individual to engage in decisive action [35].

Cognitive dissonance is the mental discomfort experienced when a person has two conflicting beliefs: to reduce this discomfort they need to change their thoughts or actions to justify their behaviour. Cognitive dissonance appears when there is a conflict between what individuals believe and how they act in a certain situation. This inner conflict creates tension, which forces people to change their behaviour or to adjust their beliefs [36]. The literature explains various phenomena and processes by means of cognitive dissonance, applied, for example, to the behaviour of investors in financial markets [37], consistency in leadership [38], increasing customer satisfaction, and encouraging loyalty under the influence of trust and cognitive dissonance [39].

Reducing cognitive dissonance can also be achieved by seeking social support. The dissonance between beliefs that contradicts objective and subjective reality, following a certain event that disproves those beliefs can be diminished by obtaining confirmation from third parties about the validity of the disproved beliefs. For instance, people convinced that an apocalyptic event is to occur on a fixed date, after that time has passed, have radically increased their proselytising behaviours, trying to convince their peers to join them, even though previously before the apocalyptic event, their interest in proselytising was relatively low [34]. Cognitive dissonance does not manifest itself in irrelevant cognitions, the lack of relevance being a classic mechanism for reducing cognitive dissonance [40]. Conversely, dissonance manifests itself when an important decision is at stake for the consumer. This social support-seeking mechanism is exactly what drives consumers to generate eWOM. When they have a consumption experience that is dissonant with their expectations (positive or negative), they seek to validate it by supporting others, seeking to gain a reaction from them. Under conditions of high cognitive dissonance, consumers are more likely to spread negative eWOM, but there is a higher probability that they falsify information to exaggerate negativity and lie through eWOM [21]. Users of social media platforms often experience discomfort, as they are sometimes exposed to information that contradicts their own knowledge or previous experience, hence the appearance of cognitive dissonance [41]. To influence online purchase intention and to improve consumers' digital engagement strategies [42], companies should focus on reducing cognitive dissonance. If left unmanaged, dissonance can transform into regret or a feeling of injustice, leading to negative online review behaviours (negative eWOM) [43]. Thus, the strategic use of visual eWOM or social support is crucial to reduce this dissonance and prevent negative eWOM.

Cognitive dissonance is often to be seen as influencing individuals' behaviour, having the power to change their attitude and ultimately their behaviour [44]. Human attitudes and beliefs lead to specific behaviour (supported by the TRA), while conversely, behaviour leads to attitude changes (supported by TCD). The TRA is a predictive theory of human behaviour because the main scope of the model is to explain and predict behaviour by measuring the intention of an individual to engage in a certain action [25]. The TCD is a determinant of changes because it explains how individuals are motivated to change their attitudes and/or behaviours to reduce the psychological discomfort caused by holding conflicting attitudes and/or behaviours. In the case of eWOM, from the perspective of the TRA, if a consumer believes that eWOM represents an important communication tool (attitude) and is able to transmit important information to other consumers (subjective norm), they will have strong intentions to practise eWOM [45]. If a consumer who believes that eWOM is good (attitude) does not transmit information through eWOM (behaviour), they will experience dissonance (the Cognitive Dissonance Theory).

For both the TRA and TCD, the association between cognitions that induce dissonance and eWOM has been previously investigated in the literature. By generating eWOM,

healthy-oriented consumers tend to reduce their dissonance [46]. Being confronted with a negative consumption experience could cause a shift in consumers' attitudes regarding the respective behaviour [47]. The TRA predicts that when exposed to a negative experience, consumers end up regretting their purchase decision, while the TCD would predict that once the consumers start to regret their purchase experience, they will seek ways to externalise that regret, including public displays of regret through negative eWOM. Both theories can also explain variation in intention according to personal factors.

Considering that both the TRA and TCD have, as a pivotal element, consumer's attitude, the variation according to personal factors is explained because the attitude of an individual is strongly influenced by various personality traits. The TRA has been criticised for not taking sufficient account of unconscious factors [48]. Therefore, new research based on the TRA and TCD has investigated, by means of implicit association tests, the role of cognitive dissonance; when an internal psychological conflict regarding a consumption decision exists, cognitive dissonance is generated [49,50].

### *2.2. Hypotheses and Conceptual Model Development*

eWOM, unlike other forms of mediated communication, represents a person-to-person form of communication that can strongly influence consumer buying behaviour [51]. Recently, more and more attention has been paid to eWOM. As the nature, quality, and structure of the arguments included in eWOM affects purchase intentions, social media platforms play a crucial role in developing the credibility of eWOM [20] in all fields of activity. Brand image is often a mediator of eWOM effects on purchase intentions [52]. Moreover, in crisis situations, when an organisation is confronted with a public scandal or suffers some controversy, eWOM has become one of the main pillars of successfully combatting image loss, mainly due to consumers' trust in it [51]. Overall, the relationship between eWOM and company performance has been well studied in the literature; positive consumer experiences are reflected in eWOM, which in turn facilitates loyalty towards the company. Negative consumer experiences often lead to negative eWOM which, in turn, decreases consumer loyalty [53].

eWOM is influenced by situational factors and personality traits. Situational factors are those concerning consumption situations and evaluation by consumers, including regret, unpleasantness, unacceptability, and importance [41]. The present research assumes that situational factors such as unpleasantness, unacceptability, and importance influence consumers' acquisition regrets, which have an impact on eWOM intention. Regret often plays a role in generating eWOM [22,54], being based on negative emotions caused by unpleasant circumstances or by situations beyond a consumer's control, sometimes involving self-blame. Consumers' regret has a significant effect on negative eWOM [55]. Regret relating to external factors generates anger, which in turn leads to negative eWOM [56].

Regret associated with internal factors and attributed to one's own mistakes generates sadness, which, in turn, does not favour negative eWOM [57]. Therefore, regret appears to be a crucial psychological consequence of negative situational factors and, in turn, becomes a primary driver for generating eWOM [54]. This context can be linked to the Theory of Reasoned Action as an individual's voluntary behaviour (writing positive/negative reviews) that generates that individual's action (eWOM). Based on these arguments, the following can be stated:

**Hypothesis 1 ($H_1$).** *Acquisition regret will positively influence consumer's eWOM intentions.*

Unpleasantness reflects how unsatisfying the consumption experience is for the consumer [58], a negative consumption experience decreasing repurchase intention [59]. Unpleasantness is a TRA-based situational factor associated with eWOM. Consumer satis-

faction with the consumption experience represents an antecedent of both positive and negative eWOM. Analysing the evaluation of various attributes relating to food services (taste, atmosphere, authenticity), it was discovered that negative consumption experiences lead to negative eWOM and that positive consumption experiences lead to positive eWOM [58]. When consumers feel unsatisfied and regret their purchases, they will write negative online reviews [22]. This trend may also apply to the accommodation sector. The following hypothesis is defined:

**Hypothesis 1A ($H_{1A}$).** *Unpleasantness will positively influence acquisition regret.*

Unacceptability means how mismatched the consumption experience is with consumer expectations [60]. Unacceptability is also a TRA-based situational factor associated with eWOM. The effect of acceptability on eWOM has not been analysed to date, as an unpleasant experience is automatically unacceptable, and a pleasant experience is automatically acceptable. It is possible for an experience to be perceived as unpleasant and yet, for various reasons, the consumer finds it acceptable (offering of compensation, expecting the experience to be unpleasant, etc.). Disconfirmation is a phenomenon where a consumer reads reviews that are contrary to their experience and therefore contrary to their expectations [61]. Disconfirmation was also found to have an effect on eWOM, because of the consumers who read long and more detailed reviews, contrary to their expectations [15]. Unacceptability, or failure to meet expectations would, in turn, generate eWOM [60] in the accommodation sector. The next hypothesis is stated:

**Hypothesis 1B ($H_{1B}$).** *Unacceptability will positively influence acquisition regret.*

eWOM is an important communication tool in the accommodation sector online environment. The quantity and quality of eWOM has a positive influence on the purchase intention of accommodation services, while the credibility of eWOM has no significant impact on purchase intention [62]. When eWOM is considered as being credible and useful, it positively affects consumer attitudes and purchase intention [63]. The importance of eWOM in the online environment is growing because the Internet plays a major role in most people's lives [64]. eWOM exists in most online media, supporting users in generating their own content [21]. Crucially, it influences the buying behaviour of individuals, importance being a situational factor reflecting how relevant the consumption experience is for people. eWOM affects the whole consumer behaviour [65] and helps individuals to make wise decisions in order to avoid the risk of having regrets after purchasing, i.e., accommodation services. Therefore, the following is presumed:

**Hypothesis 1C ($H_{1C}$).** *Importance will positively influence acquisition regret.*

Situational factors are always context dependent, while personality traits are those that remain stable to consumers regardless of the consumption situation [66]. Among these, one can include expressivity, self-esteem, regulatory focus and perceived social support [67]. These variables are considered personality traits, of which the construct 'expressivity' deserves special attention because it acts as mediator between personality traits and eWOM intention, being a TCD-based variable [68]. Personality, expressiveness, and individual ability to become close to other people, combined with cultural factors, are all relevant in generating eWOM towards a product, brand, company, or consumption situation [69]. This relevance is also in relation to neuro-management decision-making and cognitive algorithmic processes in the technological adoption of mobile commerce apps [70], algorithmic predictive modelling, and customer behaviour analytics in the

multisensory extended reality metaverse [71], together with consumers' decision-making processes on social commerce platforms in terms of online trust, perceived risk, and purchase intentions [72]. Through interactions with other people, an individual tends to manifest and express their own identity [73]. Therefore, it is far easier for consumers to initiate eWOM as a form of identity expression. Furthermore, the expressiveness of an individual in the future dissemination of positive and negative information as a result of increased/decreased satisfaction in the acquisition/consumption of certain goods/services is a determining factor of the intention to inform as many individuals as possible of their acquisition experiences [74].

eWOM is more easily generated when consumers identify themselves with a certain situation, when they trust the brand or company, and when they are satisfied by what they have obtained [75]. Basically, once consumers try a certain product or brand or interact with an advertisement that is congruent with their identity, they will want to spread the word about that product, brand, company, or message. In such a moment, self-esteem is strongly activated, and the desire to share with other people the positive (or maybe negative) acquisition/consumption experience is extreme [76]. The more expressive a person is, the more they will want to show their identity and will be more inclined to generate eWOM [6]. Self-respect plays an important role in how a person acts in life in any given situation [77]. Therefore, it can be assumed that there is a close connection between self-esteem and expressivity. That is why the negative or positive quality of a consumer's self-image has an impact on building eWOM [78] in the accommodation sector too. Therefore, the following hypotheses are stated:

**Hypothesis 2 ($H_2$).** *Expressivity will positively influence eWOM intention.*

**Hypothesis 2A ($H_{2A}$).** *Self-esteem will positively influence expressivity.*

Perceived social support, a TCD-based construct, represents the consumer's perception of the aid and protection offered by peers in various circumstances and also by means of eWOM. Perceived social support constitutes a relevant factor in trust development towards others [79] and also plays a role in generating eWOM towards a company, its brands or products because it increases customer engagement and loyalty, leading to increased intention to share positive experiences regarding the company and its products. Social capital is an important variable in eWOM generation [75]. Perceived social support improves psychological well-being while moderating the adverse effects of social comparison on self-esteem [80]. Marketing communication practitioners have underlined the strength of social media marketing strategies in spreading eWOM in the digital environment [63]. Perceived social support is often the starting point for people to communicate [81], while emotions are always present in the social media architecture of communication [82]. If perceived social support facilitates a person's overall openness to communication, it might also facilitate their openness towards eWOM and the different emotions generated by the communication channel. When people perceive a high level of social support, they tend to openly express their emotions. Conversely, individuals suppress their emotions when they perceive a low level of social support [81]. Therefore, the following is presumed:

**Hypothesis 2B ($H_{2B}$).** *Perceived social support will positively influence expressivity.*

Regulatory focus represents the consumer's tendency to prevent or accept risk for a potential gain. In psychology, the Regulatory Focus Theory is defined as a framework that analyses the way individuals' goal-oriented behaviour differs based on individual motivation, distinguishing between promotion focus (approach-oriented and based on

positive outcomes) and prevention focus (avoidance-oriented and based on safety while avoiding negative outcomes) [83]. Regulatory focus uses two different systems oriented toward motivation—promotional and preventive—in order to determine how individuals approach positive goals and avoid negative goals [84]. Consumers who develop a regulatory focus oriented towards prevention tend to analyse their own communication efforts more carefully [85], while those who have a promotion-oriented regulatory focus tend to act more impulsively in certain contexts [86]. Clients who exert a regulatory focus oriented towards promotion are more likely to generate eWOM compared with those who highlight a regulatory focus oriented towards prevention [87]. Regulatory focus is a TCD-based personality trait, which has an impact on an individual's well-being, but in the literature, there are few empirical investigations in this direction [88]. As a result, there is also a lack of studies that validate the relationship between promotion-oriented focus and expressiveness. A strong regulatory focus suggests a weak ability to react in a positive manner to novel and creative ideas, while individuals with a strong promotion focus tend to perceive more novelty and creativity [89]. The following can thus be postulated:

**Hypothesis 2C ($H_{2C}$).** *Promotion-oriented regulatory focus will positively influence expressivity.*

**Hypothesis 2D ($H_{2D}$).** *Prevention-oriented regulatory focus will negatively influence expressivity.*

Based on these arguments, the conceptual model from Figure 1 is proposed. This shows the connection between the studied constructs, grouped in constructs reflecting situational factors and constructs reflecting personality traits.

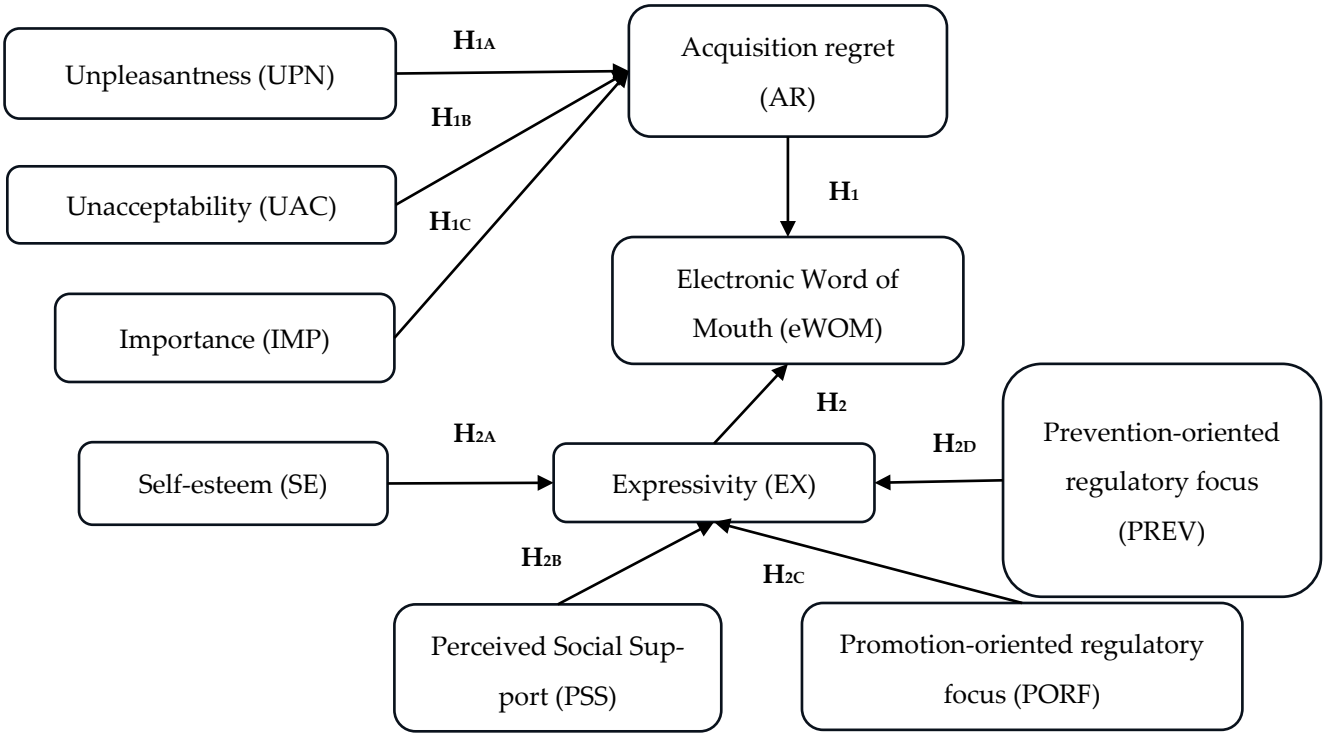



**Figure 1.** A conceptual model: the influence of situational factors and personality traits in generating eWOM intention in the accommodation sector. Source: own development.

## 3. Research Methodology

### *3.1. Research Context and Design*

The aim of this research was to identify the factors that generate eWOM; subsequent research objectives were to identify relevant (1) situational factors, (2) personality traits,

and (3) their composite interactions in generating eWOM in the accommodation sector. Therefore, a quantitative-based survey research design was implemented. This choice relied upon the fact that the composite influence of situational factors and personality traits can easily be analysed, the chosen constructs depicting a higher construct validity. The authors relied for all concepts on scales that had already been validated by the literature and that could easily be adapted to serve the given research scope. Respondents had to assess the different statements on a seven-point Likert scale, ranging from total disagreement (1) to total agreement (7)—see Table 1.

**Table 1.** Scales and measurement (items).

| Item | Measure | Loading > 0.7 | VIF < 3.3 |
|---|---|---|---|
| Self-esteem (SE) adapted after [78]. | | | |
| SE1 | Overall, I am satisfied with myself. | 0.800 | 2.250 |
| SE2 | I have a positive attitude about myself. | 0.833 | 2.524 |
| SE3 | I think I have enough positive qualities. | 0.853 | 2.656 |
| SE4 | I am capable of doing things at least as well as others. | 0.864 | 2.848 |
| SE5 | I feel I am a valuable person. | 0.858 | 2.902 |
| SE6 | I consider myself to be as valuable a person as anyone else. | 0.861 | 2.879 |
| Perceived Social Support (PSS) adapted after [79–81] | | | |
| PSS1 | My friends are really trying to help me. | 0.880 | 1.153 |
| PSS2 | There is a special person in my life who cares about my emotions. | 0.812 | 1.550 |
| PSS3 | My family is willing to help me make decisions. | 0.713 | 1.339 |
| Expressivity (EX) adapted after [6,75]. | | | |
| EX1 | I have friends with whom I can share sorrows and joys. | 0.929 | 3.128 |
| EX2 | I can talk about my problems with my friends. | 0.914 | 3.019 |
| EX3 | I can rely on my friends when needed. | 0.933 | 3.236 |
| Promotion-oriented regulatory focus (PORF) adapted after [83,87]. | | | |
| PORF1 | When I was little, we did not 'cross the line', and we did not do things that my parents would not tolerate. | 0.873 | 2.126 |
| PORF2 | I often achieved things that motivated me to work harder. | 0.826 | 1.678 |
| PORF3 | When I was little, I followed the rules set by my parents. | 0.902 | 2.446 |
| Prevention-oriented regulatory focus (PREV) adapted after [83,87]. | | | |
| PREV1 | I often do well with the activities I try. | 0.837 | 1.557 |
| PREV2 | When it comes to accomplishing things that are important to me, I notice that I do not perform as well as I would like. | 0.939 | 1.557 |
| Unpleasantness (UPN) adapted after [22,58,59]. | | | |
| UPN1 | I am unhappy with the room I received. | 0.838 | 2.391 |
| UPN2 | My experience with this accommodation unit is a negative one. | 0.901 | 3.130 |
| UPN3 | The ratio of quality–price is not what I expected. | 0.894 | 3.217 |
| UPN4 | I want to stay somewhere else. | 0.815 | 1.958 |
| UPN5 | This situation is very unpleasant for me. | 0.837 | 2.250 |
| Acquisition regret (AR) adapted after [22,54–56]. | | | |
| AR1 | I want my money back. | 0.850 | 2.393 |
| AR2 | I regret making this purchase. | 0.860 | 2.254 |
| AR3 | I will do everything I can to change this situation. | 0.844 | 2.142 |
| AR4 | I regret that I trusted the accommodation unit. | 0.777 | 1.665 |

**Table 1.** *Cont.*

| Item | Measure | Loading > 0.7 | VIF < 3.3 |
|---|---|---|---|
| Electronic Word of Mouth (eWOM) adapted after [90]. I will... | | | |
| eWOM1 | ...post on my social media page how unhappy I am about this situation. | 0.707 | 1.917 |
| eWOM2 | ...search the hotel's social media page to leave a negative review regarding this situation. | 0.853 | 3.022 |
| eWOM3 | ...look for social media groups (accommodation/tourism) to warn other consumers not to stay here. | 0.784 | 3.134 |
| eWOM4 | ...pass on my displeasure about this accommodation to others. | 0.722 | 1.494 |
| eWOM5 | ...look for travel review apps/sites to leave a negative review for the hotel. | 0.818 | 2.915 |
| eWOM6 | ...leave negative reviews on the booking platform where I rented the location. | 0.812 | 2.850 |
| Unacceptability (UAC) adapted after [60]. | | | |
| UAC1 | This situation is completely unacceptable. | 0.827 | 2.263 |
| UAC2 | Accommodation establishments should be prohibited from having such practices. | 0.883 | 3.151 |
| UAC3 | I have been deceived. | 0.922 | 2.446 |
| UAC4 | I will complain to the owner about this situation. | 0.898 | 2.394 |
| UAC5 | It is my right to have my situation remedied. | 0.911 | 2.787 |
| Importance (IMP) adapted after [21,41]. | | | |
| IMP1 | It is especially important for me to be accommodated in an upgraded room. | 0.785 | 2.286 |
| IMP2 | My values do not allow me to accept this situation. | 0.860 | 2.946 |
| IMP3 | This situation causes me great discomfort. | 0.910 | 2.981 |
| IMP4 | This situation is landing me in a state of stress. | 0.873 | 2.900 |
| IMP5 | I am angry about this situation. | 0.847 | 3.004 |

Note: VIF = Variance inflation factor.

This seven-point Likert scale was chosen, as the psychometric literature shows the advantage of increasing the points measuring opinion or attitudes [91]. For each of the considered constructs, several statements/items were chosen (Table 1). The questionnaire also contained some socio-demographic questions. Before implementing the main research, a pilot study on 30 respondents was conducted to properly assess the consistency of the statements and to pinpoint any ambivalent meanings. Small corrections were made, and the final questionnaire was then distributed.

The research context, Romania, was chosen, as the country ranks high globally in Internet speed, being ranked in the top 15 in 2025 for fixed broadband and in the top 25 for mobile Internet. Its strong performance is attributed to a competitive market and early adoption of fibre optic technology [92]. Romanians demonstrate high digital engagement and are among the most active social media users in Europe, with 68.6% of the total population being active users [93]. This high level of digital interaction suggests a population that is comfortable with, and actively participates in, creating and consuming user-generated content (UGC). As eWOM is a primary form of UGC (e.g., reviews, ratings), this population represents an ideal cohort for studying its impact. Platform adoption is currently still quite low in Romania but "rapidly increasing" [94], making this emerging and dynamic market in transition a compelling case study. This context allows for the investigation of the factors influencing how and why consumers are shifting from traditional booking methods to platform-based ones. It also provides a unique window to observe the specific role eWOM plays during the critical adoption phase—insights that might be missed in a mature, saturated market.

To implement the research scope, the respondents had to think about a negative consumption experience they had encountered concerning accommodation during the last three years. They were asked to assess the statements in the online questionnaire, thinking of an accommodation unit that did not meet the promoted and expected quality standards. The experiment was formulated as follows: 'You booked an apartment through a booking service (Booking.com, AirBNB, Trivago, etc.) for a weekend stay. When you check in, you notice that contrary to the advertised pictures, the actual room you are staying in has outdated furniture, some defects on the walls and the TV does not work'. In this negative consumption situation, several of the consumers' normal expectations are not met. Once exposed to this experimental situation, the respondents had to complete the online survey, which consisted of statements regarding situational factors and personality traits and also regret and their expressivity towards the situation.

### *3.2. Sampling and Data Collection*

The online survey-based research was implemented in late 2022 via Google Forms. From more than 500 persons invited to take part, only 291 respondents were retained. Only respondents who had booked accommodation via a booking service like AirBNB, Booking.com, etc., during the last three years were included in the final sample, data with missing information being deleted. Only correctly completed questionnaires were considered for further processing. The final sample consisted of 195 women (67.01%) and 96 men (32.99%). Most respondents were young, 107 (36.77%) of them being between 15 and 20 years, 102 respondents were aged between 21 and 30 years (35.05%), 35 respondents aged between 31 and 40 years (12.03%), 27 respondents aged between 41 and 50 years (9.28%), and 20 being older than 50 years (6.87%).

Thirty-two respondents came from rural areas (11%), thirty-five from small urban areas with fewer than 10,000 inhabitants (12.03%), and two hundred twenty-four from large urban areas (76.98%). Forty-eight respondents were unemployed or still studying (16.49%); one hundred one were qualified with a bachelor's degree (34.71%); sixty-eight were qualified with a master's degree (23.37%); eighteen were employed in an executive, decision-making position (6.19%); seventeen were self-employed (5.84%); and thirty-four were entrepreneurs (11.68%).

## 4. Results

### *4.1. The Evaluation of the Measurement Model*

The authors analysed the conceptual model shown in Figure 1 using structural equation modelling (SEM) in SmartPLS to investigate the developed hypotheses. The operationalisation of the constructs is presented in Table 1, which also contains the exact measures according to references. Data were checked for reliability and validity, all items having a loading above 0.7 as recommended by the literature [95,96]. The measurements (items) were also checked for collinearity, the variance inflation factors (VIF) being under the threshold of 3.3 [95,96]; thus, there is no multicollinearity. The items measure exactly what they are supposed to.

The reflective constructs from Table 1 were further analysed by computing reliability and validity indicators, such as Cronbach Alpha, the average variance extracted (AVE), and the composite reliability (CR). The results (Table 2) show that all constructs are above the recommended thresholds [95,96].

In the next step, the discriminant validity was assessed for each construct by means of the Fornell–Larcker criterion (Table 3). All values are within the recommended thresholds [96], indicating that the constructs highlight discriminant validity.

**Table 2.** Constructs and items: Cronbach Alpha, average variance extracted (AVE), and composite reliability (CR).

| Construct | Cronbach Alpha > 0.7 | AVE > 0.5 | CR > 0.7 |
|---|---|---|---|
| Self-esteem (SE) | 0.92 | 0.71 | 0.94 |
| Perceived Social Support (PSS) | 0.73 | 0.65 | 0.85 |
| Expressivity (EX) | 0.92 | 0.86 | 0.95 |
| Promotion-oriented regulatory focus (PORF) | 0.84 | 0.75 | 0.90 |
| Prevention-oriented regulatory focus (PREV) | 0.75 | 0.79 | 0.88 |
| Unpleasantness (UPN) | 0.91 | 0.74 | 0.93 |
| Acquisition regret (AR) | 0.85 | 0.70 | 0.90 |
| eWOM | 0.88 | 0.62 | 0.92 |
| Unacceptability (UAC) | 0.93 | 0.79 | 0.95 |
| Importance (IMP) | 0.91 | 0.73 | 0.93 |

**Table 3.** Discriminant validity analyses (Fornell–Larcker criterion).

| Construct | EX | IMP | UAC | UPN | PREV | eWOM | AR | PORF | SE | PSS |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| EX | 0.926 | | | | | | | | | |
| IMP | 0.244 | 0.856 | | | | | | | | |
| UAC | 0.323 | 0.632 | 0.889 | | | | | | | |
| UPN | 0.337 | 0.542 | 0.823 | 0.858 | | | | | | |
| PREV | 0.276 | 0.160 | 0.268 | 0.304 | 0.890 | | | | | |
| eWOM | 0.379 | 0.597 | 0.554 | 0.415 | 0.121 | 0.784 | | | | |
| AR | 0.306 | 0.746 | 0.878 | 0.852 | 0.287 | 0.572 | 0.834 | | | |
| PORF | 0.564 | 0.315 | 0.483 | 0.489 | 0.303 | 0.397 | 0.443 | 0.867 | | |
| SE | 0.467 | 0.319 | 0.416 | 0.376 | 0.186 | 0.410 | 0.388 | 0.743 | 0.845 | |
| PSS | 0.866 | 0.327 | 0.396 | 0.394 | 0.295 | 0.411 | 0.374 | 0.640 | 0.571 | 0.805 |

Note: EX: Expressivity; IMP: importance; UAC: unacceptability; UPN: unpleasantness; PREV: prevention-oriented regulatory focus; eWOM: e-word of mouth; AR: acquisition regret; PORF: promotion-oriented regulatory focus; SE: self-esteem; PSS: perceived social support.

The conceptual model (Figure 1) was further analysed by means of structural equations using SmartPLS 4.0 [97]. Therefore, the measurement model was assessed, followed by the structural model and the relations between the concepts. The bootstrap procedure was used to test the hypotheses and relationships between constructs, several hypotheses being supported with a significant and positive relationship based on t-statistics.

### *4.2. The Evaluation of the Structural Model*

When analysing the collinearity of the constructs, it was found by means of the VIF that the highest value of the inner model is 3.257 < 3.3 (UPN → AR), so there are no multicollinearity issues. With a value of 0.064 < 0.08 (saturated model) and of 0.070 < 0.08 (estimated model), the square root mean residual (SRMR) pinpoints an acceptable goodness of fit. Self-esteem, perceived social support, prevention-oriented regulatory focus, and promotion-oriented regulatory focus explain 75.4% of the variation of expressivity ($R^2$ = 0.754). Unpleasantness, unacceptability, and importance explain 87.8% of the variation of regret ($R^2$ = 0.878). The acquisition regret and expressivity explain 37.3% of the

variation in generating eWOM. All these values define a high predictive power of the structural model (Figure 2).

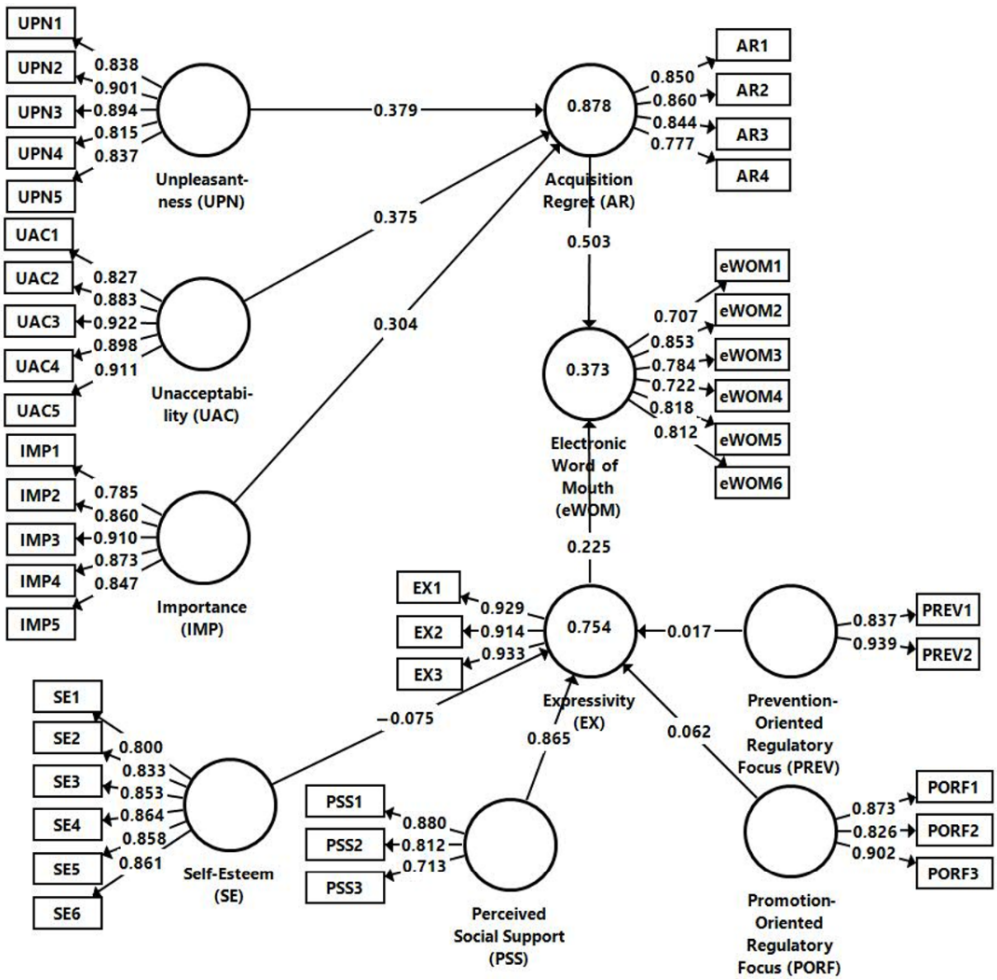



**Figure 2.** The structural model. Source: own development in SmartPLS based on the collected data.

The results of the hypotheses testing are shown in Table 4.

Hypothesis $H_1$ postulates that acquisition regret positively influences eWOM intention. The findings confirm previous research [22], which considers regret as being a relevant mediating factor between situational factors and eWOM [54]. Regret generates negative eWOM [55], but under the influence of external factors, it will influence consumers' anger, impacting the negative eWOM [56]. The results ($\beta = 0.503$; T-value = 9.562; $p < 0.000$) pinpoint a strong, positive, and significant relationship between the two constructs, confirming hypothesis $H_1$. Hypothesis $H_{1A}$ asserted that unpleasantness of the consumer's situation will positively influence acquisition regret and that a high level of unpleasantness will generate a high level of acquisition regret. This relation was confirmed previously by the literature [58,59], which discovered a connection between a negative consumption experience and purchase intention, respectively, on a negative eWOM. The relationship between consumer satisfaction and the intention to write negative reviews was previously validated [22]. As the results ($\beta = 0.379$; T-value = 9.583; $p < 0.000$) indicate a strong, positive, and significant relationship between these constructs, $H_{1A}$ is confirmed.

**Table 4.** The direct path coefficients of the structural equation model.

| Paths | Path Coefficients | Standard Deviation | T-Value | *p*-Value | Hypotheses |
|---|---|---|---|---|---|
| AR → WOM | 0.503 | 0.053 | 9.562 | 0.000 *** | $H_1$-Confirmed |
| UPN → AR | 0.379 | 0.040 | 9.583 | 0.000 *** | $H_{1A}$-Confirmed |
| UAC → AR | 0.375 | 0.041 | 9.103 | 0.000 *** | $H_{1B}$-Confirmed |
| IMP → AR | 0.304 | 0.026 | 11.868 | 0.000 *** | $H_{1C}$-Confirmed |
| EX → eWOM | 0.225 | 0.051 | 4.406 | 0.000 *** | $H_2$-Confirmed |
| SE → EX | −0.075 | 0.053 | 1.400 | 0.162 n.s. | $H_{2A}$-Rejected |
| PSS → EX | 0.865 | 0.030 | 28.766 | 0.000 *** | $H_{2B}$-Confirmed |
| PORF → EX | 0.062 | 0.055 | 1.115 | 0.265 n.s. | $H_{2C}$-Rejected |
| PREV → EX | 0.017 | 0.030 | 0.548 | 0.584 n.s. | $H_{2D}$-Rejected |

Note: *** $p < 0.001$; n.s.: not significant; EX: expressivity; IMP: importance; UAC: unacceptability; UPN: unpleasantness; PREV: prevention-oriented regulatory focus; eWOM: electronic word of mouth; AR: acquisition regret; PORF: promotion-oriented regulatory focus; SE: self-esteem; PSS: perceived social support.

Hypothesis $H_{1B}$ presumed that the unacceptability of the consumer's situation will positively influence acquisition regret and that a higher level of unacceptability will generate higher acquisition regret. The effect of acceptability on eWOM has not been analysed to date, but the literature [60] defines unacceptability as how mismatched with consumer expectations the consumption experience is. A similar concept was further investigated in the literature [60]: disconfirmation, which has a negative effect on eWOM, when consumers read long and more detailed reviews contrary to their expectations. The results ($\beta = 0.375$; T-value = 9.103; $p < 0.000$) indicate that the relationship between the two constructs is strong, positive, and significant, confirming, for the first time in the literature, hypothesis $H_{1B}$.

Hypothesis $H_{1C}$ assumed that the importance of the consumer's situation will positively influence acquisition regret and that a higher level of importance will generate a higher level of acquisition regret. Importance is a crucial situational factor that can influence consumers' purchasing behaviour [98]. The results ($\beta = 0.304$; T-value = 11.868; $p < 0.000$) indicate a strong positive and significant relationship; thus, $H_{1C}$ can be confirmed, this hypothesis being validated for the first time in the specialised literature.

Hypothesis $H_2$ posited that consumers' expressivity will positively influence WOM intention and that with a higher level of consumer expressivity, WOM intention will also be higher. Expressivity was not studied in the literature, only consumer identity (identity expression/expressiveness), demonstrating that the more expressive a person is, the more they will want to express their own identity, generating eWOM [6,75]. The results ($\beta = 0.225$; T-value = 4.406; $p < 0.000$) indicate that the relationship between these two constructs is positive and significant, confirming hypothesis $H_2$ for the first time in the literature.

Hypothesis $H_{2A}$ assumed that consumer self-esteem will positively influence consumer expressivity and that with a higher level of self-esteem, expressivity will be higher. The literature [78] validated the relationship between consumers' self-image and eWOM but not between self-esteem and consumers' expressivity. The results ($\beta = -0.075$; T-value = 1.4; $p = 0.162$) indicate that the relationship between these two constructs is weak, negative, and insignificant, failing to confirm $H_{2A}$. Thus, $H_{2A}$ was rejected.

It was hypothesised ($H_{2B}$) that consumer perceived social support will positively influence consumer expressivity and that with a higher level of perceived social support, expressivity will be higher. Perceived social support is a TCD-based construct that improves psychological well-being while moderating the adverse effects of social comparison on self-esteem [80]. The relationship between perceived social support and consumer expressivity

has not been analysed in a direct way in the literature, even if perceived social support proved to be a developing factor of trust in the market [79] and an opening determinant to communication [81]. The results (β = 0.865; T-value = 28.766; $p < 0.000$) indicate that the relationship between these two constructs is moderate, positive, and significant, confirming, for the first time in the literature, hypothesis $H_{2B}$.

Hypothesis $H_{2C}$ asserted that promotion-oriented consumer regulatory focus will positively influence consumer expressivity and that the level of promotion-oriented regulatory focus favours a higher increase in expressivity. People who exert a regulatory focus oriented towards promotion are more likely to generate eWOM compared with others [87]. Regulatory focus is a TCD-based personality trait impacting individual well-being, an under-researched construct in the literature [88]. Individuals with a strong promotion focus tend to perceive more novelty and creativity [89] while acting more impulsively in certain contexts [86]. The results (β = 0.062; T-value = 1.115; $p = 0.265$) indicate that the relationship between these two constructs is weak, positive, and insignificant, failing to confirm $H_{2C}$, which is hence rejected.

Hypothesis $H_{2D}$ postulates that prevention-oriented consumer regulatory focus will negatively influence consumer expressivity and that with a higher level of prevention-oriented regulatory focus, expressivity will be higher. In the literature, the presumption is that people who have a regulatory focus oriented towards promotion are more likely to generate eWOM compared with those who have a regulatory focus oriented towards prevention [87]. Regulatory focus has received little attention in the literature [88]. People with strong regulatory focus show a weak ability to react in a positive manner to novel and creative ideas [89]. The results (β = 0.017; T-value = 0.548 and $p = 0.584$) indicate that the relationship between these two constructs is weak, positive, and insignificant, failing to confirm $H_{2D,}$ which is not supported by the data.

## 5. Discussion

eWOM represents an advertising form rapidly and strongly influenced by digitalisation, consumers supporting its early spread. All factors identified exert both an individual and a synergic effect on eWOM in the accommodation sector, extending previous knowledge based on both the TRA and TCD. While the influences of situational factors such as unpleasantness, unacceptability, and importance ($H_{1A}$, $H_{1B}$, $H_{1C}$) on eWOM intention were fully accepted, the effects of personality traits (expressivity, perceived social support) could only be partially accepted ($H_2$, $H_{2B}$). The three hypotheses indicating a possible influence between two personality traits were rejected. The first of these was the relationship between consumer self-esteem and expressivity ($H_{2A}$), the second between promotion-oriented consumer regulatory focus and consumer expressivity ($H_{2C}$), and the third between prevention-oriented consumer regulatory focus and consumer expressivity ($H_{2D}$). The rejection of possible links indicates that the constructs do not develop interdependent relationships. The only TCD-based constructs that could influence each other were the mediator variable expressivity, which influences eWOM intention, and perceived social support, which influences expressivity.

Conversely, the only personality-related trait that demonstrated a powerful effect was perceived social support ($H_{2B}$), an inherently collectivist construct that measures the perceived strength of one's in-group (e.g., family, friends) [99]. This finding suggests that the decision to express oneself (via expressivity) is less an act of individual assertion (driven by self-esteem) and more a behaviour contingent on the perceived backing of one's social network. This cultural dimension offers a substantive explanation and highlights a valuable avenue for future cross-cultural research.

Acquisition regret concerning accommodation services positively influenced eWOM intention, a hypothesis tested and confirmed in the literature [22] and accepted as valid for Romania, an emerging country. In the proposed conceptual model, regret influenced eWOM intention [100]. The same was valid for the relationship between unpleasantness, unacceptability, and importance, which all positively influenced acquisition regret, which further impacted eWOM. The personality traits perceived social support and consumer expressivity positively influenced eWOM intention.

Hypothesis $H_{1B}$, which presumed that the unacceptability of a consumer's situation positively influenced acquisition regret, and $H_{1C}$, assuming that importance positively influenced acquisition regret, were both validated for the first time in the literature. Furthermore, $H_2$, which posited that consumer expressivity positively influenced eWOM intention, and hypothesis $H_{2B}$, confirming that consumers perceived social support positively influenced consumer expressivity, were also validated. The findings suggest that the relevant situational factors were strongly associated with consumers' eWOM intention in the accommodation sector, being more important than personality traits. Contrary to expectations, only expressivity mediated the effect of perceived social support on eWOM intention [101]. The theoretical model allows for a more complex understanding of eWOM intention.

Contrary to the literature [102], self-esteem, perceived social support, and regulatory focus, mediated through respondents' expressivity, self-esteem, and regulatory focus, did not have a significant role on eWOM generation. This suggests that although taken individually, these factors may contribute to the intention to generate eWOM. Although surprising, the result is explainable, since perceived social support indicates how much the respondents felt that their family, friends, and relatives were willing to be with them, providing them with resources and psychological support [60]. Since this construct directly measured respondents' relationship with peers, it is expected that this factor would be more relevant in causing them to seek support in the case of a negative consumption experience and to generate eWOM among their peers [103]. These findings show that the TRA was more relevant compared with the TCD in analysing consumers' behaviour regarding the accommodation sector in Romania.

A notable finding was the rejection of hypotheses $H_{2A}$, $H_{2C}$, and $H_{2D}$, which linked self-esteem and regulatory focus to expressivity. Although the literature initially cited suggested that these traits should be relevant [78,98], the interpretation requires a more substantive theoretical explanation. The failure of hypotheses $H_{2C}$ and $H_{2D}$ (regulatory focus) may be explained by the contextual mismatch of the theory. Regulatory focus theory centres on how individuals pursue goals, either by seeking gains (promotion) or by avoiding losses (prevention) [104]. This framework was highly relevant before a purchase, during the decision-making phase. However, the experimental scenario placed the consumer in a negative post-purchase situation, where the 'loss' had already occurred [58]. The behaviour (eWOM intention) was no longer governed by goal pursuit but rather by cognitive dissonance reduction (TCD) or the need for emotional venting. As the psychological goal shifts from "goal-pursuit" to "dissonance-reduction," it is logical that the personality traits governing the original goal (regulatory focus) would lose their predictive power.

*Cultural Implications of the Research*

The research results show that when a consumer of accommodation services is exposed to unfavourable, even negative situations, they will change their attitude towards the purchase and consumption process, tending at the same time to externalise their disappointment. This behaviour is specific to Romanians (and probably to other nationalities as well) and may stem from cultural differences between the world nations. Romanians are

an open, sociable, communicative, hospitable people who have not given up on Christian values [105], which is why they are willing to share their experiences, whether good or bad, of accommodation and, implicitly, of tourism and other areas, with the intention to help their peers to make decisions in their own lives [106]. As shown by the research results, Romanians are an expressive people (expressivity), who freely share their opinions on one subject or another [107] and who place a high value on family, friends, and communication with peers (eWOM intention). That is why eWOM is so extensively practised in Romanian culture. It is not only about communication between people but also about self-respect (self-esteem), an important feature in Romanian culture [108].

The limited effect of certain personality traits may be explained by cultural moderators. The research was conducted in Romania, an emerging economy characterised by relatively strong collectivist values [109,110]. In such a cultural context, individualistic traits like self-esteem ($H_{2A}$) and personal goal orientation (Regulatory Focus, $H_{2C}$, $H_{2D}$), which are often validated in Western-centric literature [111,112], may exert less influence on social behaviours such as eWOM. Conversely, the only personality-related trait that mattered was perceived social support, an inherently social construct. This suggests that in this cultural setting, the decision to express oneself is less an act of individual assertion and more a behaviour contingent on the perceived backing of one's social network [113].

## 6. Conclusions, Policy Implications, and Research Limitations

From a theoretical perspective, the paper extends the TRA and TCD by developing a novel conceptual model, which clarifies the mechanism through which situational factors operate, specifically capturing the indirect effect of unacceptability ($H_{1B}$) and importance ($H_{1C}$) on eWOM generation intention. It is proven that expressivity influences eWOM intention, while perceived social support generates, through consumer expressivity, the eWOM intention. The influence of expressivity on eWOM intention was accepted and validated as well as the mediation effect of acquisition regret on the relationship between unpleasantness, unacceptability, importance, and eWOM intention. While robust, both theories have known limitations. The TRA has been criticised [114] for not sufficiently accounting for unconscious factors or behaviours not under full volitional control, which led to its extension into the Theory of Planned Behaviour. The TCD, similarly, has faced criticism for the difficulty in directly measuring the internal psychological state of 'dissonance' and for its broadness [35]. The model attempts to address these criticisms by using concrete, measurable antecedents (e.g., situational factors) as proxies for dissonance triggers and stable personality traits as antecedents of attitudes.

From a managerial perspective, understanding how eWOM intention is generated among Romanians could allow for marketing communication managers from the accommodation sector to model the relevant parameters for professional success in communication (regardless of the industry) and help to better predict the consequences of certain marketing decisions as well as estimating their potential impact. If personality traits had been identified as more relevant, marketers should have focused more on their consumer segmentation efforts to try to exclude, or at least isolate, those who, due to their personality, have a higher potential to generate negative eWOM. Since situational factors were more relevant, marketing communication practitioners should focus more closely on the marketing mix and their promise to blunt the generation of negative eWOM. Given that perceived social support plays a relevant role in the accommodation sector, it would be useful for professionals to approach this segment differently if they can identify it, as it is more likely to generate negative eWOM. The research findings offer more targeted managerial guidance. The model shows that a guest's perceived social support (the feeling that they have a strong network) and their general propensity to be expressive are significant predictors of their intention to

write online reviews. This provides a clear directive for hospitality managers: instead of focusing on abstract psychographics, staff should be trained to identify behavioural cues that signal a guest is highly expressive and feels well-supported by their social network. These customers represent a higher risk for negative eWOM (or a higher opportunity for positive eWOM).

Regarding policy recommendations, the way in which eWOM is generated is the basis for developing more complex models to provide a deeper understanding of eWOM. Once the importance of personality and situational factors are established, a more complex model could analyse the synergic role of temporality, brand, and other factors, culminating in the breakdown of these factors in the final purchase intention. Considering how consumers differ, it is necessary to start from the factors that generate consumer attitudes to better understand their purchasing process. For practitioners, the findings suggest investing in immediate service recovery rather than complex personality-based segmentation. Since the negative situation (via regret) was a much stronger driver of eWOM than stable traits, managers should empower staff to identify and resolve guest complaints on the spot to neutralise the dissatisfaction before it becomes a negative review. Furthermore, staff can be trained to identify high-risk guests—such as those travelling in close-knit groups or those visibly active on social media during their stay—as these individuals are likely to possess the social network and expressiveness that predicts eWOM generation. A proactive satisfaction check with these specific guests can be a highly effective intervention.

The research has several limitations. Among these, the socio-demographics of the sample might constitute a limitation, as the respondents were either young people aged between 15 and 35 or adults between 36 and 60 years. Respondents from lower social classes were underrepresented in terms of occupation. A total of 51.1% of the respondents were students, 17.8% were entrepreneurs or freelancers, and 30.1% were employed in different positions. Only 1% were unskilled workers, which may indicate that the results are not generalisable to the lower social class. Nevertheless, as the consumption situation was familiar regardless of respondents' social class or occupation and there was no reason to suggest that unskilled people would consume accommodation experiences differently compared to skilled people, this does not constitute a significant problem. Occupation does not necessarily indicate social class, as in the given country, Romania, unqualified employees might earn more than their peers with a higher educational background. Another limitation concerns the fact that data were only collected via an online survey, which might explain the prevalence of younger people (93.1% of respondents being under 50 years). However, considering that the research mainly analysed how eWOM is generated, this limitation is not particularly relevant.

It is plausible that individuals willing to participate in such a survey were also more digitally savvy and more attitudinally inclined to engage in eWOM. This potential bias means the sample might over-represent individuals with a higher baseline propensity to generate eWOM, which could, in turn, inflate the mean scores or the strength of the relationships observed in the model. Future research should, therefore, attempt to replicate these findings using mixed-method or offline data collection techniques to verify the generalisability of the model. It is also plausible that individuals from different socio-economic backgrounds may have different levels of expectations (which would directly influence the perception of unacceptability—$H_{1B}$); varying levels of comfort with, or access to, digital review platforms; and different preferred channels for expressing dissatisfaction (e.g., a direct complaint at the front desk versus generating eWOM). Therefore, future research should test this model on more socio-economically diverse samples to explore these potential differences.

Although there are clearly differences between people who have ready access to the Internet and those who do not or do not use it, these differences would not have changed the results because such respondents would not rely on eWOM intentions when considering the given consumption situation. Besides personality and situation factors, future research could include additional factors, such as those relating to a company's reaction to a negative consumption situation, the brand of the consumed experience, etc. Future research could also consider how eWOM intentions might evolve over time (before, during, and after a consumption situation, even one week or one month later). The felt experience would depend on the memorability of the consumption situation, which might exert a different effect on eWOM intention.

**Author Contributions:** Conceptualization, L.M.M., D.-C.D. and L.M.C.; methodology, D.-C.D. and D.-R.O.; software, D.-C.D.; validation, D.-C.D. and L.M.C.; formal analysis, L.M.M. and D.-C.D.; investigation, L.M.M., D.-C.D. and L.M.C.; resources, L.M.M., D.-C.D., L.M.C. and D.-R.O.; data curation, L.M.M. and D.-C.D.; writing—original draft preparation, L.M.M., D.-C.D. and L.M.C.; writing—review and editing, D.-C.D., L.M.C. and D.-R.O.; visualization, L.M.M., D.-C.D. and L.M.C.; supervision, D.-C.D.; project administration, D.-C.D.; funding acquisition, D.-C.D. and D.-R.O. All authors have read and agreed to the published version of the manuscript.

**Funding:** This paper was also made possible by the project funded by CNCS-UEFISCDI, number PN-III-P1-1.1-TE-2021-0795.

**Institutional Review Board Statement:** Ethical aspects followed the principles approved for the research project financed by the Romanian Ministry of Research, Innovation, and Digitization (CNCS-UEFISCDI, number PN-III-P1-1.1-TE-2021-0795), the ethical approval being awarded automatically. All procedures performed were in accordance with the ethical standards as laid down in the 1964 Declaration of Helsinki.

**Informed Consent Statement:** Informed consent was obtained from all subjects involved in the study prior to the research.

**Data Availability Statement:** Data will be made available on request from the corresponding author.

**Conflicts of Interest:** The authors declare no conflicts of interest.

## References

1. Bartschat, M.; Cziehso, G.; Hennig-Thurau, T. Searching for word-of-mouth in the digital age: Determinants of consumers' uses of face-to-face information, internet opinion sites, and social media. *J. Bus. Res.* **2022**, *141*, 393–409. [CrossRef]
2. Mosavi, H.; Gunawan, T. Impact of word-of-mouth marketing on the performance of small and medium enterprises in Afghanistan. *Int. J. Econ. Bus. Account. Res.* **2024**, *8*, 201–210. [CrossRef]
3. Kotler, P.; Armstrong, G.; Opresnik, M. *Principles of Marketing*, 17th ed.; Pearson: Harlow, UK, 2018.
4. Feng, J.; Liu, B. Dynamic impact of online word-of-mouth and advertising on supply chain performance. *Int. J. Environ. Res. Public Health* **2018**, *15*, 69. [CrossRef]
5. Ahmad, M.A.; Hartini, S.; Premananto, G.C.; Putra, R.S.; Utomo, P. Impact of positive word-of-mouth on purchase intentions and post purchase satisfaction among female customers in Pakistan. *Int. J. Health Sci.* **2022**, *6*, 12158–12175. [CrossRef]
6. Gupta, S.; Chopra, C. Impact of social media on consumer behavior. *Int. J. Creat. Res. Thoughts* **2020**, *8*, 15527. [CrossRef]
7. Aramendia-Muneta, M.E. Spread the Word: The effect of Word-of-mouth in e-Marketing. In *Commercial Communication in the Digital Age: Information or Disinformation?* Siegert, G.M., Rimscha, B., Grubenmann, S., Eds.; De Gruyter Saur: Berlin, Germany; Boston, MA, USA, 2017; pp. 227–246. [CrossRef]
8. Gelashvili, V.; Martínez-Navalón, J.G.; DeMatos, N.; Correia, M.B. Technological transformation: The importance of E-WOM and perceived privacy in the context of opinion platforms. *Technol. Forecast. Soc. Change* **2024**, *205*, 123472. [CrossRef]
9. Lang, B.; Hyde, K.F. Word-of-mouth: What we know and what we have yet to learn. *J. Consum. Satisf. Dissatisfaction Complain. Behav.* **2013**, *26*, 3–18.
10. Teng, S.; Khong, K.; Chong, A.; Lin, B. Persuasive electronic word-of-mouth messages in social media. *J. Comput. Inf. Syst.* **2016**, *57*, 76–88. [CrossRef]

11. Lou, C.; Yuan, S. Influencer marketing: How message value and credibility affect consumer trust of branded content on social media. *J. Interact. Advert.* **2019**, *19*, 58–73. [CrossRef]
12. Cheung, M.K.; Lee, M.K.O. What drives consumers to spread electronic word-of-mouth in online consumer-opinion platforms. *Decis. Support Syst.* **2012**, *53*, 218–225. [CrossRef]
13. Ismagilova, E.; Rana, N.P.; Slade, E.L.; Dwivedi, Y.K. A meta-analysis of the factors affecting eWOM providing behaviour. *Eur. J. Mark.* **2021**, *55*, 1067–1102. [CrossRef]
14. Pape, D.; Toporowski, W. Reviving the experiential store: The effect of scarcity and perceived novelty in driving word-of-mouth. *Int. J. Retail. Distrib. Manag.* **2023**, *51*, 1065–1094. [CrossRef]
15. Pang, H.; Zhang, K. How Multidimensional Benefits Determine Cumulative Satisfaction and eWOM Engagement on Mobile Social Media: Reconciling Motivation and Expectation Disconfirmation Perspectives. *Telemat. Inform.* **2024**, *93*, 102174. [CrossRef]
16. Saraswati, A.R.; Giantari, I.G.A.K. Brand Image Mediation of Product Quality and Electronic Word of Mouth on Purchase Decision. *Int. Res. J. Manag. IT Soc. Sci.* **2022**, *9*, 97–109. [CrossRef]
17. Fanea-Ivanovici, M.; Baber, H.; Salem, I.E.; Pana, M.-C. What do you value based on who you are? Big five personality traits, destination value and electronic word-of-mouth intentions. *Tour. Hosp. Res.* **2023**, *25*, 104–119. [CrossRef]
18. Yan, H.; Lin, W.; Xiong, H. Being envied: The effects of perceived emotions on eWOM intention. *Curr. Issues Tour.* **2022**, *26*, 1499–1517. [CrossRef]
19. Tobon, S.; García-Madariaga, J. The Influence of Opinion Leaders' eWOM on Online Consumer Decisions: A Study on Social Influence. *J. Theor. Appl. Electron. Commer. Res.* **2021**, *16*, 748–767. [CrossRef]
20. Siddiqui, M.; Siddiqui, U.; Khan, M.; Alkandi, I.; Saxena, A.; Siddiqui, J. Creating electronic word-of-mouth credibility through social networking sites and determining its impact on brand image and online purchase intentions in India. *J. Theor. Appl. Electron. Commer. Res.* **2021**, *16*, 1008–1024. [CrossRef]
21. Liu, H.; Shaalan, A.; Jayawardhena, C. The impact of electronic word-of-mouth (ewom) on consumer behaviours. In *The SAGE Handbook of Digital Marketing*; SAGE Publications Ltd.: Thousand Oaks, CA, USA, 2022; pp. 136–158. [CrossRef]
22. Barta, S.; Gurrea, R.; Flavián, C. Consequences of consumer regret with online shopping. *J. Retail. Consum. Serv.* **2023**, *73*, 103332. [CrossRef]
23. Luong, D.B.; Vo, T.H.G.; Le, K.H. The impact of electronic word-of-mouth on brand image and buying decision: An empirical study in Vietnam tourism. *Int. J. Res. Stud. Manag.* **2016**, *6*, 53–63.
24. Dang, A.; Raska, D. National cultures and their impact on electronic word of mouth: A systematic review. *Int. Mark. Rev.* **2022**, *39*, 1182–1225. [CrossRef]
25. Ajzen, I. The theory of planned behavior: Frequently asked questions. *Hum. Behav. Emerg. Technol.* **2020**, *2*, 314–324. [CrossRef]
26. Eccles, J. behaviors. In *Achievement and Achievement Motives: Psychological and Sociological Approaches*; Spence, J.T., Ed.; W.H. Freeman: San Francisco, CA, USA, 1983; pp. 75–146.
27. Benslimane, A.; Semaoune, K. An analysis of tourist's behavioral intention in the digital era: Using a modified model of the Reasoned Action Theory. *Int. J. Mark. Commun. New Media* **2021**, *9*, 4–26. [CrossRef]
28. Azhar, M.; Ali, R.; Hamid, S.; Akhtar, M.J.; Rahman, M.N. Demystifying the effect of social media eWOM on revisit intention post-COVID-19: An extension of theory of planed behaviour. *Future Bus. J.* **2022**, *8*, 49. [CrossRef]
29. Thao, D.T.; Caldicott, R.W.; Kamal, M.A. Electronic Word-of-mouth (Ewom) and the travel intention of social networkers post-COVID-19: A Vietnam Case. *Int. J. Prof. Bus. Rev.* **2023**, *8*, e03856. [CrossRef]
30. Kumar, S.; Prakash, G.; Gupta, B.; Cappiello, G. How e-WOM influences consumers' purchase intention towards private label brands on e-commerce platforms: Investigation through IAM (Information Adoption Model) and ELM (Elaboration Likelihood Model) Models. *Technol. Forecast. Soc. Change* **2023**, *187*, 122199. [CrossRef]
31. Bosnjak, M.; Ajzen, I.; Schmidt, P. The Theory of Planned Behavior: Selected recent advances and applications. *Eur. J. Psychol.* **2020**, *16*, e3107. [CrossRef]
32. Nurhidayat, R.; Suroso, A.I.; Prabantarikso, M. The effect of Ewom, subjective norms, perceived behavioral control and product quality on the intention to buy subsidized housing. *Indones. J. Bus. Entrep.* **2023**, *9*, 467–477. [CrossRef]
33. Parveen, A.; Chaudhary, R. Do Attitude and Subjective Norm Mediate the Relationship Between Social Media e-WOM and Green Purchase Intention? An Empirical Investigation Using PLS-SEM. *Vikalpa J. Decis. Mak.* **2025**, *50*, 37–50. [CrossRef]
34. Festinger, L. *A Theory of Cognitive Dissonance*; Stanford University Press: Stanford, CA, USA, 1957.
35. Harmon-Jones, E. *Cognitive Dissonance: Reexamining a Pivotal Theory in Psychology*, 2nd ed.; American Psychological Association: Washington, DC, USA, 2019. [CrossRef]
36. McLeod, S. What Is Cognitive Dissonance Theory? 2025. Available online: https://www.simplypsychology.org/cognitive-dissonance.html (accessed on 21 October 2025).
37. Shahani, R.; Gupta, M. Empirical investigation of application of concept of cognitive dissonance to Indian financial markets. Cognitive Dissonance to Indian Financial Markets. *Gurukul Bus. Rev. (GBR)* **2019**, *15*, 24–35.

38. Müller, W. Cognitive Dissonance in Leadership Trainings. In *New Leadership in Strategy and Communication*; Springer: New York, NY, USA, 2019. [CrossRef]
39. Shahin-Sharifi, S.; Rahim-Esfidani, M. The impacts of relationship marketing on cognitive dissonance, satisfaction, and loyalty: The mediating role of trust and cognitive dissonance. *Int. J. Retail. Distrib. Manag.* **2014**, *42*, 553–575. [CrossRef]
40. McGrath, A. Dealing with dissonance: A review of cognitive dissonance reduction. *Soc. Personal. Psychol. Compass* **2017**, *11*, e12362. [CrossRef]
41. Jeong, M.; Zo, H.; Lee, C.; Ceran, Y. Feeling displeasure from online social media postings: A study using cognitive dissonance theory. *Comput. Hum. Behav.* **2019**, *97*, 231–240. [CrossRef]
42. Bui, C.T.; Ngo, T.T.A.; Chau, H.K.L.; Tran, N.P.N. How perceived eWOM in visual form influences online purchase intention on social media: A research based on the SOR theory. *PLoS ONE* **2025**, *20*, e0328093. [CrossRef] [PubMed]
43. Kudo, Y.; Masuko, S.; Yamanaka, T. The effect of online reviews on consumer Cognitive Dissonance. *Trans. Jpn. Soc. Kansei Eng.* **2018**, *17*, 375–380. [CrossRef]
44. Chen, W.K.; Chen, C.-K.; Silalahi, A.D.K. Understanding Consumers' Post-purchase Behavior by Cognitive Dissonance and Emotions in the Online Impulse Buying Context. In Proceedings of the 2021 IEEE 22nd International Conference on Information Reuse and Integration for Data Science (IRI) 2021, Las Vegas, NV, USA, 10–12 August 2021; pp. 390–394. [CrossRef]
45. Çelík, K.; Aslan, A. The impact of electronic word of mouth (eWOM) on visit intention within the framework of the Information Adoption Model: A Study on Instagram users. *Int. J. Mark. Commun. New Media* **2024**, *12*, 108–130. [CrossRef]
46. Pauli, G.; Martin, S.; Greiling, D. The current state of research of word-of-mouth in the health care sector. *Int. Rev. Public Nonprofit Mark.* **2023**, *20*, 125–148. [CrossRef]
47. Elhajjar, S. An Investigation of Consumers' Negative Attitudes Towards Banks. *Corp. Reput. Rev.* **2023**, *26*, 54–63. [CrossRef]
48. Sniehotta, F.F.; Presseau, J.; Araujo-Soares, V. Time to retire the theory of planned behavior. *Health Psychol. Rev.* **2014**, *8*, 1–7. [CrossRef]
49. Marikyan, D.; Papagiannidis, S.; Alamanos, E. Cognitive dissonance in technology adoption: A Study of smart home users. *Inf. Syst. Front.* **2023**, *25*, 1101–1123. [CrossRef]
50. Zhang, S.; Pan, Y. Mind over matter: Examining the role of cognitive dissonance and self-efficacy in discontinuous usage intentions on pan-entertainment mobile live broadcast platforms. *Behav. Sci.* **2023**, *13*, 254. [CrossRef] [PubMed]
51. Wolkin, A.; Schnall, A.; Nakata, N.; Ellis, E. Getting the message out: Social media and word-of-mouth as effective communication methods during emergencies. *Prehospital Disaster Med.* **2019**, *34*, 89–94. [CrossRef] [PubMed]
52. Asnawati, A.; Nadir, M.; Wardhani, W.; Setini, M. The effects of perceived ease of use, electronic word-of-mouth and content marketing on purchase decision. *Int. J. Data Netw. Sci.* **2022**, *6*, 81–90. [CrossRef]
53. Serra-Cantallops, A.; Ramon-Cardona, J.; Salvi, F. The impact of positive emotional experiences on eWOM generation and loyalty. *Span. J. Mark.* **2018**, *22*, 142–162. [CrossRef]
54. Wu, R.; Wang, C.L. The asymmetric impact of other-blame regret versus self-blame regret on negative word-of-mouth: Empirical evidence from China. *Eur. J. Mark.* **2017**, *51*, 1799–1816. [CrossRef]
55. Wen-Hai, C.; Yuan, C.-Y.; Liu, M.-T.; Fang, J.-F. The effects of outward and inward negative emotions on consumers' desire for revenge and negative word-of-mouth. *Online Inf. Rev.* **2019**, *43*, 818–841. [CrossRef]
56. Sameeni, M.S.; Ahmad, W.; Filieri, R. Brand betrayal, post-purchase regret, and consumer responses to hedonic versus utilitarian products: The moderating role of betrayal discovery mode. *J. Bus. Res.* **2022**, *141*, 37–150. [CrossRef]
57. Zhang, Y.; Prayag, G.; Song, H. Attribution theory and negative emotions in tourism experiences. *Tour. Manag. Perspect.* **2021**, *40*, 100904. [CrossRef]
58. Kim, J.Y.; Hwang, J. Who is an evangelist? Food tourists' positive and negative eWOM behavior. *Int. J. Contemp. Hosp. Manag.* **2022**, *34*, 555–577. [CrossRef]
59. Philp, M.; Pyle, M.A. The "easy win" preference: Negative consumption experiences, incompetence, and the influence on subsequent unrelated loyalty behavior. *J. Bus. Res.* **2021**, *128*, 1–10. [CrossRef]
60. Li, H.; Meng, F.; Pan, B. How does review disconfirmation influence customer online review behavior? A mixed-method investigation. *Int. J. Contemp. Hosp. Manag.* **2020**, *32*, 3685–3703. [CrossRef]
61. Schiebler, T.; Lee, N.; Brodbeck, F.C. Expectancy-disconfirmation and consumer satisfaction: A meta-analysis. *J. Acad. Mark. Sci.* **2025**. *early access*.
62. Mehyar, H.; Saeed, M.; Baroom, H.; Afreh, A.A.-J.; Al-Adaileh, R. The impact of electronic word of mouth on consumers purchasing intention. *J. Theor. Appl. Inf. Technol.* **2020**, *98*, 183–193.
63. Ngo, T.T.A.; Bui, C.T.; Chau, H.K.L.; Tran, N.P.N. Electronic word-of-mouth (eWOM) on social networking sites (SNS): Roles of information credibility in shaping online purchase intention. *Heliyon* **2024**, *10*, e32168. [CrossRef] [PubMed]
64. Liu, H.; Jayawardhena, C.; Shukla, P.; Osburg, V.-S.; Yoganathan, V. Electronic word of mouth 2.0 (eWOM 2.0)—The evolution of eWOM research in the new age. *J. Bus. Res.* **2024**, *176*, 114587. [CrossRef]

65. Bharej, K.; Singh, N. Electronic world of mouth (eWOM) and its impact on consumer buying behavior. *J. Inf. Syst. Eng. Manag.* **2025**, *10*, 7132. [CrossRef]
66. Calvo-Porral, C.; Levy-Mangin, J.-P. Situational factors in alcoholic beverage consumption: Examining the influence of the place of consumption. *Br. Food J.* **2019**, *121*, 2086–2101. [CrossRef]
67. Zee, K.S.; Bolger, N.; Higgins, E.T. Regulatory effectiveness of social support. *J. Personal. Soc. Psychol.* **2020**, *119*, 1316–1358. [CrossRef]
68. Otaibi, A.A.; Moharib, B.S. The Relationship between Cognitive Dissonance and the Big-5 Factors Model of the Personality and the Academic Achievement in a Sample of Female Students at the University of Umm Al-Qura. *Education* **2012**, *132*, 607–624.
69. König, T.M.; Clarke, T.B.; Hellenthal, M.; Clarke, I., III. Personality effects on WoM and eWoM susceptibilty—A cross-country perspective. *Int. Mark. Rev.* **2022**, *39*, 889–911. [CrossRef]
70. Andronie, M.; Lăzăroiu, G.; Ștefănescu, R.; Ionescu, L.; Cocoșatu, M. Neuromanagement decision-making and cognitive algorithmic processes in the technological adoption of mobile commerce apps. *Oeconomia Copernic.* **2021**, *12*, 1033–1062. [CrossRef]
71. Lăzăroiu, G.; Rogalska, E. Generative artificial intelligence marketing, algorithmic predictive modeling, and customer behavior analytics in the multisensory extended reality metaverse. *Oeconomia Copernic.* **2024**, *15*, 825–835. [CrossRef]
72. Lăzăroiu, G.; Neguriță, O.; Grecu, I.; Grecu, G.; Mitran, P.C. Generation X consumer attitudes, habits, and behaviors towards sustainability related to COVID-19. A systematic literature review. *Eur. J. Int. Manag.* **2025**, *27*, 106–127. [CrossRef]
73. McAdams, D.P.; Trzesniewski, K.; Lilgendahl, J.; Benet-Martinez, V.; Robins, R.W. Self and identity in personality psychology. *Personal. Sci.* **2021**, *2*, 6035. [CrossRef]
74. Dash, G.; Kiefer, K.; Paul, J. Marketing-to-Millennials: Marketing 4.0, customer satisfaction and purchase intention. *J. Bus. Res.* **2021**, *122*, 608–620. [CrossRef]
75. González-Soriano, F.J.; Feldman, P.S.M.; Rodríguez-Camacho, J.A.; Wright, L.T. Effect of social identity on the generation of electronic word-of-mouth (eWOM) on Facebook. *Cogent Bus. Manag.* **2020**, *7*, 173280. [CrossRef]
76. Xie, X.; Liu, L. Exploring the antecedents of trust in electronic word-of-mouth platform: The perspective on gratification and positive emotion. *Front. Psychol.* **2022**, *13*, 953232. [CrossRef]
77. Zhang, H.; Sun, S. Cognitive Dissonance of Self-Standards: A Negative Interaction of Green Compensation and Green Training on Employee Pro-Environmental Behavior in China. *Psychol. Res. Behav. Manag.* **2021**, *14*, 1399–1418. [CrossRef]
78. Philp, M.; Pyle, M.A.; Ashworth, L. Risking the self: The impact of self-esteem on negative word-of-mouth behavior. *Mark. Lett. A J. Res. Mark.* **2018**, *29*, 101–113. [CrossRef]
79. Hajli, N.; Lin, X.; Featherman, M.; Wang, Y. Social word-of-mouth: How trust develops in the market. *Int. J. Mark. Res.* **2014**, *56*, 673–689. [CrossRef]
80. Wah, J.N.K. Exploring the role of perceived social support in enhancing psychological well-being: Investigating its mediating effect and implications for mental health outcomes. *Tob. Sci. Technol.* **2025**, *58*, 2543–2581.
81. Anders, S.; Tucker, J. Adult attachment style, interpersonal communication competence, and social support. *Pers. Relatsh.* **2000**, *7*, 379–389. [CrossRef]
82. Zoonen, W.; Sivunen, A.E. Finding support in emotional expression: An analysis of the implications of emotional communication on enterprise social media. *Eur. Manag. J.* **2025**. [CrossRef]
83. Mühlberger, C.; Endrejat, P.; Möller, J.; Herrmann, D.; Kauffeld, S.; Jonas, E. Focus meets motivation: When regulatory focus aligns with approach/avoidance motivation in creative processes. *Front. Psychol.* **2022**, *13*, 807875. [CrossRef] [PubMed]
84. Xiong, J.; Jin, X.; Li, W. The influence of situational regulation on the information processing of promotional and preventive self-regulatory individuals: Evidence from eye movements. *Front. Psychol.* **2020**, *11*, 531147. [CrossRef]
85. Florack, A.; Ineichen, S.; Bieri, R. The Impact of Regulatory Focus on the Effects of Two-Sided Advertising. *Soc. Cogn.* **2009**, *27*, 37–56. [CrossRef]
86. Krishna, A.; Ried, S.; Meixner, M. State-trait interactions in regulatory focus determine impulse buying behavior. *PLoS ONE* **2021**, *16*, e0253634. [CrossRef]
87. Shin, D.; Song, J.H.; Biswas, A. Electronic word-of-mouth (eWOM) generation in new media platforms: The role of regulatory focus and collective dissonance. *Mark. Lett.* **2014**, *25*, 153–165. [CrossRef]
88. Koopmann, J.; Lanaj, K.; Bono, J.; Campana, K. Daily shifts in regulatory focus: The influence of work events and implications for employee well-being. *J. Organ. Behav.* **2016**, *37*, 1293–1316. [CrossRef]
89. Zhou, J.; Wang, X.M.; Song, L.J.; Wu, J. Is it new? Personal and contextual influences on perceptions of novelty and creativity. *J. Appl. Psychol.* **2017**, *102*, 180–202. [CrossRef]
90. Sun, T.; Youn, S.; Wu, G.; Kuntaraporn, M. Online word-of-mouth (or Mouse): An exploration of its antecedents and consequences. *J. Comput.-Mediat. Commun.* **2006**, *11*, 1104–1127. [CrossRef]
91. Nunnally, J. *Psychometric Theory*; McGraw-Hill: New-York, NY, USA, 1987.

92. SpeedGeo. 2025. Available online: https://www.speedgeo.net/reports/internet-speed-in-europe-ranking-2025#:~:text=This%20is%20the%20outcome%20of%20a%20growing,speeds%20ranging%20from%20100%20to%20120%20Mbps (accessed on 1 November 2025).
93. DataReportal. Digital Romania. 2025. Available online: https://datareportal.com/reports/digital-2025-romania (accessed on 1 November 2025).
94. Eurostat, 2025. Accommodations in Europe. Available online: https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20250925-1#: :text=The%20biggest%20share%20of%20foreign,%25)%20and%20Romania%20(20.2%25) (accessed on 1 November 2025).
95. Hair, J.F.; Black, W.C.; Babin, B.J.; Anderson, R.E. *Multivariate Data Analysis*; Prentice Hall: Upper Saddle River, NJ, USA, 2010.
96. Henseler, J.; Ringle, C.; Sarstedt, M. A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *J. Acad. Mark. Sci.* **2014**, *43*, 115–135. [CrossRef]
97. Ringle, C.M.; Wende, S.; Becker, J.-M.; SmartPLS 3. Boenningstedt: SmartPLS GmbH. 2015. Available online: http://www.smartpls.com (accessed on 10 August 2025).
98. Starzyk, K.B.; Fabrigar, L.R.; Soryal, A.S.; Fanning, J.J. A Painful Reminder: The Role of Level and Salience of Attitude Importance in Cognitive Dissonance. *Personal. Soc. Psychol. Bull.* **2009**, *35*, 126–137. [CrossRef]
99. Goodwin, R.; Hernandez Plaza, S. Perceived and Received Social Support in Two Cultures: Collectivism and Support among British and Spanish Students. *J. Soc. Pers. Relatsh.* **2020**, *17*, 282–291. [CrossRef]
100. Kim, S.Y. Negative word of mouth intentions during self-service technology failures: The mediating role of regret. *J. Serv. Sci. Res.* **2016**, *8*, 41–55. [CrossRef]
101. Nofal, R.; Bayram, P.; Emeagwali, O.L.; Al-Mu'ani, L. The effect of eWOM source on purchase intention: The moderation role of weak tie eWOM. *Sustainability* **2022**, *14*, 9959. [CrossRef]
102. Lee, D.S.; Way, B.M. Perceived social support and chronic inflammation: The moderating role of self-esteem. *Health Psychol.* **2019**, *38*, 563–566. [CrossRef]
103. Balaji, M.S.; Khong, K.W.; Chong, A.Y.L. Determinants of negative word-of-mouth communication using social networking sites. *Inf. Manag.* **2016**, *53*, 528–540. [CrossRef]
104. Higgins, E.T.; Nakkawita, E.; Cornwell, J.F.M. Beyond outcomes: How regulatory focus motivates consumer goal pursuit processes. *Consum. Psychol. Rev.* **2020**, *3*, 76–90. [CrossRef]
105. Niculae, I.-A. Nation in the Name of Faith: The Use of Orthodox Christianity in Shaping Romanian Identity. Master's Thesis, Department of Political Science, Central European University, Vienna, Austria, 2025. [CrossRef]
106. Mahmood, S.; Khwaja, M.; Jusoh, A. Electronic word of mouth on social media websites: Role of social capital theory, self-determination theory, and altruism. *Int. J. Space-Based Situated Comput.* **2019**, *9*, 74. [CrossRef]
107. David, D.; Iliescu, D.; Matu, S.; Balaszi, R. The national psychological/personality profile of Romanians: An in depth analysis of the regional national psychological/personality profile of Romanians. *Rom. J. Appl. Psychol.* **2015**, *17*, 34–44.
108. Cicei, C.C. Examining the Association Between Self-Concept Clarity and Self-Esteem on a Sample of Romanian Students. *Procedia—Soc. Behav. Sci.* **2012**, *46*, 4345–4348. [CrossRef]
109. Albu, N.; Albu, C.; Hoffmann, S. The Westernisation of a financial reporting enforcement system in an emerging economy. *Account. Bus. Res.* **2020**, *51*, 271–297. [CrossRef]
110. Iacob, M. The Applicability of Hofstede's Theory in Romania: A Political Anthropology View. *Futur. Soc. Sci.* **2025**, *3*, 4–19. Available online: https://futurity-social.com/index.php/journal/article/view/186 (accessed on 29 August 2025).
111. Lu, H.Y.; Wu, W.Y.; Chen, S.H. Influences on the perceived value of medical travel: The moderating roles of risk attitude, self-esteem and word-of-mouth. *Curr. Issues Tour.* **2014**, *19*, 477–491. [CrossRef]
112. Wang, X.; Liu, Y.; Wang, S.; Chen, H. Keep it vague? New product preannouncement, regulatory focus, and word-of-mouth. *J. Retail. Consum. Serv.* **2022**, *65*, 102847. [CrossRef]
113. Lewandowski, J.; Rosenberg, B.D.; Parks, M.J.; Siegel, J.T. The effect of informal social support: Face-to-face versus computer-mediated communication. *Comput. Hum. Behav.* **2011**, *27*, 1806–1814. [CrossRef]
114. Hagger, M.S.; Chatzisarantis, N.L.; Biddle, S.J. A Meta-Analytic Review of the Theories of Reasoned Action and Planned Behavior in Physical Activity: Predictive Validity and the Contribution of Additional Variables. *J. Sport Exerc. Psychol.* **2002**, *24*, 3–32. [CrossRef]


**Disclaimer/Publisher's Note:** The statements, opinions and data contained in all publications are solely those of the individual author(s) and contributor(s) and not of MDPI and/or the editor(s). MDPI and/or the editor(s) disclaim responsibility for any injury to people or property resulting from any ideas, methods, instructions or products referred to in the content.

journalism and media

MDPI

*Article*

# Challenges for NGO Communication Practitioners in the Disinformation Era: A Qualitative Study Exploring Generation Z's Perception of Civic Engagement and Their Vulnerability to Online Fake News

**Alexandra-Niculina Gherguț-Babii, Gabriela Poleac and Daniel-Rareș Obadă ***

Department of Communication Sciences and Public Relations, Faculty of Philosophy and Socio-Political Sciences, Alexandru Ioan Cuza University, 700506 Iași, Romania; alexandra.babii@yahoo.com (A.-N.G.-B.); gabriela.poleac@uaic.ro (G.P.)
* Correspondence: daniel.obada@uaic.ro

**Abstract**

The growing challenge of disinformation in the digital age poses significant hurdles for NGO communication practitioners, particularly in engaging Generation Z. Low digital literacy among young individuals also offers an explanation for lower levels of civic engagement. This study explores young people's perceptions of civic engagement and the effects of disinformation through qualitative focus group discussions. Eight focus groups comprising young adults were conducted to gather insights into their motivations, experiences, and perspectives regarding social and political issues as well as fake news combating strategies. Findings from this research will contribute to the existing literature on the relationship between youth, fake news, and civic engagement. The results indicate that youth primarily rely on social media for information, with Instagram emerging as a key platform for real-time updates. While participants recognise the importance of credible sources, many demonstrated superficial strategies for assessing reliability, such as evaluating the number of followers or brand reputation, which may leave them vulnerable to fake news. This tendency highlights a gap between formal digital literacy education and actual media consumption practices. Ultimately, the findings underscore the critical need for education and awareness to equip young individuals with the tools necessary to discern credible information and engage meaningfully in civic discourse, offering valuable insights for civic NGO communication strategies.

**Keywords:** fake news; youth; gen z; civic engagement; digital literacy

check for updates

Academic Editor: Andreu Casero-Ripollés

Received: 29 June 2025
Revised: 28 August 2025
Accepted: 30 August 2025
Published: 4 September 2025

**Citation:** Gherguț-Babii, A.-N., Poleac, G., & Obadă, D.-R. (2025). Challenges for NGO Communication Practitioners in the Disinformation Era: A Qualitative Study Exploring Generation Z's Perception of Civic Engagement and Their Vulnerability to Online Fake News. *Journalism and Media*, *6*(3), 136. https://doi.org/10.3390/journalmedia6030136

**Copyright:** © 2025 by the authors. Licensee MDPI, Basel, Switzerland. This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

## 1. Introduction

The spread of false information and fake news in the digital age is a serious threat to democratic processes and the welfare of society. Romania presents a particularly concerning landscape regarding fake news consumption. Research indicates that 55% of Romanians believe they have been exposed to fake news recently (INSCOP Research, 2021), while GLOBSEC studies outline that 39% of Romanian respondents believed conspiracy theories, positioning Romania as the European country with the lowest level of basic digital skills compared to the European Union average (Center for Independent Journalism, 2024). The phenomenon has been amplified during crisis periods, particularly during the COVID-19

pandemic and the Ukraine conflict, when hybrid information warfare tactics significantly increased the circulation of false narratives in Romanian media (Ungur-Brehoi, 2022).

The swift spread of unverified and frequently purposefully false material via digital platforms has highlighted the critical requirement for citizens to possess strong digital literacy skills. News literacy related to digital literacy is frequently understood as part of civic literacy and is an essential foundation for active participation in democratic processes (Swart, 2023). Young people often engage with news to foster social connections rather than to discuss political or social matters. Maintaining relationships and staying informed for personal relevance are more important aspects of news sharing than engaging in deeper political discourse (Swart, 2023). Fostering informed, critical citizenship requires recognising and tackling the intricacies of fake news propagation and its effects on public discourse. Young people often show limited interest in political news and elections because they feel disconnected from these topics, perceiving them as irrelevant to their personal lives. However, as they grow older, their interest in politics tends to increase, potentially due to greater exposure, understanding, and the growing relevance of such issues in their lives (Duvekot et al., 2024).

The widespread spread of fake news on social media platforms in Romania has had a noteworthy influence on the conduct of youth, underscoring the pressing need for improved digital literacy. Social media has greatly impacted the younger generation in Romania by serving as a forum for political speech, particularly during protests and election-related issues. As of January 2024, 15.13 million people used social networks in Romania, with 5.78 million of those users being overwhelmingly young people on Instagram. The age group of 18 to 24 years constituted the largest proportion of Instagram users in Romania (32%), outnumbering all other age groups put together. Similarly, according to Statista (2023), 29.3% of Instagram users in Romania were between the ages of 25 and 34. Compared to real news, fake news travels faster and more extensively on social media, according to existing studies (Meel & Vishwakarma, 2020; Damstra et al., 2021; Obadă & Dabija, 2022). As a result, those who receive their news via social media are more likely to come across misleading information (Aïmeur et al., 2023). Additionally, individuals frequently believe fake news that confirms their prejudices or preconceptions, making it difficult to persuade them to change their minds even in the face of data that refutes the false information, a phenomenon known as confirmation bias (Wason, 1960). Moreover, limited critical thinking skills significantly increase individuals' vulnerability to fake news content, especially AI-generated (Arikewuyo, 2025). In this context, initiatives aimed at enhancing digital literacy among Romania's youth must be given top priority to lessen the negative impacts of this phenomenon.

This study explores the topic of young adults' perception concerning fake news and how it affects civic engagement. Civic NGOs play a crucial role in addressing the challenges posed by fake news, particularly in the context of youth civic participation. As highlighted in this paper, students often struggle to discern credible news from false narratives, which can significantly impact their civic involvement and decision-making processes. Young people engage in civic activities through various channels, influenced by personal motivations and external factors. They respond to causes like climate change and discrimination, but without encouragement or support, and in the face of negative repercussions, they may be discouraged from continuing their civic involvement (Tsaliki, 2022). In Romania, various civic NGOs implement digital and media literacy programmes with young individuals, such as Funky Citizens, The Center for Independent Journalism (CIJ), and Mediawise Society. For example, The Center for Independent Journalism's programme "I Teach Media Literacy!" (CIJ, 2025) is a large-scale initiative launched in Romania in 2017 to integrate media literacy into high school education. Through teacher training and curriculum advo-

cacy, it has reached over 50,000 students annually, empowering them to critically evaluate media content and recognise disinformation. On the other hand, Mediawise Society's "Propaganda Lab: Can You Recognise Propaganda?" (Mediawise, 2018) is an interactive workshop designed for young people in Romania. Participants learn to identify visual and rhetorical techniques used in contemporary propaganda by analysing real local examples via the Mind Over Media Romania platform. These programmes' focusing on youth as end beneficiaries align with our research, which explores young students' perceptions of civic engagement in relation to their experience with fake news.

In the context of the increasing exposure of Romanian youth to fake news (Ungur-Brehoi, 2022; Obadă & Dabija, 2022; Moldovan et al., 2025), research shows that such exposure directly impacts levels of civic engagement (Mihailidis & Viotty, 2017; Wardle & Derakhshan, 2017). Fake news campaigns that promote narratives such as "voting doesn't matter" or "the vote is manipulated" can discredit NGOs and civic movements and lead to apathy and withdrawal from the public sphere, particularly among young people lacking strong critical thinking skills. Therefore, examining the relationship between young people's civic engagement and their experience with fake news becomes essential.

To understand how people access and interact with political information in the digital age, this research explores the interactions among fake news combating tactics and the ability to recognise it. This research has the potential to make significant contributions to the larger conversation about civic engagement, information consumption, and the future of democracy in a society that is becoming more and more digitally connected.

Despite extensive research on digital literacy's role in countering fake news, limited attention has been given to Romanian youth's unique challenges in developing critical digital literacy skills for civic engagement (Mihailidis & Thevenin, 2013). While prior studies highlight NGOs' and education's importance in skill development (Kahne et al., 2012; Lee et al., 2013), little focus has been given to how students' attitudes and obstacles affect their ability to recognise reliable political information.

The paper proposes the following research objectives:

O1: To explore the perceptions of Gen Z regarding civic engagement.
O2: To identify the motivations behind Gen Z's civic engagement.
O3: To explore the media and information sources Gen Z uses concerning civic engagement.
O4: To assess Gen Z's exposure to fake news related to civic topics.
O5: To examine the cues Gen Z considers when identifying fake news.
O6: To examine the cognitive, emotional, and behavioural responses of Gen Z to fake news.
O7: To explore Gen Z's perceptions of solutions for combating fake news.

## 2. Literature Review

### *2.1. Gen Z's Vulnerability to Fake News*

Opposed to news conceptualised as "independent, reliable, accurate, and comprehensive information" about an organisation (Kovach & Rosenstiel, 2007, p. 11), fake news is inaccurate, false, or grossly distorted information presented as news to deceive the audience (Figueira & Oliveira, 2017). According to Obadă (2019, p. 160), "online fake news can be defined as false, inaccurate, or misleading information presented as news (i.e., specially designed to be confused with real news) and shared online to deceive the audience to influence their cognition, attitude, and behaviour regarding a specific event, person, or brand."

Fake news can be categorised into seven types: satire, misleading content, imposter content, fabricated content, false connection, false context, and manipulated content. These types of news are used to deceive and cause damage to recipients. Satire or parody is used

to be comedic; misleading content presents an issue or individual in a distorted perspective; imposter content pretends to be someone else; fabricated content disseminates completely false information; false connection has no logical relationship; false context blends true and inaccurate information; and manipulated content alters genuine information or imagery to deceive others (Wardle & Derakhshan, 2017). In numerous instances, malicious sources blend these types of content, resulting in more effective hybrid forms of fake news (Obadă & Dabija, 2022). Considering the complex process of creating fake news and the various formats in which it can be disseminated, young individuals can easily be exposed and affected by it.

On the other side, the present research also incorporates the broader term disinformation, which includes all forms of false, inaccurate, or misleading content (not necessarily in the form of news) that is intentionally designed, presented, and promoted to cause public harm or profit (European Commission: High Level Group of Fake News and Online Disinformation, 2018). The most harmful form is misleading with intent, as it strategically manipulates public opinion and erodes trust in democratic institutions; therefore, this emphasis is relevant in the present study.

Young people are seen to be more vulnerable to fake news (Mercenier et al., 2021), especially due to their poor digital literacy skills. Research indicates that many young individuals exhibit a limited comprehension of how algorithms influence the news they consume. Although young users are aware of algorithmic influence on some platforms (like Facebook), they frequently do not thoroughly understand how comparable mechanisms affect their news on other platforms, such as Instagram or Twitter (Swart, 2023). Moreover, youngsters do not make a concerted effort to curate their social media feeds for relevance or interest. They follow accounts they deem uninteresting but choose not to unfollow them, indicating that breaking these established routines is challenging (Swart, 2021). Studies outline several factors that make it difficult for young people to debunk fake news content and evaluate the credibility of news in the digital era. In addition to being sceptical of mainstream media, believing it to be politically biased or deceptive (Swart & Broersma, 2022), they frequently lack clear knowledge of what defines professional journalism and struggle to discern the financial interests behind news content (Almeida et al., 2023; Duvekot et al., 2024). Furthermore, many young people struggle with critical evaluation of news sources, frequently relying on social networks and friends for news validation rather than professional journalists or established media (Sormanen et al., 2022; Duvekot et al., 2024). Captivated by new, provocative, or suggestive content, they may unwittingly contribute to the spread and even virality of false, misleading, or unverified information (Herrero-Diz et al., 2020). Additionally, instability in emotional regulation can lead to impulsive behaviour, making it more susceptible for young people to share fake news (Shephard et al., 2023). In the current digital environment, young voters need to be able to navigate and critically assess information online. Digital environments now supplement the fundamental critical thinking abilities used in analogue contexts. Digital literacy emerges as "a notion of situated multiple integrated skills and practices (conceptual, attitudinal, procedural, and ethical) that empower people (individuals and groups) to participate and communicate efficiently in society" (Marín & Castaneda, 2022, p. 4). Moreover, media literacy, the ability to critically assess the messages in the media (Media Literacy Now, 2025), equips individuals with the tools to evaluate information, recognise bias and fake news, and make informed choices as media consumers and citizens.

### 2.2. Civic NGOs and Their Role in Combating Fake News

Civic NGOs are essential in the fight against fake news because they encourage critical thinking, media literacy, and responsible digital citizenship (Tarozzi, 2020). Because they

are more likely to be exposed to social media and other digital platforms, where fake news spreads quickly, young people are especially susceptible to disinformation (Howard et al., 2021; Vissenberg et al., 2023). Civic NGOs may address the effects of fake news on youth in two ways: first, by implementing digital literacy programmes directly (Pang et al., 2022; McDougall & Rega, 2022), and second, by encouraging civic participation, civic engagement, and critical thinking about government in a more indirect manner (Fernandez et al., 2022). By focusing on advocacy and civil society participation, civic NGOs can tackle this problem by equipping youth with the knowledge and abilities required to navigate the ever-changing digital ecosystem successfully. Civic NGOs foster political participation indirectly through resource allocation and participatory development, particularly in areas with limited government services. Their frameworks encourage actions such as contacting officials and protesting (Brass, 2022). Civic education initiatives further boost youth engagement by involving them in appealing ways (Pospieszna & Galus, 2020). Moreover, media and digital literacy programmes reduce the spread of fake news and strengthen young people's ability to detect disinformation (Pang et al., 2022; Bruinenberg et al., 2021; Huang et al., 2024). Recognising this issue, many NGOs have launched digital literacy projects to cultivate educated, active citizens.

Civic-orientated NGOs often focus on youth aged 15–25 and view this age bracket as a formative period for shaping attitudes and beliefs. Young people are considered as more eager to engage civically than their parents, who, having grown up under communism, tend to be more sceptical and disengaged (Pospieszna & Galus, 2020). To attract youth, NGOs employ strategies such as youth work, discussion forums, volunteerism, involvement in sports, arts, media, non-formal education, and digital engagement (Brady et al., 2020). Still, participation levels vary, and not all young people choose to engage (Corney et al., 2020).

### 2.3. Youth's Perception of Civic Engagement

Civic engagement is characterised by individuals' active participation in the social and political lives of their communities (Adler & Goggin, 2005; Ekman & Amnå, 2012; Smith, 2022). This concept is broadly divided into two spheres. Social engagement includes activities such as volunteering and participating in environmental initiatives, while political engagement encompasses more traditional democratic actions like voting, protesting, and signing petitions (Chittum et al., 2022). This distinction reflects a comprehensive view of citizenship that recognises both institutional and non-institutional forms of participation, which are critical for a functioning democracy (Gerston, 2021). The theoretical framework of civic engagement, therefore, acknowledges a wide spectrum of activities through which citizens can influence their society.

As for the civic engagement of youth, a young person's involvement in the political and social sphere can take many different forms. Some examples include volunteering, attending rallies, writing to politicians, voting, being involved in social media, and volunteering or other types of activism. In addition, when youth participation aligns with their interests, it enhances government credibility and strengthens democratic processes (Pospieszna & Galus, 2020). Therefore, we pose the following research question:

*RQ1: What are Gen Z's perceptions of civic engagement?*

### 2.4. Youth's Motivation for Civic Engagement

Regarding civic engagement, Generation Z faces specific challenges, particularly in addressing disinformation and developing digital literacy. Although Gen Z claims to want to be more involved in the community (Murmuration, 2024), several obstacles stand in their way. One of the main variables affecting young people's motivation for civic engagement is how they approach things differently from older generations. Gen Z is more likely

to volunteer locally and participate in other community-focused activities than in more conventional political activities, such as voting. This inclination raises the possibility that this generation's incentives for civic engagement are more community-focused.

The idea of motivation can be further extended using self-determination theory (SDT), which distinguishes between autonomous and controlled motivations (Deci & Ryan, 2000). Increased need fulfilment is associated with autonomous motivation, which includes both intrinsic and well-internalised extrinsic motivation. This approach leads to favourable outcomes, including improved performance and well-being. Activities that individuals find engaging, offer novelty and challenge, and satisfy their requirements for competence and autonomy are the source of intrinsic drive. On the other hand, internalising processes, such as identification and integration, allow extrinsic motivation to fluctuate in its degree of self-determination. More independent behaviour may result from well-internalised extrinsic motivation. On the other hand, amotivation is the absence of purpose or drive, frequently brought on by ineffectiveness or a lack of control (Deci & Ryan, 2000).

In the context of civic engagement, intrinsic motivation is demonstrated by young people's innate desire to give back to their communities, which is motivated by their values, sense of autonomy, and the psychological rewards of meaningful involvement (Deci & Ryan, 2000). Larson (2000) argues that youth develop intrinsic motivation or initiative through personally meaningful and challenging activities, which are key features of authentic civic participation. Amotivation in civic settings frequently results from a sense of inadequacy, when young people believe their efforts will not have a significant impact on complicated societal issues, or from a gap between their ideals and the civic possibilities that are accessible to them (Wigfield & Eccles, 2000). Information overload, conflicting priorities, and mistrust of conventional civic institutions are some of the particular motivational issues that modern youth encounter. These issues can impair both intrinsic interest and receptivity to extrinsic rewards. However, research consistently reveals that when civic opportunities match with young people's developmental needs for autonomy, competence, and relatedness—the fundamental elements of SDT—long-term engagement increases (Catalano & Hawkins, 1996).

*RQ2: What are Gen Z's motivations for civic engagement?*

### *2.5. Youth Sources of Information Concerning Civic Engagement*

Young people use digital media as a fun and engaging way to learn about citizenship and civic participation. These platforms allow youngsters to connect, share ideas, and debate political issues through social networks, impacting their digital citizenship skills (Contreras et al., 2023). There is a positive relationship between social media usage and civic involvement among the younger population. Additionally, specific functionalities of social media, such as using them for news consumption and self-expression, may significantly forecast civic engagement (Pang et al., 2022; Oden & Porter, 2023). There is also a substantial correlation between increased political engagement on the internet and increased political participation offline, such as voting, attending public meetings, and making contributions to political campaigns (Piatak & Mikkelsen, 2021).

However, poorly informed young individuals, who rely on passive exposure to news rather than active information-seeking, are less likely to engage in civic activities (Skurka et al., 2023; Swart, 2023; Duvekot et al., 2024). This disengagement, in turn, increases their vulnerability to fake news, as they lack the critical media literacy necessary to discern credible sources from false information. As a result, the following research question is presented:

*RQ3: What sources of information concerning civic engagement does Gen Z use?*

### 2.6. Youth and Fake News Exposure

Youth exposure to fake news has become increasingly prevalent in contemporary digital environments, with research indicating substantial and frequent encounters across multiple platforms. Norwegian survey data reveal that two out of three teenagers had encountered content they suspected to be fake (Selnes, 2024), while broader statistics suggest that younger consumers are often at greater risk of exposure to fake news than older generations by sheer virtue of their higher social media usage (Statista, 2024). The primary sites of exposure align with youth media consumption patterns, particularly on platforms where roughly six in ten teens use TikTok and Instagram. Platform-specific vulnerabilities are particularly concerning, as research indicates that roughly a fifth of TikTok videos contain misinformation (Jain et al., 2025).

The types and mechanisms of exposure reflect the algorithmic and social nature of contemporary media consumption, where disinformation spreads through recommendation systems, peer sharing, and influencer networks. Youth encounter fake news not merely as passive consumers but as active participants in information ecosystems driven by two main factors: youth's desire to raise awareness among their social circles, especially when the content aligns with their existing beliefs and perceptions, and a simple lack of time to properly verify the information's accuracy (Valencia-Arias et al., 2023).

The frequency and ubiquity of exposure, combined with the emotional and sensational nature of much misinformation content, create conditions where distinguishing authentic from fabricated information becomes increasingly challenging for young people navigating complex digital information landscapes. Consequently, the subsequent research question has been proposed:

*RQ4: Are Gen Z people exposed to fake news concerning social and political topics?*

### 2.7. Cues to Identify Fake News

Research highlights several techniques for developing digital skills, particularly source evaluation. Cognitive psychology emphasises the importance of assessing information reliability (Kumar & Geethakumari, 2014). Users often judge content by examining its source and its influence on opinions. Freiling (2019) found that familiarity with accounts helps users detect false information, with account credibility being especially important for trusted news sources. People tend to believe content from sources they consider reliable, making source credibility a key cue (Pennycook & Rand, 2021).

In the same vein, McGrew and Byrne (2022) suggest that one of the best ways to spot false material is to lateral read, which is the act of leaving a webpage to look for additional information on other reliable websites. According to research by Khan and Idris (2019), users who possess the ability to recognise reliable sources are less likely to be manipulated by false information, which emphasises the value of media literacy education in developing these abilities.

Furthermore, social feedback, such as "likes" on social media, can strengthen trust in news items, even misinformation, since it frequently contradicts powerful persons' elite messaging (Pennycook & Rand, 2021). However, by using crowdsourcing, social media users can improve their ability to distinguish between trustworthy and untrustworthy content through collective judgement and shared experiences. Checking URLs is another useful strategy for social media users. Suspicious or misleading domain names can signal false content, helping users avoid sharing or engaging with unreliable sources (Roy & Chahar, 2021).

Recent research shows that developing relevant digital skills is linked to positive outcomes, such as enhanced civic participation, academic achievement, and improved online safety behaviours (Livingstone et al., 2023). Yet critical digital literacy encompasses

more than just content analysis; it also entails knowing how the internet affects political, social, and economic environments. This more expansive viewpoint aids in the development of mental models that have a major impact on civic engagement (Polizzi, 2023). Similarly, critical digital literacy promotes a more complex understanding of how digital environments influence public discourse and individual agency, as described by Pangrazio and Sefton-Green (2021). Given this context, studies indicate that while youth are digitally savvy and aware of fake news mechanisms, they remain highly exposed to online manipulation and lack awareness of how it influences them (Lilja et al., 2024). Therefore, we propose the following research question:

*RQ5: What are the cues Gen Z people take into consideration to identify fake news?*

### 2.8. Reactions After Fake News Encounters in Civic Context

There is a significant research gap in identifying the specific topics that fake news most exploits in civic contexts (Chryssanthopoulou, 2023). While most studies often focus on formal aspects or manipulation techniques (Aïmeur et al., 2023; Rastogi & Bansal, 2023), evidence suggests disinformation campaigns tailor messages by leveraging pre-existing biases, rumours, cultural beliefs, and historical conflicts (Carr et al., 2020). Such an observation implies the topical content of civic fake news likely varies considerably across regions and groups. Some general hot topics are at issue, such as health: COVID-19, vaccines (Balakrishnan et al., 2022); political: globalisation, war (Carr et al., 2020; Kreft et al., 2024); social: immigration, NGOs (Carr et al., 2020; Corporate Europe Observatory, 2025); and environmental: global warming, industrialised pollution (Al-Rawi et al., 2021). However, there are also specific topics that depend on the vulnerabilities of particular groups, including financial scams (Sarno & Black, 2024), the Ukrainian war (Magdin, 2022), and autonomous regions (Pérez Curiel et al., 2022).

After encountering fake news on a topic that interests them, people experience different reactions in the form of emotions or actions (Obadă, 2019; Fârte et al., 2025). People's emotional responses to fake news hinge on how they manage cognitive dissonance. When fake news aligns with existing beliefs, individuals often feel contempt and satisfaction. Conversely, encountering fake news that contradicts beliefs, without effectively resolving the dissonance, typically leads to feelings of dissatisfaction and frustration (Taddicken & Wolff, 2020). Emotional intensity dictates how people react to fake news. High emotions (positive or negative) correlate with either spreading or suppressing them, while low emotions lead to ignoring or disengagement (Horner et al., 2021).

As for the behaviour triggered by fake news, most of the studies focused on sharing behaviour, emphasising intrinsic motivations such as emotions or beliefs, or extrinsic motivations such as political ideology and conspiracy theories (Melchior & Oliveira, 2024). However, few studies examine youth reactions to fake news, with some noting that people share disinformation mainly due to their inability to detect it and desire to inform others. (Herrero-Diz et al., 2020). Therefore, we propose the next research question:

*RQ6: What cognitive, emotional, and behavioural responses are triggered by fake news in Gen Z individuals?*

### 2.9. Solutions for Combating Fake News

Another investigation conducted by Pennycook et al. (2020) investigated the efficacy of initiatives aimed at curbing the dissemination of fake news on social media, providing useful guidance on reducing the adverse effects. The empirical study aimed to determine the impact of various interventions, such as accuracy reminders and warnings, on participants' sharing behaviour. The researchers carefully evaluated the impacts of these interventions using a series of web-based studies. Their research revealed an important

direction to follow: some interventions, such as accuracy reminders, were successful in lowering the spread of false information. Pennycook et al. (2020) recommended that social media platforms adopt interventions that promote critical thinking among users regarding the material they come across and disseminate, given the findings.

Finally, current research shows that young people with strong communication and social skills may reduce their likelihood of spreading or falling for false information. This is achieved by increasing awareness of the potential pitfalls of blending news, information, and social interactions, along with a deeper understanding of how social media platforms operate. Moreover, effective peer-to-peer online communication can act as a safeguard against the risks posed by disinformation (Vissenberg et al., 2023).

*RQ7: What are Gen Z's perceptions of the solutions for combating fake news?*

## 3. Methodology

To investigate young people's perceptions of civic engagement and the effects of disinformation, we adopted a qualitative approach in this study, which included focus groups. Focus groups were selected due to their ability to offer comprehensive and profound insights into the attitudes, views, and personal experiences of the participants. Interaction between participants is facilitated by this approach, which can lead to original insights and more in-depth conversations. Focus groups and other qualitative research methods are especially useful for studying phenomena that are still poorly understood since they allow for the exploration of new topics as they come up during the discussion (Busetto et al., 2020).

Purposive sampling was used to choose members for 8 focus groups, each with six to ten individuals between the ages of 18 and 25, to guarantee a diversity of perspectives on social and political engagement. The participants were students enrolled at one major university in Romania and had ages between 18 and 25 years. The purposive sample scheme we used is presented below (Table 1). The youth voluntarily agreed to participate in the study without receiving any reward.

**Table 1.** Purposive sampling scheme.

| Focus Group No. | Female Participants | Male Participants | Total Participants per Focus Group |
|---|---|---|---|
| 1 | 5 | 1 | 6 |
| 2 | 4 | 3 | 7 |
| 3 | 8 | 1 | 9 |
| 4 | 6 | 4 | 10 |
| 5 | 7 | 2 | 9 |
| 6 | 5 | 3 | 8 |
| 7 | 7 | 2 | 9 |
| 8 | 5 | 5 | 10 |

The purpose of the focus groups was to collect information about participants' motivations, experiences, and how fake news affects their interest in social and political issues. The profile of participants is highly relevant to the present study, as Generation Z represents the primary target audience of civic NGOs. These organisations aim to foster civic engagement among young people and encourage their active participation as responsible citizens. However, their heightened vulnerability to fake news constitutes a significant obstacle to achieving this goal. To guarantee that we recorded unforeseen themes, the inquiry strategy was kept adaptable to enable follow-up enquiries based on participant responses. The conversations that occurred in each focus group were videotaped and transcribed for analysis, with a duration of approximately one and a half hours. Data collection took place during the months of March and April 2024.

The structure of the study presents seven research questions alongside their corresponding objectives, operationalised concepts, and focus group questions. The first three RQs explore Gen Z's perceptions, motivations, and information sources regarding civic engagement. The following questions investigate Gen Z's experiences with fake news, specifically their exposure to it, identification cues, recalled topics, emotional reactions, actions taken, and perceived solutions. Each RQ is linked to targeted focus group prompts designed to elicit detailed qualitative insights aligned with the study's conceptual framework (Table 2).

**Table 2.** Research questions, objectives, concepts, and indicators.

| Research Question | Research Objective | Operationalised Concept | Focus Group Questions |
|---|---|---|---|
| RQ1: What are Gen Z's perceptions of civic engagement? | To explore the perceptions of Gen Z regarding civic engagement. | Civic engagement | What understanding do you have of "civic engagement"? Describe a situation you were civically engaged in. |
| RQ2: What are Gen Z's motivations for civic engagement? | To identify the motivations behind Gen Z's civic engagement. | Types of motivation (for civic engagement) | What motivated you to get involved in civic actions? If not, what would motivate you to become involved in civic actions? |
| RQ3: What sources of information/media sources concerning civic engagement does Gen Z use? | To explore the media and information sources Gen Z use concerning civic engagement. | Sources of information | What sources do you use to inform yourself on civic (social and political) subjects? |
| RQ4: Are Gen Z people exposed to fake news concerning social and political topics? | To assess Gen Z's exposure to fake news related to social and political topics. | Fake news exposure | Describe the situation when you have encountered fake news on social/political topics. |
| RQ5: What are the cues Gen Z people take into consideration to identify fake news? | To examine the cues Gen Z considers when identifying fake news. | Cues on fake news identification | What are the characteristics by which you identify fake news? |
| RQ6: What cognitive, emotional, and behavioural responses are triggered by fake news in Gen Z individuals? | To examine the cognitive, emotional, and behavioural responses of Gen Z to fake news. | Recall of fake news topics | Describe the situation when you have encountered fake news on social/political topics. |
| | | Triggered emotions | What emotions did you experience when you encountered the fake news? |
| | | Triggered actions | What actions did you take when you encountered the fake news? |
| RQ7: What are Gen Z's perceptions of the solutions for combating fake news? | To explore Gen Z's perceptions of solutions for combating fake news. | Solutions for combating fake news | How do you think the phenomenon of fake news could be limited? Which entities do you think would be responsible for fake news? |

The research targeted young people between the ages of 18 and 25 and focused on a particular generational cohort. This age group was chosen because they are extremely engaged on social media and are heavily influenced by the dissemination of disinformation (A. Guess et al., 2019; Pospieszna & Galus, 2020). Furthermore, the early stages of civic engagement and political participation in this generation make it an ideal demographic to explore the effects of disinformation. By concentrating on this particular age group, the research project seeks to comprehend the opportunities and difficulties of improving civic engagement and digital literacy at a critical juncture in their development.

## 4. Results

For the interpretation of the focus group data, we employed a three-stage coding process: open, axial, and selective coding. During open coding, we identified and labelled key concepts emerging from participants' responses. During open coding, we identified and labelled key concepts that emerged from participants' responses. Axial coding allowed us to explore relationships between these concepts, grouping them into broader categories based on patterns and connections. Finally, through selective coding, we integrated and refined these categories around central themes that addressed our research questions. This iterative process led to the development of a conceptual map (Figure 1) that visually represents the core dimensions of Gen Z's civic engagement and their interaction with disinformation.

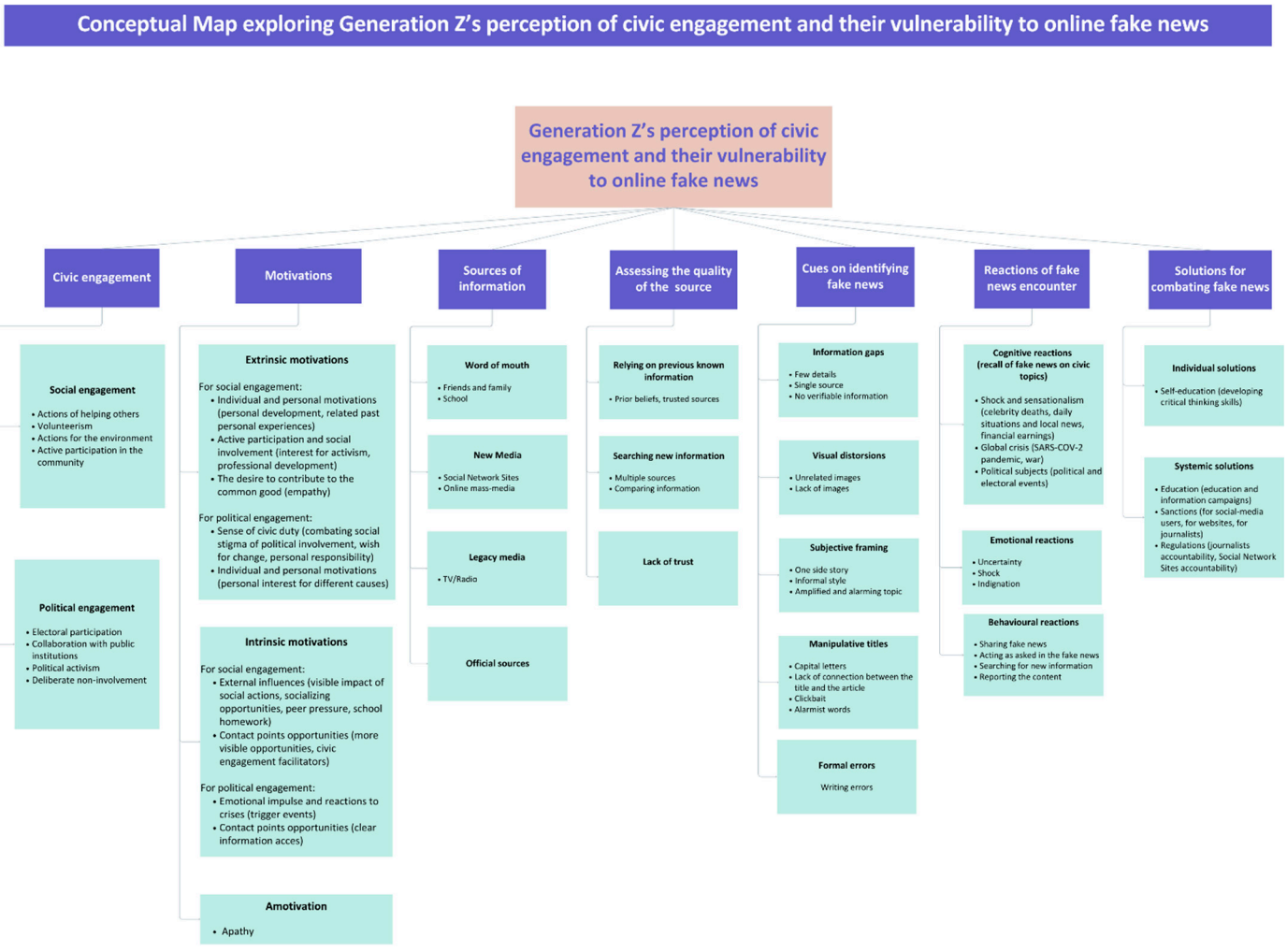



**Figure 1.** Conceptual map exploring Generation Z's perception of civic engagement and their vulnerability to online fake news.

### 4.1. Understanding Civic Engagement

The analysis of focus group responses to the first question, "What is civic engagement?" demonstrates that participants have a diverse concept of civic involvement. One prominent theme is political participation, with many respondents linking civic engagement to acts like voting, participating in political procedures, and supporting political candidates. In contrast, T. (20) emphasised that civic engagement means "citizens' involvement in the political sphere with the purpose of electing representatives." This political dimension shows the importance of active participation in democratic processes as a fundamental aspect of civic engagement. Another recurring theme is social engagement, particularly community involvement. Participants regularly highlighted volunteering, participation in non-governmental organisations, and social activities as important components of civic engagement. M. N. (20) mentioned the significance of "volunteer activities", while M. T. (19) emphasised "citizens' involvement not only in the public sphere, but also in social aspects, organisations, NGOs, and things related to the community they live in." Similarly, I. (22) describes civic engagement as "an action directly involved in the community, helping communities in general." This subject reflects a larger definition of civic engagement, which includes contributing to the well-being and progress of one's community through many types of social activity. Care for the environment emerged as an important part of civic engagement. A. N. (24) broadened the term to include environmental responsibility, saying, "Civic engagement, in my opinion, can also mean helping the environment, being a citizen who respects the environment, not littering, and so on". Others related civic involvement to activities such as beautifying the city and participating in environmental clean-up initiatives. The topic in question accentuates the link between civic responsibility and environmental care, implying that civic participation requires a commitment to both societal and ecological well-being.

### 4.2. Motivation for Civic Engagement

Participants demonstrated a strong intrinsic motivation driven by selfless aspirations and personal fulfilment gained from civic engagement. Some of them identified their main motivator as the innate "desire to help" (T., 20), which reflects the psychological fulfilment that comes from meaningful community involvement and the desire to "do something more useful with my free time" (M. T., 19), showing engagement motivated by own ideals and autonomy rather than outside demands. Participants like A. R. (21) and G. E. (18) attended educational festivals and student leagues, and these genuinely motivated activities spanned from volunteering for student organisations to working for community foundations. When paired with civic responsibility and personal relevance, external motivations become powerful motivators. Specifically, extrinsic motivations were responsible for driving political engagement, with M. C. (19) stressing "knowledge that every vote counts" and others referring to voting as "a responsibility of every citizen." Participants emphasised the importance of external support and personal relevance in fostering engagement. Mentorship and structured opportunities, as seen in cases of early involvement in politics and activism, were key factors in encouraging deeper civic participation and enhancing extrinsic motivation.

The perception of opaque or ineffective political procedures posed major barriers, leading to a lack of enthusiasm. L. C. (23) noted that political decisions were "frequently made by a small number of people", resulting in a sense of helplessness F. N. (22) characterised political procedures as only "formality", illustrating how amotivation might result from a gap between one's personal values and the civic chances that are accessible (Deci & Ryan, 2000). Participants also suggested that increased transparency, clarity, and relevant information could overcome these motivational barriers.

### 4.3. Sources of Information on Civic Topics

The main sources of information that were mentioned were new media, legacy media, official sources, and word-of-mouth. However, respondents showed a clear preference for online channels when discussing civic concerns, either social or political. Social media tools, particularly Instagram, were frequently identified as ways to stay updated about civic issues. For example, M. C. (19) stated that "NGOs generally have Instagram pages where they usually post in real time what they are doing", accentuating the real-time updates provided by these platforms. They also mentioned using "news aggregation sites", such as Google News, to provide a holistic view of the current environment. The importance of credible and transparent information was repeatedly stressed throughout the responses, with some participants reporting a tendency to rely on sources they considered trustworthy. The quality assessment of sources used for civic involvement was a frequent topic, with participants expressing caution about the material they consume. Many responses addressed the need for objectivity and transparency. T. (20), for example, said, "I always look for the information received to be as objective as possible and to have some concrete sources". Others, such as M. N. (20), shared this opinion, valuing "official sites, again, from which we can inform ourselves", demonstrating a desire for official and validated information sources. Participants such as R. N. (24), on the other hand, acknowledged the possibility of disinformation on social media but suggested a technique of cross-referencing several sources to determine the truth: "I prefer to be interested in a field that informs me from several sources".

### 4.4. Fake News Exposure

Younger focus group participants frequently encountered fake news, yet they primarily recalled well-known and highly visible examples rather than recent ones. Most of these remembered instances were recognised as disinformation from the outset. When questioned about the sources of this recalled fake news, participants cited Social Network Sites (SNS), particularly Facebook and TikTok, as well as TV shows that were further amplified through word-of-mouth.

Participants demonstrated a profound understanding of potential biases and the significance of source trustworthiness in the political domain. Many others mentioned the practice of comparing information from multiple sources to ensure correctness. As A. F. (19) observed, "usually, if it's a big, impactful story, it appears on multiple news sites", implying that cross-referencing aids in trustworthiness. A. N. (24) expressed concern about the influence of media bias, stating that it would be a great idea "if we could look for some news pages that have a bias meter", demonstrating an awareness of the necessity to negotiate political bias in the media.

### 4.5. Reactions After Fake News Encounters

Concerning the cognitive responses, participants were asked to recall topics of fake news related to civic matters, and their responses largely fell into three categories: shock and sensationalism, global crises, and political subjects. Under sensationalism, they mentioned celebrity death hoaxes (especially Romanian artists) and fake financial earnings linked to scams. For global crises, the most cited examples involved COVID-19 and conflicts like the Israel–Palestine and Russia–Ukraine wars. In the political category, participants primarily recalled fake news about elections and political events.

The respondents also reported a range of emotional responses when encountering fake news, including feelings of shock, indignation, and confusion, often leading to growing distrust of the media. One respondent, a 22-year-old male, noted: "I began to question my trust in all media sources".

As for the behavioural reactions, when encountering questionable content, most of the respondents' checked comments, then verified through original sources or lateral searches. While some admitted to sharing fake news, only one participant reported believing and acting on it, citing a viral false claim about gas prices: "Of course, I followed my dad's lead and went to the gas station, waiting 4 h just to fill up my car." Others reported content they immediately recognised as fake.

### *4.6. Cues on Fake News Identification*

The main characteristics of fake news that the participants in the focus group recognised were its use of deceptive language, including clickbait headlines, alarming rhetoric, framing, ambiguity, and a highly subjective style. They brought up the manipulation of visual elements, citing the use of old photographs taken out of context, altered images, or excessively structured text. It is interesting to note that some youths mistakenly believe that a lack of graphics indicates false information. Most participants also emphasised how phoney news frequently lacks credibility since it comes from a single source, leaves out important details, or appears in dubious or biased publications. Additionally, low-quality signs were highlighted, like misspelt words, blatantly edited photographs, evident ghost websites, or issues that look too ridiculous to be true.

### *4.7. Solutions for Combating Fake News*

The responses revealed two levels of proposed solutions: individual and systemic. At the individual level, they emphasised self-education and critical thinking as key tools for verifying information and supporting informed civic actions like voting. One respondent called critical thinking essential for a "functional democracy".

Systemic solutions focused on education, regulation, and sanctions. Respondents called for media literacy programmes in schools and adult education, led by relatable peers. "I would trust younger individuals more to explain the phenomenon than older people," said I. V., male, 21. They also demanded stricter regulation of both journalism and social media, including transparency and professional standards. Proposed sanctions included fines, platform bans, AI regulation, and identity verification to prevent fake news.

## 5. Discussion

The results indicate that members of Generation Z have a complex view of civic engagement that goes beyond conventional political activity to include environmental responsibility and more general community involvement. While voting and supporting candidates are important aspects of political participation, participants also placed equal emphasis on social engagement through community service, volunteering, and involvement in non-governmental organisations. Participants see activities like rubbish collection and environmental protection as essential parts of civic duty, and this broadened conceptualisation also includes environmental stewardship. This thorough comprehension involves both social and political aspects, as outlined by Chittum et al. (2022), and is consistent with the more expansive definition of civic involvement proposed by Gerston (2021). According to the findings, young people in Romania view civic engagement as a comprehensive approach to citizenship that crosses the political, social, and environmental domains. This perspective integrates both official democratic procedures and unofficial community-focused activities.

The investigation shows that intrinsic motivations, including the innate "desire to help" and the pursuit of personal fulfilment through meaningful community involvement, are the main drivers of Gen Z's civic engagement. Volunteering for community foundations and student organisations, as well as attempting to "gather experiences" and "do something

more useful with spare time", were examples of the participants' independent motivation. This is consistent with the self-determination hypothesis (Deci & Ryan, 2000), which makes a distinction between regulated and autonomous motivation and holds that the latter produces better results. Extrinsic incentives that are well internalised and can lead to more autonomous behaviour include civic duty and the conviction that "every vote counts"—especially when it comes to politics. However, there were notable obstacles to motivation that surfaced, such as participants' descriptions of political decisions being made by "a small number of people" or simply being "formal", as well as their views of political processes as opaque or ineffectual. Both Larson's (2000) claim that young people develop intrinsic motivation through personally relevant and challenging activities, and Wigfield and Eccles (2000) claim that perceived inefficacy reduces motivation are supported by these findings. According to the research, opportunities that meet young people's developmental needs for autonomy, competence, and relatedness lead to sustained civic involvement (Catalano & Hawkins, 1996).

When it comes to the information sources that Gen Z uses for civic engagement, they show a strong preference for digital sources, especially social media sites like Instagram, for political and civic information. This tendency is consistent with larger trends in Romania, where young people use Instagram as a platform for political discourse (Statista, 2023). Participants highlight reliable, open sources and express awareness of potential biases, and they prefer real-time NGO updates via Instagram. Although they are aware of the dangers of false information on social media, they nonetheless use news aggregators and specialised news websites (Meel & Vishwakarma, 2020). Participants in Generation Z are often exposed to fake news about civic issues, which is in line with studies that indicate younger generations are more vulnerable to exposure hazards as a result of their heavy social media use (Statista, 2024). Participants were more likely to recall well-known, highly visible cases than more recent ones, and the majority were immediately identified as deception, suggesting some detection capability. The main sources of fake news are social networking sites, including Facebook and TikTok, as well as TV programmes that distribute information through word-of-mouth. This conclusion is consistent with studies that demonstrate fake news spreads more quickly and widely on social media than actual news (Meel & Vishwakarma, 2020; Damstra et al., 2021). Even when participants use cross-referencing techniques and show knowledge of biases, their passive news intake through algorithms and peer sharing makes them more likely to come across and possibly disseminate false information (Aïmeur et al., 2023).

The respondents recognised several essential cues for identifying fake news across a variety of categories. Clickbait headlines, scary rhetoric, framing strategies, ambiguity, and highly subjective writing styles are examples of language aspects. Visual manipulation was another important cue, with participants noting the use of old photographs taken out of context, altered images, or excessively structured text formatting. Source credibility emerged as a crucial factor, with participants flagging single-source stories, missing important details, or content appearing in dubious or biased publications, which aligns with research showing that source credibility is a key cue in information evaluation (Pennycook & Rand, 2021). Quality indicators such as spelling errors, edited photographs, ghost websites, or stories that seem "too ridiculous to be true" were also commonly mentioned. The findings support Kumar and Geethakumari's (2014) emphasis on assessing information reliability and Freiling's (2019) research showing that familiarity with accounts helps users detect false information. However, some participants mistakenly believed that a lack of graphics indicated false information, and the continued reliance on social media feedback, such as comments for validation (Pennycook & Rand, 2021), suggests gaps in media literacy that could lead to misidentification of legitimate content. The participants' cross-referencing

behaviour reflects McGrew and Byrne's (2022) recommendation for lateral reading as one of the best ways to spot false material.

Responses to fake news among Gen Z individuals are characterised by a mix of emotional, cognitive, and behavioural reactions. Gen Z primarily remembered different types of fake news about global disasters, politics, and shock/sensationalism. Gen Z frequently mentioned scams, unusual local news, celebrity deaths, and inaccurate information about the epidemic. Elections, political manipulation, and conflicts such as Russia–Ukraine and Israel–Palestine also received frequent mentions. This trend is consistent with research showing that disinformation frequently makes use of pre-existing biases and emotional triggers (Carr et al., 2020), and that immigration, war, and health are popular subjects (Balakrishnan et al., 2022; Kreft et al., 2024). Content that is emotionally charged or civically relevant implies that disinformation efforts should deliberately target young people to increase their impact and dissemination (Carr et al., 2020).

The focus group participants also reported emotions of amazement, perplexity, and outrage, with a particularly strong sense of mistrust toward established media when false information originated from sources they once considered reliable. This aligns with research on cognitive dissonance, where inaccurate or contradictory information can lead to discontentment and weaken trust in credible news organisations (Taddicken & Wolff, 2020). Such emotional responses have the potential to reduce civic engagement and influence how young people participate in political discourse (Swart & Broersma, 2022). Behaviourally, participants primarily reported taking steps to verify information, such as checking comment sections, the initial sources, and cross-referencing on social media. However, some also acknowledged sharing false information impulsively before verification, with only one participant reporting having acted on it. These actions are consistent with studies indicating that individuals may spread misinformation not because they believe it, but because they feel compelled to inform others (Herrero-Diz et al., 2020; Valencia-Arias et al., 2023). This highlights an ongoing vulnerability to emotional reactivity and a reliance on social approval over a methodical verification process (Pennycook & Rand, 2021; Shephard et al., 2023).

Gen Z valued both systemic and individual solutions to counteract false information. In line with their research on digital literacy, they each placed a strong emphasis on critical thinking, cross-referencing sources, and exercising informed scepticism (Pangrazio & Sefton-Green, 2021; Polizzi, 2023). They suggested sanctions, control, and education as a system. Similar to how schools and NGOs promote media literacy, education encompasses both official and informal programs (Tarozzi, 2020; Pang et al., 2022; Bruinenberg et al., 2021; Huang et al., 2024). The regulation included AI and media supervision, while the sanctions included identity verification and fines. These are consistent with studies on how peer education, digital literacy, and institutional accountability can lessen the spread of false information (Pennycook et al., 2020; Vissenberg et al., 2023).

## 6. Managerial Implications

The perspectives of the youngsters that participated in this study highlight the opportunities and challenges NGOs face in reaching and engaging Gen Z. The results suggest that NGOs, particularly those focusing on civic activities (either social or political) need to adapt their communication strategies to better align with the media habits, expectations, and vulnerabilities of younger audiences. Civic NGOs can harness social media platforms to tap into social movements that resonate with young people. By creating campaigns that raise awareness of issues relevant to youth and the impact of fake news, NGOs can stimulate interest and foster community. Featuring credible individuals who share their professional expertise on current events can further enhance the organisation's credibility and encourage participation (Swart, 2023).

Encouraging positive perceptions of online civic engagement is crucial in combating fake news. Civic NGOs can facilitate this by sharing well-researched news articles and initiating discussions that promote civic participation. Research indicates that individuals who view online civic engagement positively are more likely to share content fostering dialogue around misinformation and its societal impacts (Bhagat & Kim, 2023). By creating platforms for critical discussions on news literacy and the implications of fake news, NGOs can empower youth to navigate online spaces responsibly.

Civic NGOs should focus on developing digital literacy skills among young people by emphasising the ability to identify and combat fake news. Training programmes should include strategies for evaluating the credibility of sources, recognising biased information, and employing fact-checking tools. Ultimately, bridging the gap between digital literacy and civic participation will be vital in cultivating a generation of engaged, informed citizens who can navigate the complexities of the digital landscape while actively participating in democratic processes. By doing so, NGOs can both mitigate the risks associated with fake news and advance their broader mission of cultivating informed, active, and resilient citizens.

## 7. Theoretical Implications and Future Studies

The study's theoretical ramifications highlight the importance of young people improving their digital literacy, especially with regard to social media news consumption. The results are consistent with previous research that shows how passive news consumption can expose young people to fake news, especially when they base their judgement of the reliability of news on weak indicators like follower counts or social media comments (Swart, 2023; Pennycook & Rand, 2021). Additionally, the data support McGrew and Byrne's (2022) assertion that critical thinking and lateral reading are important tactics. There is a clear demand for educational interventions targeted at closing the gap between formal digital literacy instruction and actual media use patterns.

Despite some unique national characteristics, the digital literacy issues facing Romanian youth reflect a wider European problem, with 32% of Europeans lacking fundamental digital skills (European Commission: Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture, 2022). While digital media literacy training has been shown to improve discernment between real and fake news, even digitally savvy individuals in various countries remain susceptible to spreading misinformation (A. M. Guess et al., 2020). This underscores the need for context-specific, national-level approaches to digital literacy within the broader framework of EU policy.

Future studies should examine how digital literacy interventions affect young people's capacity to assess news critically and their general level of civic involvement over the long run. Further research should look at how specific media literacy programmes affect young people's ability to improve their lateral reading, fact-checking, and source evaluation abilities, given the findings that they frequently rely on surface-level cues to determine the reliability of material. Additional investigations could also look into how social media influencers and peer pressure affect young people's views on civic and political problems, and their capacity to protect themselves against misinformation. Future studies could also further explore the relationship between young people's perceptions of civic engagement and their direct or indirect exposure to NGO initiatives. Examining the ways in which NGOs integrate media literacy components into their campaigns, or how they collaborate with schools, universities, and influencers, would provide valuable insights into the effectiveness of such interventions.

## 8. Conclusions

The present research reveals a critical interconnection between digital media literacy, fake news vulnerability, and civic engagement levels among Generation Z, raising questions about how young people's civic participation is directly undermined by their susceptibility to fake news. Fake news poses specific challenges to youth, who are often more vulnerable to its impact due to their heavy reliance on social media for information. Young people may struggle to discern credible news from fake news, which can lead to a range of negative consequences, such as reducing political participation and civic engagement, making poorly informed decisions, and creating more fragmented, polarised opinions among youngsters.

The findings of this study underscore the complex landscape of youth civic engagement in the digital age, particularly concerning the challenges posed by the fake news phenomenon and the need for enhanced digital literacy. The research reveals that young individuals increasingly rely on online platforms, especially social media, for information concerning civic and political issues. This reliance is coupled with a significant vulnerability to fake news, as many youths exhibit poor digital literacy skills, resulting in a limited understanding of how algorithms shape their news consumption. The study shows that participants who exhibit gaps in media literacy are more susceptible to fake news exposure, which in turn generates emotions of mistrust, perplexity, and outrage toward established media and institutions. This erosion of trust has profound implications for civic engagement, as research demonstrates that exposure to fake news can reduce young people's willingness to participate in political discourse and democratic processes.

Digital literacy programmes run by NGOs will not only help young people make informed decisions but also increase their confidence in participating in democratic processes. It ensures that they can engage in civic discourse with greater awareness, resisting manipulation and contributing positively to the integrity of democratic societies. The findings of this study emphasise the need for a multifaceted approach to support young people in becoming proactive, informed contributors to their communities.

**Author Contributions:** Conceptualization, A.-N.G.-B. and D.-R.O.; methodology, D.-R.O., G.P. and A.-N.G.-B.; software, A.-N.G.-B.; validation, D.-R.O.; formal analysis, A.-N.G.-B.; investigation, G.P. and A.-N.G.-B.; resources, G.P. and A.-N.G.-B.; data curation, G.P. and A.-N.G.-B.; writing—original draft preparation, G.P. and A.-N.G.-B.; writing—review and editing, A.-N.G.-B., G.P. and D.-R.O.; visualization, D.-R.O.; supervision, D.-R.O.; project administration, A.-N.G.-B.; funding acquisition, D.-R.O. All authors have read and agreed to the published version of the manuscript.

**Funding:** This research received no external funding.

**Institutional Review Board Statement:** The study was conducted in accordance with Law no. 677/2001 in Romania on the protection of individuals concerning the processing of personal data and the free movement of such data; EU Regulation 2016/679 (GDPR) on the protection of personal data; Law no. 206/2004 regarding good conduct in scientific research, technological development, and innovation.

**Informed Consent Statement:** Informed consent was obtained from all subjects involved in the study.

**Data Availability Statement:** The data that support the findings of this study are not openly available due to securing the anonymity of the respondents. However, anonymized data sets are available from the corresponding author upon reasonable request.

**Conflicts of Interest:** The authors declare no conflicts of interest.

## References


Adler, R. P., & Goggin, J. (2005). What do we mean by "civic engagement"? *Journal of Transformative Education*, *3*(3), 236–253. [CrossRef]

Aïmeur, E., Amri, S., & Brassard, G. (2023). Fake news, disinformation and misinformation in social media: A review. *Social Network Analysis and Mining*, *13*(1), 30. [CrossRef]

Almeida, C., Macedo-Rouet, M., de Carvalho, V. B., Castilhos, W., Ramalho, M., Amorim, L., & Massarani, L. (2023). When does credibility matter? The assessment of information sources in teenagers' navigation regimes. *Journal of Librarianship and Information Science*, *55*(1), 218–231. [CrossRef]

Al-Rawi, A., O'Keefe, D., Kane, O., & Bizimana, A. J. (2021). Twitter's fake news discourses around climate change and global warming. *Frontiers in Communication*, *6*, 729818. [CrossRef]

Arikewuyo, A. O. (2025). Is AI stirring innovation or chaos? Psychological determinants of AI Fake News Exposure (AI-FNE) and its effects on young adults. *Journalism and Media*, *6*(2), 53. [CrossRef]

Balakrishnan, V., Ng, W. Z., Soo, M. C., Han, G. J., & Lee, C. J. (2022). Infodemic and fake news—A comprehensive overview of its global magnitude during the COVID-19 pandemic in 2021: A scoping review. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, *78*, 103144. [CrossRef]

Bhagat, S., & Kim, D. J. (2023). Examining users' news sharing behaviour on social media: Role of perception of online civic engagement and dual social influences. *Behaviour & Information Technology*, *42*(8), 1194–1215. [CrossRef]

Brady, B., Chaskin, R. J., & McGregor, C. (2020). Promoting civic and political engagement among marginalized urban youth in three cities: Strategies and challenges. *Children and Youth Services Review*, *116*, 105184. [CrossRef]

Brass, J. N. (2022). Do service provision NGOs perform civil society functions? Evidence of NGOs' relationship with democratic participation. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, *51*(1), 148–169. [CrossRef]

Bruinenberg, H., Sprenger, S., Omerović, E., & Leurs, K. (2021). Practicing critical media literacy education with/for young migrants: Lessons learned from a participatory action research project. *International Communication Gazette*, *83*(1), 26–47. [CrossRef]

Busetto, L., Wick, W., & Gumbinger, C. (2020). How to use and assess qualitative research methods. *Neurological Research and Practice*, *2*(1), 14. [CrossRef]

Carr, P. R., Cuervo Sanchez, S. L., & Daros, M. A. (2020). Citizen engagement in the contemporary era of fake news: Hegemonic distraction or control of the social media context? *Postdigital Science and Education*, *2*(1), 39–60. [CrossRef]

Catalano, R. F., & Hawkins, J. D. (1996). The social development model: A theory of antisocial behavior. In J. D. Hawkins (Ed.), *Delinquency and crime: Current theories* (pp. 149–197). Cambridge University Press. [CrossRef]

Center for Independent Journalism. (2024). *Digital literacy transformation for Romanian youth.* CJI Reports. Available online: https://cji.ro/en/digital-literacy-transformation-for-romanian-youth/ (accessed on 3 August 2025).

Center for Independent Journalism. (2025). *Media literacy*. Available online: https://cji.ro/en/subject/media-literacy/ (accessed on 10 August 2025).

Chittum, J. R., Enke, K. A. E., & Finley, A. P. (2022). *The effects of community-based and civic engagement in higher education* (pp. 1–30). American Association of Colleges and Universities. Available online: https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED625877.pdf (accessed on 26 May 2025).

Chryssanthopoulou, K. (2023). Fake news deconstructed teens and civic engagement: Can tomorrow's voters spontaneously become news literate? In K. Fowler-Watt, & J. McDougall (Eds.), *The Palgrave handbook of media misinformation*. Palgrave Macmillan. [CrossRef]

Contreras, C., Rivas, J., Franco, R., Gómez-Plata, M., & Kanacri, B. (2023). Digital media use on school civic engagement: A parallel mediation model. *Comunicar: Media Education Research Journal*, *31*(75), 89–99.

Corney, T., Williamson, H., Holdsworth, R., & Shier, H. (2020). *Approaches to youth participation in youth and community work practice: A critical dialogue*. Youth Workers' Association. Available online: https://researchrepository.ucd.ie/server/api/core/bitstreams/7b468dc4-2b67-4a13-918f-bacc16c93ff5/content (accessed on 10 June 2025).

Corporate Europe Observatory. (2025). *False alarm: Fake news and the right fuel attack on NGOs*. Available online: https://corporateeurope.org/en/2025/03/false-alarm-fake-news-and-right-fuel-attack-ngos (accessed on 10 June 2025).

Damstra, A., Boomgaarden, H. G., Broda, E., Lindgren, E., Strömbäck, J., Tsfati, Y., & Vliegenthart, R. (2021). What does fake look like? A review of the literature on intentional deception in the news and on social media. *Journalism Studies*, *22*(14), 1947–1963. [CrossRef]

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, *11*(4), 227–268. [CrossRef]

Duvekot, S., Valgas, C. M., de Haan, Y., & de Jong, W. (2024). How youth define, consume, and evaluate news: Reviewing two decades of research. *New Media & Society*. [CrossRef]

Ekman, J., & Amnå, E. (2012). Political participation and civic engagement: Towards a new typology. *Human Affairs*, *22*(3), 283–300. [CrossRef]

European Commission: Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture. (2022). *Guidelines for teachers and educators on tackling disinformation and promoting digital literacy through education and training*. Publications Office of the European Union. Available online: https://data.europa.eu/doi/10.2766/28248 (accessed on 3 August 2025).

European Commission: High Level Group of Fake News and Online Disinformation. (2018). *A multidimensional approach to disinformation*. Available online: https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/final-report-high-level-expert-group-fake-news-and-online-disinformation (accessed on 30 July 2025).

Fârte, G.-I., Obadă, D.-R., Gherguț-Babii, A.-N., & Dabija, D. C. (2025). Building corporate immunity: How do companies increase their resilience to negative information in the environment of fake news? *Journal of Research in Interactive Marketing*. [CrossRef]

Fernandez, K., Robichau, R. W., Alexander, J. K., Mackenzie, W. I., & Scherer, R. F. (2022). How a nonprofitness orientation influences collective civic action: The effects of civic engagement and political participation. *Voluntas*, *33*, 1051–1063. [CrossRef]

Figueira, A., & Oliveira, L. (2017). The current state of fake news: Challenges and opportunities. *Procedia Computer Science*, *121*, 817–825. [CrossRef]

Freiling, I. (2019). Detecting misinformation in online social networks: A think-aloud study on user strategies. *Studies in Communication and Media*, *4*, 471–496. [CrossRef]

Gerston, L. N. (2021). *Public policymaking in a democratic society: A guide to civic engagement*. Routledge.

Guess, A., Nagler, J., & Tucker, J. (2019). Less than you think: Prevalence and predictors of fake news dissemination on Facebook. *Science Advances*, *5*(1), eaau4586. [CrossRef]

Guess, A. M., Lerner, M., Lyons, B., Montgomery, J. M., Nyhan, B., Reifler, J., & Sircar, N. (2020). A digital media literacy intervention increases discernment between mainstream and false news in the United States and India. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, *117*(27), 15536–15545. [CrossRef] [PubMed]

Herrero-Diz, P., Conde-Jiménez, J., & Reyes de Cózar, S. (2020). Teens' motivations to spread fake news on WhatsApp. *Social Media + Society*, *6*(3), 1–14. [CrossRef]

Horner, C. G., Galletta, D., Crawford, J., & Shirsat, A. (2021). Emotions: The unexplored fuel of fake news on social media. *Journal of Management Information Systems*, *38*(4), 1039–1066. [CrossRef]

Howard, P. N., Neudert, L. M., Prakash, N., & Vosloo, S. (2021). *Digital misinformation/disinformation and children*. UNICEF. Available online: https://www.unicef.org/innocenti/media/856/file/UNICEF-Global-Insight-Digital-Mis-Disinformation-and-Children-2021.pdf (accessed on 7 June 2025).

Huang, G., Jia, W., & Yu, W. (2024). Media literacy interventions improve resilience to misinformation: A meta-analytic investigation of overall effect and moderating factors. *Communication Research*. [CrossRef]

INSCOP Research. (2021). *Public mistrust: West vs. East—The rise of nationalist trend in era of disinformation and fake news* [Survey Report]. Available online: https://www.inscop.ro/en/october-2021-public-distrust-west-vs-east-the-rise-of-nationalism-in-the-disinformation-era-and-the-fake-news-phenomenon-3rd-edition/ (accessed on 3 August 2025).

Jain, L., Velez, L., Karlapati, S., Forand, M., Kannali, R., Yousaf, R. A., Ahmed, R., Sarfraz, Z., Sutter, P. A., Tallo, C. A., & Ahmed, S. (2025). Exploring problematic TikTok use and mental health issues: A systematic review of empirical studies. *Journal of Primary Care & Community Health*, *16*. [CrossRef]

Kahne, J., Lee, N. J., & Feezell, J. T. (2012). Digital media literacy education and online civic and political participation. *International Journal of Communication*, *6*, 24.

Khan, M. L., & Idris, I. K. (2019). Recognise misinformation and verify before sharing: A reasoned action and information literacy perspective. *Behaviour & Information Technology*, *38*(12), 1194–1212. [CrossRef]

Kovach, B., & Rosenstiel, T. (2007). *The elements of journalism: What newspeople should know and the public should expect* (1st ed.). Three Rivers Press.

Kreft, J., Boguszewicz-Kreft, M., & Hliebova, D. (2024). Under the fire of disinformation. Attitudes towards fake news in the Ukrainian frozen war. *Journalism Practice*, *18*(10), 2667–2687. [CrossRef]

Kumar, K. K., & Geethakumari, G. (2014). Detecting misinformation in online social networks using cognitive psychology. *Human-Centric Computing and Information Sciences*, *4*(1), 14. [CrossRef]

Larson, R. W. (2000). Toward a psychology of positive youth development. *American Psychologist*, *55*(1), 170–183. [CrossRef]

Lee, N. J., Shah, D. V., & McLeod, J. M. (2013). Processes of political socialization: A communication mediation approach to youth civic engagement. *Communication Research*, *40*(5), 669–697. [CrossRef]

Lilja, J., Eklund, N., & Tottie, E. (2024). Civic literacy and disinformation in democracies. *Social Sciences*, *13*(8), 405. [CrossRef]

Livingstone, S., Mascheroni, G., & Stoilova, M. (2023). The outcomes of gaining digital skills for young people's lives and wellbeing: A systematic evidence review. *New Media & Society*, *25*(5), 1176–1202. [CrossRef]

Magdin, R. (2022). How much the war in Ukraine affects Romanians and how much of it is fake news: The panic over product prices. *Polis. Journal of Political Science*, *10*(2 (36)), 111–122.

Marín, V. I., & Castaneda, L. (2022). Developing digital literacy for teaching and learning. In *Handbook of open, distance and digital education* (pp. 1–20). Springer Nature. [CrossRef]

McDougall, J., & Rega, I. (2022). Beyond solutionism: Differently motivating media literacy. *Media and Communication*, *10*(4), 267–276. [CrossRef]

McGrew, S., & Byrne, V. L. (2022). Conversations after lateral reading: Supporting teachers to focus on process, not content. *Computers & Education*, *185*, 104519. [CrossRef]

Media Literacy Now. (2025). *What is media literacy?* Available online: https://medialiteracynow.org/challenge/what-is-media-literacy/ (accessed on 1 August 2025).

Mediawise. (2018). *Propaganda lab*. Available online: https://mediawise.ro/atelier-nou-laborator-de-propaganda-stii-sa-recunosti-propaganda/ (accessed on 10 August 2025).

Meel, P., & Vishwakarma, D. K. (2020). Fake news, rumor, information pollution in social media and web: A contemporary survey of state-of-the-arts, challenges and opportunities. *Expert Systems with Applications*, *153*, 112986. [CrossRef]

Melchior, C., & Oliveira, M. (2024). A systematic literature review of the motivations to share fake news on social media platforms and how to fight them. *New Media & Society*, *26*(2), 1127–1150. [CrossRef]

Mercenier, H., Wiard, V., & Dufrasne, M. (2021). Teens, social media, and fake news: A user's perspective. In G. Lopez-Garcia, D. Palau-Sampio, B. Palomo, E. C. Domínguez, & P. Masip (Eds.), *Politics of disinformation: The influence of fake news on the public sphere* (pp. 159–172). Wiley. [CrossRef]

Mihailidis, P., & Thevenin, B. (2013). Media literacy as a core competency for engaged citizenship in participatory democracy. *American Behavioral Scientist*, *57*(11), 1611–1622. [CrossRef]

Mihailidis, P., & Viotty, S. (2017). Spreadable spectacle in digital culture: Civic expression, fake news, and the role of media literacies in "Post-Fact" society. *American Behavioral Scientist*, *61*(4), 441–454. [CrossRef]

Moldovan, I., Dezso, N., Ceană, D. E., & Voidăzan, T. S. (2025). Fake news: Offensive or defensive weapon in information warfare. *Social Sciences*, *14*(8), 476. [CrossRef]

Murmuration. (2024). *Understanding gen Z: Barriers to civic engagement*. Available online: https://cdn.sanity.io/files/04war3gn/production/b86f6dcbf2dd859a0d3c25742a33194ec763701a.pdf (accessed on 25 May 2025).

Obadă, D.-R. (2019). Sharing fake news about brands on social media: A new conceptual model based on flow theory. *Argumentum. Journal of the Seminar of Discursive Logic, Argumentation Theory and Rhetoric*, *17*(2), 144–166.

Obadă, D.-R., & Dabija, D.-C. (2022). "In Flow"! Why do users share fake news about environmentally friendly brands on social media? *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *19*(8), 4861. [CrossRef] [PubMed]

Oden, A., & Porter, L. (2023). The kids are online: Teen social media use, civic engagement, and affective polarization. *Social Media + Society*, *9*(3). [CrossRef]

Pang, H., Qin, K., & Ji, M. (2022). Can social network sites facilitate civic engagement? Assessing dynamic relationships between social media and civic activities among young people. *Online Information Review*, *46*(1), 79–94. [CrossRef]

Pangrazio, L., & Sefton-Green, J. (2021). Digital rights, digital citizenship and digital literacy: What's the difference? *Journal of New Approaches in Educational Research*, *10*(1), 15–27. [CrossRef]

Pennycook, G., Bear, A., Collins, E. T., & Rand, D. G. (2020). The implied truth effect: Attaching warnings to a subset of fake news headlines increases perceived accuracy of headlines without warnings. *Management Science*, *66*(11), 4944–4957. [CrossRef]

Pennycook, G., & Rand, D. G. (2021). The psychology of fake news. *Trends in Cognitive Sciences*, *25*(5), 388–402. [CrossRef]

Pérez Curiel, C., Rúas-Araújo, X., & Barrientos-Báez, A. (2022). Misinformation and factchecking on the disturbances of the Procés of Catalonia. Digital impact on public and media. *KOME, An International Journal of Pure Communication Inquiry*, *10*(2), 1–24. [CrossRef]

Piatak, J., & Mikkelsen, I. (2021). Does social media engagement translate to civic engagement offline? *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, *50*(5), 1079–1101. [CrossRef]

Polizzi, G. (2023). Internet users' utopian/dystopian imaginaries of society in the digital age: Theorizing critical digital literacy and civic engagement. *New Media & Society*, *25*(5), 1265–1281. [CrossRef]

Pospieszna, P., & Galus, A. (2020). Promoting active youth: Evidence from Polish NGO's civic education programme in Eastern Europe. *Journal of International Relations and Development*, *23*(1), 210–236. [CrossRef]

Rastogi, S., & Bansal, D. (2023). A review on fake news detection 3T's: Typology, time of detection, taxonomies. *International Journal of Information Security*, *22*, 177–212. [CrossRef]

Roy, P. K., & Chahar, S. (2021). Fake profile detection on social networking websites: A comprehensive review. *IEEE Transactions on Artificial Intelligence*, *1*(3), 271–285. [CrossRef]

Sarno, D. M., & Black, J. (2024). Who gets caught in the web of lies?: Understanding susceptibility to phishing emails, fake news headlines, and scam text messages. *Human Factors*, *66*(6), 1742–1753. [CrossRef]

Selnes, F. N. (2024). Adolescents' experiences and (re)action towards fake news on social media: Perspectives from Norway. *Humanities Social Sciences Communications*, *11*, 1694. [CrossRef]

Shephard, M. P., Robertson, D. J., Huhe, N., & Anderson, A. (2023). Everyday non-partisan fake news: Sharing behavior, platform specificity, and detection. *Frontiers in Psychology*, *14*, 1118407. [CrossRef] [PubMed]

Skurka, C., Liao, M., & Gil de Zúñiga, H. (2023). Tuning out (political and science) news? A selective exposure study of the news finds me perception. *Communication Research*. [CrossRef]

Smith, R. (2022). Set charge about change: The effects of a long-term youth civic engagement program. *Journal of Community Engagement and Scholarship*, *5*(2), 48–60. [CrossRef]

Sormanen, N., Rantala, E., Lonkila, M., & Wilska, T. A. (2022). News consumption repertoires among Finnish adolescents: Moderate digital traditionalists, minimalist social media stumblers, and frequent omnivores. *Nordicom Review*, *43*(2), 234–253. [CrossRef]

Statista. (2023). *Number of Instagram users in Romania*. Available online: https://www.statista.com/statistics/1017987/instagram-users-romania/ (accessed on 4 May 2025).

Statista. (2024). *False news worldwide—Statistics & facts*. Available online: https://www.statista.com/topics/6341/fake-news-worldwide/#topicOverview (accessed on 4 May 2025).

Swart, J. (2021). Experiencing algorithms: How young people understand, feel about, and engage with algorithmic news selection on social media. *Social Media + Society*, *7*(2). [CrossRef]

Swart, J. (2023). Tactics of news literacy: How young people access, evaluate, and engage with news on social media. *New Media & Society*, *25*(3), 505–521. [CrossRef]

Swart, J., & Broersma, M. (2022). The trust gap: Young people's tactics for assessing the reliability of political news. *The International Journal of Press/Politics*, *27*(2), 396–416. [CrossRef]

Taddicken, M., & Wolff, L. (2020). 'Fake News' in science communication: Emotions and strategies of coping with dissonance online. *Media and Communication*, *8*(1), 206–217. [CrossRef]

Tarozzi, M. (2020). Role of NGOs in global citizenship education. In *The Bloomsbury handbook of global education and learning* (pp. 133–148). Bloomsbury Publishing. [CrossRef]

Tsaliki, L. (2022). Constructing young selves in a digital media ecology: Youth cultures, practices and identity. *Information,* Communication & Society, *25*(4), 477–484. [CrossRef]

Ungur-Brehoi, C. (2022). Information safety: Top five fake news in the Romanian media (2022). *International Journal of Legal and Social Order*, *1*(1), 388–396. [CrossRef]

Valencia-Arias, A., Arango-Botero, D. M., Cardona-Acevedo, S., Paredes Delgado, S. S., & Gallegos, A. (2023). Understanding the spread of fake news: An approach from the perspective of young people. *Informatics*, *10*(2), 38. [CrossRef]

Vissenberg, J., De Coninck, D., Mascheroni, G., Joris, W., & d'Haenens, L. (2023). Digital skills and digital knowledge as buffers against online mis/disinformation? Findings from a survey study among young people in Europe. *Social Media + Society*, *9*(4). [CrossRef]

Wardle, C., & Derakhshan, H. (2017). *Information disorder: Toward an interdisciplinary framework for research and policymaking* [Council of Europe Report]. DGI. Available online: https://edoc.coe.int/en/module/ec_addformat/download?cle=5905aa3361a00b7d9356fa6cf222396d&k=d53583a5338dd57b4b6889c531b81b39 (accessed on 4 August 2025).

Wason, P. C. (1960). On the failure to eliminate hypotheses in a conceptual task. *Quarterly Journal of Experimental Psychology*, *12*(3), 129–140. [CrossRef]

Wigfield, A., & Eccles, J. S. (2000). Expectancy–value theory of achievement motivation. *Contemporary Educational Psychology*, *25*(1), 68–81. [CrossRef] [PubMed]

**Disclaimer/Publisher's Note:** The statements, opinions and data contained in all publications are solely those of the individual author(s) and contributor(s) and not of MDPI and/or the editor(s). MDPI and/or the editor(s) disclaim responsibility for any injury to people or property resulting from any ideas, methods, instructions or products referred to in the content.

The current issue and full text archive of this journal is available on Emerald Insight at:
https://www.emerald.com/insight/2040-7122.htm

Journal of Research in Interactive Marketing

# Building corporate immunity: how do companies increase their resilience to negative information in the environment of fake news?

Gheorghe-Ilie Fârte, Daniel Rareș Obadă and Alexandra-Niculina Gherguț-Babii
*Department of Communication Sciences and Public Relations, Alexandru Ioan Cuza University of Iași, Iași, Romania, and*
Dan-Cristian Dabija
*Department of Marketing, Babeș-Bolyai University, Cluj-Napoca, Romania*

Received 6 October 2024
Revised 15 December 2024
13 January 2025
21 January 2025
22 January 2025
Accepted 22 January 2025

## Abstract

**Purpose** – This research explores the impact of trust in online information, parasocial interaction, online flow experience, sharing fake news and corporate credibility on companies' resilience to negative information.

**Design/methodology/approach** – A conceptual research model was developed, employing the flow theory to fill gaps in the literature. A cross-sectional national online survey was conducted among 1,550 respondents aged 16–74 in an emerging market, utilizing a quantitative-based approach; the data were then analyzed using structural equation modeling.

**Findings** – Trust in online information and parasocial interactions was found to impact the online flow experience, with parasocial interaction positively affecting it optimally. The sharing of fake news is affected by parasocial interaction and the online flow experience, which in turn affects corporate credibility.

**Originality/value** – Corporate credibility is shown to be an antecedent of resilience to negative information and word-of-mouth communication in companies, the former having a direct influence on the latter. The study hence has significant theoretical and managerial implications for communication and marketing.

**Keywords** Trust in online information (TOI), Parasocial interaction, Online flow experience (OFE), Sharing fake news (SFN), Corporate credibility, Resilience to negative information (RNI), Electronic word-of-mouth (eWOM), Structural equation modeling (SEM), Source credibility theory (SCT), Social media (SM)

**Paper type** Research paper

## 1. Introduction

How does fake news alter public trust in brands and reshape the dynamics of consumer behavior? What makes some companies resilient to the spread of disinformation, while others struggle to recover from the reputational damage? These questions are more pressing than ever, since fake news continues to disrupt political, social, and economic sectors globally (Bandy and Diakopoulos, 2023). SFN on social media (SM) has changed over the years. Almost 40% of Americans accidentally share fake news (Statista, 2023), while online news sharing has shifted to WhatsApp or Telegram (Newman, 2023). Past research shows that the OFE (Obadă and Dabija, 2022) and interactivity of parasocial interaction influence SFN. Fake news is constantly shared on SM, targeting brands and companies (Zhou *et al.*, 2024).

*Ethical statements:* The study was explained to consumers in the online questionnaire. They were informed that they would participate in the survey using their personal devices that all data will be de-identified and only reported in the aggregate. All participants acknowledged an informed consent statement in order to participate in the study. The participation was voluntary, and they were able to withdraw from the survey at any time without giving a reason. Overall, we adhered to national laws, specifically Law 677/2001 and Law 206/2004, which govern ethical standards in scientific research in Romania, ensuring the protection of the participants' rights.

Journal of Research in Interactive Marketing
© Emerald Publishing Limited
e-ISSN: 2040-7130
p-ISSN: 2040-7122
DOI 10.1108/JRIM-10-2024-0473

In today's volatile information landscape, companies face a significant challenge – that of safeguarding their reputation in the face of fake news, which spreads rapidly and is difficult to detect, threatening trust and credibility (Arcuri *et al.*, 2023).

As digitalization enables seamless interactions between companies, machines, employees, and customers, it is increasingly crucial for companies to responsibly manage fake news while maintaining trust and transparency in interactive marketing within a hyper-connected environment (Wang, 2025. The transition from one-directional corporate messaging to a participatory culture has elevated consumers to the role of brand advocates or detractors (Wang, 2025). Disinformation threatens this dynamic by eroding consumer trust and loyalty if companies fail to counteract fake news effectively. Interactive marketing strategies can help companies mitigate the impact of disinformation, manage crises, and preserve their reputation and consumer engagement.

Misinformation often targets brands with malicious intent, using their reputation to advance political agendas. However, these agenda-driven rumors rely on consumer reactions shaped by personal beliefs, influencing brand perception both positively and negatively (Mishra *et al.*, 2024). Fake news can influence online consumer behavior, presenting challenges for brands' interactive marketing strategies, damaging company reputation, and often requiring years to restore it (da Silva *et al.*, 2023). Concurrently, consumers expect brands to take a proactive stance against fake news, reflecting a commitment to ethical practices in a digital age that highly values transparency (Bortoş and Hagiu, 2023). Interactive marketing allows brands to demonstrate their accountability and values through honest, real-time communication and educational initiatives, fostering stronger consumer relationships (Foster *et al.*, 2022).

There are two distinct avenues through which fake news can harm a brand. First, there is the direct impact, where fake news explicitly targets a company, damaging their reputation and resulting in financial losses (Arcuri *et al.*, 2023). Then there is the indirect impact, where companies are inadvertently linked to unreliable content through advertising on websites known for spreading disinformation (Flostrand *et al.*, 2020) Both scenarios erode trust and amplify challenges in restoring brand credibility. The episodic and highly concentrated nature of fake news further complicates the issue, as it often aligns with societal concerns, political agendas, or product controversies to generate misleading narratives (Zhou *et al.*, 2024). People may perceive companies as trusted sources responsible for tackling the issue of fake news, while failure to do so can negatively affect consumer trust and brand perception (Arcuri *et al.*, 2023).

Real-world cases underline the risks. A viral claim that McDonald's chicken nuggets were made from "pink slime" fueled long-standing concerns about the company's food safety, eroding public trust in McDonald's South Africa (Di Domenico and Visentin, 2020). Similarly, Apple faced a backlash after admitting to deliberately slowing down older iPhones via software updates. The controversy began when a Reddit user showed improved performance after replacing the iPhone battery, leading to global consumer outrage, lawsuits, and fines, including a €10m penalty in Italy for dishonest practices (Winkelman and de Looper, 2018).

However, despite the growing significance of corporate disinformation, research on this topic remains limited. While some literature has investigated the SFN and its impact on company reputation, credibility, and financial status (Arcuri *et al.*, 2023), the influence of corporate credibility on the RNI and WOM communication in the fake news climate remains insufficiently explored. This paper aims to narrow the research gap by showing the effects of TOI, parasocial interaction, OFE, SFN, RNI, and WOM communication in determining the spread and resilience to online fake news.

To this end, a theoretical framework is proposed focusing on the needs and rewards of media consumption and SFN beyond the source credibility theory (SCT) (Hovland and Weiss, 1952) and flow theory (Csikszentmihalyi, 1975) from positive psychology, explaining the impact of complete absorption and immersion on SFN, parasocial interaction, TOI, and WOM.

This framework provides a nuanced understanding of how companies can manage the dual challenges of fake news and participatory culture.

The paper is structured as follows: Section 1 advances the theoretical framework; Section 2 presents the research hypothesis and conceptual model; Section 3 shows the research methodology, analysis procedure, and a critical assessment of the results. Finally, the paper concludes with theoretical implications, managerial implications, limitations, and future research perspectives.

## 2. Literature review

### *2.1 Theoretical framework: flow theory and source credibility theory (SCT)*

In 1975, the psychologist, Csikszentmihalyi, (1975) unveiled the phenomenon of flow, encompassing a "holistic sensation" of complete absorption. The individual's attention is entirely captivated by the task, leaving little room for distractions or self-consciousness. Individuals often feel a sense of timelessness and exceptionality as the activity becomes more meaningful and fulfilling than their usual daily experiences. Flow constitutes a multidimensional experience formed by different characteristics such as the convergence of action and consciousness, the concentration of attention, the loss of self-consciousness, the feeling of control, consistent and non-contradictory demands, the autotelic nature, and changes in the perception of perceived time (Nakamura and Csikszentmihalyi, 2005). Flow, by its very nature, is deeply rooted in intrinsic motivation, the pure desire to engage in an activity for personal fulfillment, which influences affective, cognitive, physiological, and performance levels (Barthelmäs and Keller, 2020). In today's digital age, social networking sites (SNS) have become a playground for flow experiences. Seamless navigation, personalized recommendations, and serendipitous discoveries create an immersive environment that captivates its users (Zhao and Wagner, 2023). Flow is associated with SFN (Obadă and Dabija, 2022), parasocial interactions (Liao *et al.*, 2023), online trust, and WOM.

The source credibility theory, proposed by Hovland and Weiss in 1952, explains the effectiveness of celebrity endorsements. SC encompasses three pillars of credibility that shape perceptions: (1) attractiveness: the endorser's physical appeal; (2) trustworthiness: the perception of their honesty, integrity, and reliability; and (3) expertise: their knowledge and experience (Walten and Wiedmann, 2023). Research on information credibility in corporate environments has demonstrated that SCT can significantly influence individuals' attitudes, decisions, and purchase intentions and is a moderating factor in eWOM (Aghakhani *et al.*, 2023).

### *2.2 Conceptual model and hypotheses development*

*Trust in online information* (TOI) refers to the positive attitude of individuals towards information encountered online, which is perceived to be true and reliable (Santo and Marques, 2022). SCT serves as a first explanation for TOI. The three factors that make a source credible–attractiveness, expertise, and trustworthiness (Walten and Wiedmann, 2023) - apply in the digital context. Individuals tend to trust online information more if they perceive it as being communicated by an expert, and presented attractively (Tong and Chan, 2022). It has been proven that online trust signals such as a seal of approval on a company's website triggers a stronger response in areas of the brain associated with value and reward (Casado-Aranda *et al.*, 2022). Website aesthetics significantly influence perceived service quality, trust, satisfaction, and arousal, indirectly impacting shopping behavior, site revisits, and product comparisons on other websites. Including human photos in reviews enhances the credibility of online information, as authenticity naturally fosters trust (Kim *et al.*, 2020).

Parasocial interaction is the intimate, reciprocal social interaction perceived by users despite being aware that this reciprocity is an illusion. Unlike other imaginative interactions, parasocial interaction is distinct because it is initiated and directed by the media performer in situations of media exposure (Frau *et al.*, 2023). It can influence users' perceptions of the

information conveyed by media performers, leading them to trust and assign greater value to it (Stein *et al.*, 2024). Parasocial relationships foster strong emotional connections between customers and endorsers due to the sharing of personal information. The self-disclosure of digital personas enhances online trust, encouraging users to form tight interpersonal connections shaped by parasocial interactions due to their TOI. Therefore, we hypothesize that.

*H1.* TOI has a positive influence on parasocial interaction.

Daily interaction between users and digital personas or companies enhances TOI (Chong-Tong, 2022). Individuals anticipating a trustful online experience are more likely to invest their time and energy in it, immersing themselves in the flow experience (Bao and Yang, 2022). Challenges, information, and system quality are other determinants of immersion and engagement in SM (Kim *et al.*, 2019). OFE refers to the complete immersion of users on online platforms (websites, SNSs), so much so that they may lose awareness of their surroundings. Online flow is highly relevant in interactive marketing due to its significant influence on user attitudes and behaviors. Research shows that flow impacts attitudes toward online purchasing and brand perception (Fathima *et al.*, 2023). The challenge here refers to the user's opportunity to engage in activities that require optimal effort and skill. SNSs can provide opportunities for users to experience challenges through new features, interactive elements, and gamification mechanisms (Kim *et al.*, 2019). High-quality information (Simanjuntak, 2022) can captivate users, leading them into a state of focused attention and deep engagement. When individuals trust the information, they are interacting with, they are less likely to be distracted by concerns about its credibility, which can hinder the ability to focus on online surfing. Therefore, it can be hypothesized that.

*H2.* TOI exerts a positive influence on OFE.

*Parasocial interaction* refers to people's one-sided connection with media characters and celebrities. Parasocialization has changed over time and is mainly shaped by the interactivity of the digital environment. Interactivity cultivates a sense of reciprocity in users. It gives the impression of a reciprocal relationship, with personal attention from the digital persona and a reciprocated intimacy with the performer (Hartmann, 2023). Influencers, celebrities, and digital opinion leaders engage followers in conversations that can enhance the feeling of intimacy with companies. Companies aiming to enhance parasocial relationships with consumers focus on online interactivity, responding to messages and comments while maintaining a conversational tone. Studies on parasocial interaction and OFE emphasize the importance of prioritizing interactive communication styles, enhancing immersion, and fostering parasocial bonds with the public (Liao *et al.*, 2023). Companies can improve their relationship with consumers by implementing dialogical communication through strategies such as disclosure, user-friendly messages, and interactivity (Herrada-Lores *et al.*, 2024).

Moreover, brand messages delivered via social media exert a more pronounced, positive effect on parasocial interaction than traditional brand communications due to reduced psychological distance perception. Companies sometimes organize SM takeovers, in which chosen employees or customers, often SM influencers, temporarily manage the brand's SM accounts (Venciute *et al.*, 2023). The interconnection between parasocial interaction and the SM environment allows users to experience a flow state, becoming immersed in online activities. The interactive characteristic of SM favors sharing content, including fake news. Hence the following hypotheses are proposed.

*H3.* Parasocial interaction has a positive influence on the OFE.

*H4.* Parasocial interaction positively impacts the SFN.

Online flow experience is associated with skills, challenge, interactive speed, absorption, control, stimulation, immersion, concentration, and playfulness (Rosas *et al.*, 2023). Flow

experience influences consumers' attitudes and online shopping behavior (Hyun *et al.*, 2022), by enhancing brand experience. Flow theory partially explains why social-media users share fake news about brands on social networking sites (Obadă and Dabija, 2022), amplifying WOM. Other key motivations for individuals to share fake news include altruism, impression management, aligning with shared ideologies, message appeal, and the source's perceived authority (Mishra *et al.*, 2024). Therefore, the next hypothesis can be proposed.

*H5*. The OFE has a positive influence on online SFN.

Fake news is widespread due to the large amount of *sharing* in the online environment by human agents (Obadă and Dabija, 2022). While fewer people than bots share fake news, mainly to protect their reputation, SFN is pervasive, even among well-informed news consumers. It can be challenging to discern genuine and fabricated content. Nearly 40% of respondents in a recent study admitted to accidentally sharing fake news (Statista, 2023). Fake news can lead to financial losses for companies in several ways, such as causing the stock price to plummet and making it more difficult to raise capital (Arcuri *et al.*, 2023). SM users may share fake news with political, often malign motivations (Obadă and Dabija, 2022). Political ideology primarily fuels the propagation of fake news through intense animosity and negative perceptions held toward opposing political opinions. As for benign motivation, the distortion of true information is often due to poor media literacy, lack of fake news knowledge (Apuke and Omar, 2020), reliance on emotion, socialization gratification mediated by TOI, or perceptions of newsworthiness. Tackling fake news should be a priority for organizations, as it can damage corporate reputation by spreading false narratives that appear credible. Fake news dissemination primarily originates from two sources: human and non-human (Zhang and Ghorbani, 2019). Bots, or automated accounts, are designed to manipulate users for commercial, political, or ideological purposes and are often used to spread disinformation on SM (Ruffo *et al.*, 2023). Organizations targeted by digital boots can use AI-based tools to counteract them. For human sources, a more effective approach involves gaining a deeper understanding of the phenomenon (Obadă and Dabija, 2022) and investing in media literacy programs to enhance critical thinking. Algorithmic reinforcement of partisan, misleading, and harmful information poses a risk, particularly when legacy-verified accounts are involved (Corsi, 2024). Combating misinformation means addressing the complex, dynamic relationship between human users and algorithms rather than focusing solely on individual behaviors or design (McLoughlin and Brady, 2024). Therefore, it is presumed that.

*H6*. Online SFN has a positive influence on corporate credibility.

Expertise refers to the degree to which a company is perceived as competent, whereas trustworthiness is the quality of a company considered honest and truthful (Serman and Sims, 2023). Perceived *credibility* involves truth, sincerity, appropriateness, and understandability (Lock and Seele, 2017). Thus, a company is considered credible if it is seen as competent, trustworthy, truthful, sincere, and communicating in a context-appropriate and clear manner. Credible corporate messages, particularly those related to CSR, influence WOM among consumers.

Consumers who perceive companies as credible tend to buy more; thus, corporate credibility positively influences purchase intention (Wang *et al.*, 2021). Content credibility, including the trustworthiness of a source or platform, is crucial for information diffusion. However, fake news often exploits this by falsely attributing information to reputable sources, misleading users, and undermining trust (Mishra *et al.*, 2024). Corporate credibility is sustained by its trustworthiness, especially when shared through eWOM (Liu *et al.*, 2017) and transparency, as demonstrated in sustainability reports. At the same time, consumer engagement fosters trust when brands demonstrate interaction effort, benevolence, and quality.

Corporate credibility is positively influenced by the degree to which the company allows two-way communication in SM. Organizations that effectively implement online relational

strategies can foster a more engaging and interactive experience for stakeholders, strengthening their organizational trust (Chong-Tong, 2022). Credibility and reputation are strongly linked. As such, credibility serves as the foundation for a company's reputation; its absence leads to reputational decay (Wang *et al.*, 2021). Based on these arguments, the following hypotheses are presumed.

*H7.* Corporate credibility has a positive influence on RNI.

*H8.* Corporate credibility has a positive influence on WOM.

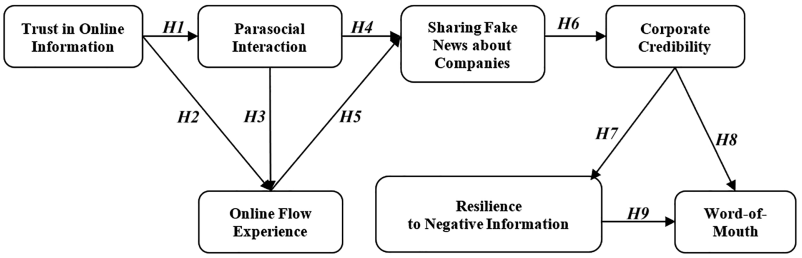
Studying RNI provides a deeper understanding of the psychological and emotional factors influencing an individual's ability to assess and reject disinformation critically (Frau *et al.*, 2023). Insights into resilience can inform the design of tools, campaigns, or educational initiatives that empower individuals to identify and resist disinformation. For instance, media literacy and truth-assessment training programs could help counter fake news. WOM is a primary vector for the dissemination of disinformation, as individuals are more likely to trust and share information from personal connections (Panagiotidou *et al.*, 2024). Hence disinformation about a brand can gain momentum through WOM (Cham *et al.*, 2024). By analyzing WOM dynamics and identifying points of intervention, organizations can develop timely and effective responses, mitigating reputational damage and restoring consumer trust.

RNI means the ability of consumers to resist negative information and maintain a favorable view of a brand (Elbedweihy *et al.*, 2016). RNI is highly important for companies because individuals are more inclined to research negative reviews than positive reviews before committing to a purchase. Consumers who are resilient to negative information about a company cross the line of brand loyalty, assuming an extra-role behavior where the brand benefits more than the individual (Elbedweihy *et al.*, 2016). To be resilient to negative information about a brand, consumers must first know the brand well, being in touch with its mission, vision, values, policies, and messages (Elsharnouby *et al.*, 2021). eWOM is a powerful tool that companies can use to combat fake news. Effective visual communication enhances the credibility of eWOM messages and reduces uncertainty tied to online anonymity, which often fuels disinformation. By incorporating reliable visuals, companies can strengthen the trustworthiness of the information shared about their products or services (Liu *et al.*, 2017). Companies must provide influencers with accurate, compelling visuals to help them share verified information. By doing so, companies can improve the overall quality and reliability of eWOM, thus countering disinformation and building a more trustworthy online presence.

WOM is a form of communication in which consumers share their experiences and opinions about products or services with trusted friends and family members (Etim *et al.*, 2023). eWOM occurs when consumers share their opinions about brands and/or companies via different forms of electronic communication, such as reviews, comments, SM posts, and blog recommendations (Albayrak and Ceylan, 2021). People who have a casual or non-existent prior relationship often interact through eWOM. This organic information exchange can greatly influence decisions on purchases, service providers, and brand perception. Studies show that when there are negative comments about a company (WOM), people tend to perceive these comments less negatively if the company has presented two-sided messages about the issue (Rim and Song, 2016). Thus, corporate messages that include positive and negative aspects of an issue, product, or service enhance the RNI, even if it comes through WOM. Thus, it can be inferred that.

*H9.* WOM is positively influenced by RNI.

Figure 1 depicts the antecedents' factors of RNI and WOM.




**Source(s):** Authors' own development

**Figure 1.** Conceptual model

## 3. Research methodology

### *3.1 Research design and sampling*

Ampere cross-sectional national survey among Romanian Internet users, aged between 16 and 74 years, was conducted in late 2023, using email and SM platforms (Facebook, Instagram, TikTok) to collect data. Respondents' selection was based on stratified quota sampling according to gender, age, occupation, and frequency of Internet use, as indicated by the Romanian census statistics (INSSE, 2023). 85.7% of Romanian households had home Internet access in 2023, while the Internet usage rate among the target population was 92.5%, reaching about 13 million. The authors resorted to online quota sampling because samples can be controlled for certain prescribed characteristics (Tarhini *et al.*, 2016).

The consent form emphasized confidentiality and anonymity and stated the voluntary nature of participation. Participants were assured that they could withdraw any time from filling in the survey and that the research findings would be exclusively used for scientific purposes. Participants were required to recall their most recent online search for information about a company and to complete the survey accordingly. The respondents were informed about the purpose of the research, and definition of the flow (see Appendix 1).

After excluding incomplete answers during the data cleaning procedure, a total of 1,550 valid responses were maintained. The sample deviation from the national census (±0.04%) extracted from the National Institute of Statistics (INSSE, 2023) was not statistically significant (based on *t*-test). 788 respondents (50.84%) were female and 762 male (49.16%); 454 (29.29%) were aged 16–34 years, 656 (42.33%) 35–54 years, and the rest 55 years and over; 908 (58.58%) were employees and 70.4% (1,091 persons) used the Internet several times a day.

### *3.2 The research instrument*

The constructs from Figure 1 were operationalized according to the literature (Table 1). Participants had to assess different statements related to the online search for information on a 5-point Likert scale (1-total disagreement; 5-total agreement). A pilot study was conducted on 87 randomly selected Internet users to assess their language comprehension and identify any errors, resulting in minor changes. For the final version, the reliability and validity assessments with Cronbach Alpha-α, composite reliability-CR, and average variance extracted-AVE confirmed the reflective nature of constructs (Table 1). The common method bias was assessed with the help of the variance inflation factor-VIF. The measured items have convergent validity, as loadings are over 0.70 (Hair *et al.*, 2021). Cronbach's $\alpha$ was used to assess reliability (>0.7) as acceptable for confirmatory purposes (Hair *et al.*, 2021). All α-values are above 0.7, validating the model's internal consistency. The AVE-values are above 0.5 and indicate an appropriate model, supporting the convergent validity of the constructs (Chin, 1998), while the CR above 0.7 indicates the constructions' reliability. The highest VIF was encountered for the SFNC2 item (3.285 < 3.3), so there is no multicollinearity problem (Hair *et al.*, 2021).

**Table 1.** Constructs and measures

| Item | Measure | Item loading | α/CR/AVE |
|---|---|---|---|
| *Trust in Online Information (TIO) adapted after* Obadă and Dabija, (2022), Fang *et al*,. (2016) | | | |
| TIO1 | I trust online information about companies | 0.923 | 0.840/0.843/ |
| TIO2 | I trust the news about companies that are shared online | 0.934 | 0.862 |
| *Parasocial Interaction (PI) adapted after* Apuke and Omar, (2020) | | | |
| PI1 | I have no problem using information shared online by someone that I admire and respect | 0.787 | 0.863/0.874/ 0.710 |
| PI2 | I look to a figure 1 admire and respect to obtain information relating to companies | 0.892 | |
| PI3 | I seek direction from a figure 1 admire and respect relating to information about companies | 0.844 | |
| PI4 | I normally relate my ideas to the information shared online about companies by a figure 1 admire and respect | 0.843 | |
| *Online Flow Experience (OFE) adapted from* Moneta, (2012) *While searching online for information about companies I. . .* | | | |
| OFE1 | . . .have experienced flow in the online environment | 0.829 | 0.809/0.832/ |
| OFE2 | . . .have a great experience most of the time | 0.853 | 0.720 |
| OFE3 | . . .feel I have an optimal experience | 0.863 | |
| *Sharing Fake News about Companies (SFNC) adapted from* Obadă and Dabija, (2022) | | | |
| SFNC1 | The news I shared online about companies seemed accurate at the time, but later I found out it was fabricated | 0.892 | 0.904/0.910/ 0.776 |
| SFNC2 | I didn't realize that the company-related news I posted online was exaggerated | 0.893 | |
| SFNC3 | The company-related news I shared online appeared genuine but was later revealed to be a hoax | 0.891 | |
| SFNC4 | I have shared online fake news about companies having this knowledge when sharing | 0.846 | |
| *Corporate Credibility (CC) adapted from* Hussain *et al.*, (2020). *The company I am searching online information for. . .* | | | |
| CC1 | . . .is honest | 0.706 | 0.809/0.820/ |
| CC2 | . . .makes truthful claims | 0.794 | 0.567 |
| CC3 | . . .is reliable | 0.732 | |
| CC4 | . . .is transparent | 0.802 | |
| CC5 | . . .cares for the world | 0.725 | |
| *RNI about companies (RNIC) adapted from* Elbedweihy *et al.*, (2016) | | | |
| RNIC1 | If company X did something I didn't like, I would be willing to give it another chance | 0.817 | 0.751/0.802/ 0.658 |
| RNIC2 | I will disregard any negative information that I hear or read about company X | 0.854 | |
| RNIC3 | I will forgive company X when it makes mistakes | 0.761 | |
| *WOM adapted from* Fang *et al.*, (2016) | | | |
| WOM1 | I say positive things about this company to other people | 0.902 | 0.755/0.757/ |
| WOM2 | I recommend this company to someone who seeks my advice | 0.891 | 0.803 |

**Note(s):** Loading>0.6; α > 0.7; AVE > 0.5; CR > 0.7 (see Hair *et al.*, 2021)
**Source(s):** Authors' own work

### *3.3 Assessment of the measurement models*

Considering the explorative nature of our study, the partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) method with Smart-PLS 4.0. was chosen due to its advantages. Given that a theory-building approach to comprehend the antecedent factors that affect RNI and

WOM in the fake news era and the data is not normally distributed, the applications of PLS-SEM are appropriate. Considering the explanatory and prediction-oriented research design, SmartPLS was suitable to predict outcomes based on communication variables (Hair *et al.*, 2021).

Discriminant validity was checked with the Fornell-Larcker and Hetertrait-Monotrait (HTMT) (Table 2) criterion. For the Fornell-Larcker criterion, the AVE value for each latent variable is greater than the correlation coefficient between the competent and all the different variables; thus, all concepts fulfill it. For HTMT, the coefficient must be lower than 0.9. (Hair *et al.*, 2021). The highest HTMT value is 0.850 (WOM/CC).

Next, a bootstrap analysis was performed to generate path coefficients, *t*-values, *p*-values, and coefficients of determination ($R^2$) for the structural model (Hair *et al.*, 2021), while to assess the relationships among the latent variables the help of *t*-test was employed. The inner model exhibits a maximum VIF value of 1.50 (CC→WOM; RNIC→WOM), which falls below the established threshold of 3.3. This suggests the absence of multicollinearity among the constructs. The saturated model has a good fit; while the SRMR is 0.048, which exceeds the required minimum value of 0.08 (Hair *et al.*, 2021).

*3.3.1 Results: assessment of the structural model.* TOI explains 1.1% ($R^2 = 0.011$) of the variance of parasocial interaction and 6.2% ($R^2 = 0.062$) of the variance of OFE (Figure 2), whereas parasocial interaction and OFE account for 2.4% ($R^2 = 0.024$) of the variance in the SFN. 0.5% ($R^2 = 0.005$) of the variance in corporate credibility is explained by the SFN, while corporate credibility accounts for 13.1% ($R^2 = 0.131$) of the variance of RNI. Finally, corporate credibility and RNI explain 46.4% of the variance in WOM, exhibiting a good predictive power of the SEM (Hair *et al.*, 2021).

All nine hypotheses (*H1–H9)* were supported, as shown in Table 3. The effect size of Cohen $f^2$ indicates the impact of exogenous variables on endogenous variables. Cohen (2013) argues that values up to 0.02, 0.15, and 0.35 are considered small, medium, and large.

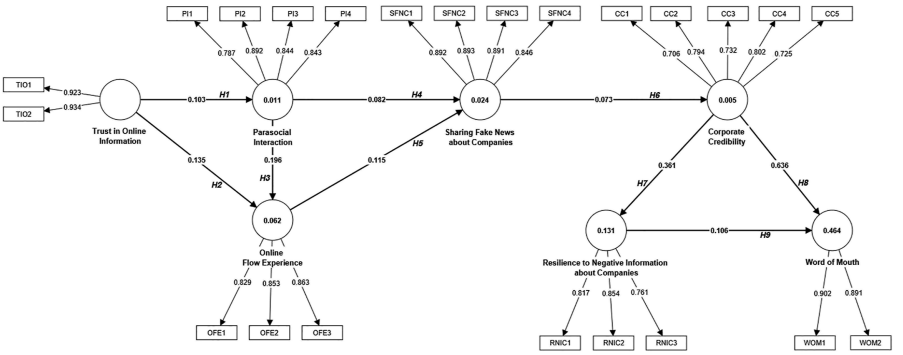
The results ($\beta = 0.103$; *T*-value = 4.163; $p < 0.001$) pinpoint a small but significant influence; hence *H1* is accepted. Research has shown that online interactions can exert a positive impact on face-to-face interactions, with TOI influencing the intention to interact with others on social networking sites (Kumar *et al.*, 2018). Research suggests that the level of TOI encountered online can significantly impact parasocial interactions. Those with low levels of trust in the news media are more likely to engage with non-mainstream news sources and participate in online news activities.

The results ($\beta = 0.135$; *T*-value = 5.245; $p < 0.001$) confirm that there is indeed a positive, small, and significant impact; therefore, *H2* is accepted. Research has shown that TOI positively influences the OFE (Simanjuntak, 2022), highlighting that trust influences news consumption and participation, shaped by social relationships and information quality.

**Table 2.** Discriminant validity analysis

| Construct | CC | OFE | PI | RNIC | SFNC | TIO | WOM |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| CC | *0.753* | | | | | | |
| OFE | 0.045 | *0.848* | | | | | |
| PI | 0.007 | 0.209 | *0.842* | | | | |
| RNIC | 0.361 | 0.034 | 0.011 | *0.811* | | | |
| SFNC | 0.073 | 0.132 | 0.106 | 0.025 | *0.881* | | |
| TIO | 0.027 | 0.155 | 0.103 | 0.027 | 0.076 | *0.928* | |
| WOM | 0.674 | 0.036 | 0.001 | 0.336 | 0.061 | 0.024 | *0.896* |

**Note(s):** CC-Corporate Credibility; OFE-Online Flow Experience; PI-Parasocial Interaction; RNIC-Resilience to Negative Information; SFNC-Sharing Fake News; TIO-Trust in Online Information; WOM-Word-of-Mouth
**Source(s):** Authors' own work based on the SmartPLS output




**Source(s):** Authors' own work based on the SmartPLS output

**Figure 2.** Structural model

**Table 3.** Direct effects

| Paths | $\beta$ | Standard deviation | *t*-value | CI[1] | *p*-value | $f^2$ | Hypotheses |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| TIO → PI | 0.103 | 0.025 | 4.163 | 0.054–0.152 | 0.000* | 0.011 | H1-Confirmed |
| TIO → OFE | 0.135 | 0.026 | 5.245 | 0.086–0.185 | 0.000* | 0.019 | H2-Confirmed |
| PI → OFE | 0.196 | 0.024 | 8.004 | 0.151–0.244 | 0.000* | 0.040 | H3-Confirmed |
| PI → SFNC | 0.082 | 0.029 | 2.868 | 0.027–0.138 | 0.004** | 0.007 | H4-Confirmed |
| OFE → SFNC | 0.115 | 0.026 | 4.339 | 0.063–0.167 | 0.000* | 0.013 | H5-Confirmed |
| SFNC → CC | 0.073 | 0.026 | 2.797 | 0.021–0.124 | 0.005** | 0.005 | H6-Confirmed |
| CC → RNIC | 0.361 | 0.021 | 16.901 | 0.321–0.403 | 0.000* | 0.150 | H7-Confirmed |
| CC → WOM | 0.636 | 0.020 | 31.265 | 0.597–0.676 | 0.000* | 0.655 | H8-Confirmed |
| RNIC → WOM | 0.106 | 0.021 | 5.100 | 0.066–0.149 | 0.000* | 0.018 | H9-Confirmed |

**Note(s):** *$p < 0.01$; **$p < 0.001$. CI[1]=Confidence Interval (2.5–97.5%). $n = 5{,}000$ subsample; CC-Corporate Credibility; OFE-Online Flow Experience; PI-Parasocial Interaction; RNIC-Resilience to Negative Information; SFNC-Sharing Fake News; TIO-Trust in Online Information; WOM-Word-of-Mouth
**Source(s):** Authors' own work based on the SmartPLS output

The results ($\beta = 0.196$; *T*-value = 8.004; $p < 0.001$) prove a positive, small, and significant relationship, thus allowing us to accept *H3*. Literature has found that parasocial interaction can positively influence individuals' OFE (Kim *et al.*, 2020), enhancing satisfaction with online experiences. Research shows that streamers' interactive communication style boosts viewers' immersion and purchase intentions (Liao *et al.*, 2023). Literature (Herrando *et al.*, 2023) highlight the role of flow in interactivity and purchase intention, emphasizing the importance of parasocial interaction in opinion leadership and the human-like qualities of virtual influencers.

The results ($\beta = 0.082$; *T*-value = 2.868; $p < 0.01$) indicate a positive, small, and significant impact, leading to acceptance of *H4*. Research suggests that parasocial interaction, meaning

the perceived relationship between a media consumer and a media provider, can positively impact the online SFN (Talwar *et al.*, 2020). Sharing behavior can be influenced by self-efficacy, social undesirability, and consumer involvement, as well as users' perceived control, concentration, and time distortion (Obadă and Dabija, 2022). SFN can be driven by a desire to create awareness, lack of time, and even religiosity (Talwar *et al.*, 2020) and might be influenced by conformity with others' opinions.

The results ($\beta = 0.115$; *T*-value = 4.339; $p < 0.001$) confirm the existence of a positive, significant, small effect of the exogenous variable on the endogenous variable; therefore, *H5* can be supported. The OFE, based on control, concentration, and time distortion, can influence the SFN on SM (Obadă and Dabija, 2022), being further influenced by factors such as online trust, self-disclosure, fear of missing out, and SM fatigue (Talwar *et al.*, 2020). The flow experience can impact the sharing of personal information and WOM in online promotional games and may be influenced by the desire to create awareness or lack of time (Talwar *et al.*, 2020).

The results ($\beta = 0.073$; *T*-value = 2.797; $p < 0.01$) confirm the existence of a positive, significant, small effect of the sharing of bogus online content on corporate credibility, so *H6* is accepted. Online SFN might influence corporate credibility, as it may increase public support for corrective actions, media literacy interventions, and governmental regulation, being mediated by SM usage and perceived control, concentration, and time distortion (Obadă and Dabija, 2022). Fact-checking services (a component of credibility) may reduce the SFN, while a high number of Facebook "likes" may increase the perceived credibility of fake news.

The results ($\beta = 0.361$; *T*-value = 16.901; $p < 0.001$) indicate the existence of a significant positive, medium effect; therefore, *H7* is accepted. Corporate credibility, crucial for corporate reputation, significantly influences consumer perceptions and reactions to negative information. Self-disclosure of negative information can mitigate damage, especially for companies with poor reputations.

The results ($\beta = 0.636$; *T*-value = 31.265; $p < 0.001$) confirm the existence of a positive, significant, large effect of *corporate credibility* on *WOM*. As a result, *H8* is affirmed. Factors such as reputation, relational satisfaction, and customer-company identification generate corporate credibility, which significantly positively influences WOM intentions (An *et al.*, 2019). In the context of e-WOM, relation intensity, reliability, usefulness, search effect, and trust inclination play a crucial role in generating credibility.

The results ($\beta = 0.106$; *T*-value = 5.100 and $p < 0.001$) confirm the existence of a positive, significant, and small effect of *electronic word of mouth* on *RNI;* hence, *H9* is accepted. Research suggests that RNI can be positively influenced by various factors, such as eWOM and brand equity, emotions and perceived fairness in shaping responses (Allard *et al.*, 2020), experience and company response strategies, or individual and situational factors, such as product involvement and corporate reputation.

Disinformation is an omnipresent challenge in Europe, 71% of Europeans frequently encounter it (Eurobarometer, 2024). Recognizing its profound societal implications, the EU has responded with strategic initiatives to build resilience, including funding media literacy programs and launching public awareness campaigns. Media literacy has proven critical in reducing belief in disinformation, enhancing individuals' ability to identify falsehoods, and lowering the likelihood of sharing misinformation (Huang *et al.*, 2024). This context sets the stage to explore the role of media literacy in countering disinformation in Romania in particular, where unique cultural, political, and institutional factors heighten the susceptibility to fake news. Driven by political instability, public distrust, and a politicized media landscape, Romania offers a compelling case study for understanding the impact of disinformation, while educational institutions and civic organizations like Funky Citizens are implementing digital and media literacy programs for young people (Peptan *et al.*, 2023). Frequent government changes, corruption scandals, and electoral manipulation have fostered skepticism, while a media system lacking independence and dominated by unverified online news amplifies fake elements. This has exacerbated the issue, particularly as limited public awareness of fact-

checking initiatives enables misinformation aligned with influential figures to flourish (Obadă and Dabija, 2022).

The country's susceptibility to disinformation is further rooted in cultural dynamics. Cross-cultural studies reveal that dimensions such as uncertainty avoidance and masculinity correlate with vulnerability to fake news. In Romania, high uncertainty avoidance, which values clear and definitive answers, increases the likelihood of accepting fake news, as it often simplifies complex issues. Similarly, the pronounced masculinity in Romanian culture emphasizes assertiveness and competition, potentially encouraging the uncritical acceptance of disinformation to reinforce opinions or group identity (Arrese, 2024). Higher conservatism and collectivism may increase susceptibility to fake news by influencing belief in disinformation (Gupta *et al.*, 2023). This dynamic renders Romanians particularly vulnerable to fake news, especially in crises, as sensational narratives exploit anxiety and ambiguity to influence perceptions and behavior.

## 4. Conclusions

This research has examined the precursors of RNI and WOM communication during the fake news era, considering factors such as trust in online information, parasocial interaction, online flow experience, the sharing of fake news, and corporate credibility. From a theoretical standpoint, the study contributes to the field of research with several noteworthy perspectives. First, it confirms the influence of trust in online information and parasocial interactions on the online flow experience by extending the knowledge of the communication antecedents that facilitate stakeholders' optimal experience when searching for online information and contribute to the flow theory. The proposed conceptual model constitutes an empirical novelty (Wang, 2025) because it investigates the relationship between parasocial interaction and online flow experience in a communication context. The paper further extends the literature on fake news, prior researchers merely conducting studies on the role of on OFE in the SFN. This research confirms the literature, indicating that the online flow experience is a precursor to sharing fake news behavior, and provides new insights into the effects of OFE.

From a managerial perspective, the research makes relevant contributions for communication specialists, enabling them to understand the antecedents of resilience to negative information and word-of-mouth communication in the age of disinformation. Considering the high level of Internet penetration and its use as a communication tool, it is imperative for companies to monitor stakeholders' online experiences, parasocial interactions, and the spread of fake news. Likewise, it is imperative for communication practitioners to protect corporate credibility against the detrimental impact of misinformation propagation by employing proactive communication strategies, constructing and enhancing corporate credibility, to bolster RNI and generate positive WOM.

However, this research leaves certain areas unexplored. Investigating disinformation within a single cultural and national context limits the applicability of the findings to broader, more diverse audiences. Further research could examine and benchmark the proposed model across diverse cultural and geographical contexts (Europe-US, China-US). Additionally, participants in the study recalled companies they had searched for online, regardless of the industry. Future studies could focus on specific sectors such as agriculture, retail, or manufacturing. Despite using stratified quota sampling to accurately represent the Romanian Internet user population aged 16–74, the non-probabilistic nature of this sampling method limits the study's generalizability. Future researchers could use probabilistic sampling methods, such as stratified sampling. Since the research was cross-sectional, it might be interesting to conduct future longitudinal studies to pinpoint how exogenous variables affect endogenous ones.

The absence of longitudinal studies within this field highlights a significant gap. The cross-sectional approach of the current research limits its ability to trace the evolution of behaviors such as RNI and WOM in the fake news context over time. In future research, longitudinal

studies could tackle the phenomenon of fake news, as no studies currently simultaneously analyze the relationships between variables.



**References**


Aghakhani, N., Oh, O., Gregg, D. and Jain, H. (2023), "How review quality and source credibility interacts to affect review usefulness: an expansion of the elaboration likelihood model", *Information Systems Frontiers*, Vol. 25 No. 4, pp. 1513-1531, doi: 10.1007/s10796-022-10299-w.

Albayrak, M. and Ceylan, C. (2021), "Effect of eWom on purchase intention: meta-analysis", *Data Technologies and Applications*, Vol. 55 No. 5, pp. 810-840, doi: 10.1108/DTA-03-2020-0068.

Allard, T., Dunn, L.H. and White, K. (2020), "Negative reviews, positive impact: consumer empathetic responding to unfair word-of-mouth", *Journal of Marketing*, Vol. 84 No. 4, pp. 86-108, doi: 10.1177/0022242920924389.

An, J., Do, D.K.X., Ngo, L.V. and Quan, T.H.M. (2019), "Turning brand credibility into positive word-of-mouth: integrating the signaling and social identity perspectives", *Journal of Brand Management*, Vol. 26 No. 2, pp. 157-175, doi: 10.1057/s41262-018-0118-0.

Apuke, O.D. and Omar, B. (2020), "Modelling the antecedent factors that affect online fake news sharing on COVID-19: the moderating role of fake news knowledge", *Health Education Research*, Vol. 35 No. 5, pp. 490-503, doi: 10.1093/her/cyaa030.

Arcuri, M.C., Gandolfi, G. and Russo, I. (2023), "Does fake news impact stock returns? Evidence from US and EU stock markets", *Journal of Economics and Business*, Vol. 125, 106130, doi: 10.1016/j.jeconbus.2023.106130.

Arrese, A. (2024), "Cultural dimensions of fake news exposure: a cross-National Analysis among European Union countries", *Mass Communication and Society*, Vol. 27 No. 5, pp. 827-850, doi: 10.1080/15205436.2022.2123278.

Bandy, J. and Diakopoulos, N. (2023), "Facebook's News feed algorithm and the 2020 US election", *Social media+Society*, Vol. 9 No. 3, pp. 1-15, doi: 10.1177/20563051231196898.

Bao, Z. and Yang, J. (2022), "Why online consumers have the urge to buy impulsively: roles of serendipity, trust and flow experience", *Management Decision*, Vol. 60 No. 12, pp. 3350-3365, doi: 10.1108/MD-07-2021-0900.

Barthelmäs, M. and Keller, J. (2020), "Antecedents, boundary conditions and consequences of flow", in Peifer, C. and Engeser, S. (Eds), *Advances in Flow Research*, Springer Nature Switzerland, Cham, pp. 71-107.

Bortoş, S. and Hagiu, A. (2023), "Fake news and the ethical way: a transdisciplinary approach", *Journal of Intercultural Management and Ethics*, Vol. 6 No. 1, pp. 5-9, doi: 10.35478/jime.2023.1.02.

Casado-Aranda, L.-A., Dimoka, A. and Sánchez-Fernández, J. (2022), "Consumer processing of online trust signals: a neuroimaging study", *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 47 No. 1, pp. 159-180, doi: 10.1016/j.intmar.2019.02.006.

Cham, T.H., Cheng, B.L., Aw, E.C.X., Tan, G., Loh, X. and Ooi, K.B. (2024), "Counteracting the impact of online fake news on brands", *Journal of Computer Information Systems*, Vol. 64 No. 2, pp. 245-264, doi: 10.1080/08874417.2023.2191350.

Chin, W.W. (1998), "The partial least squares approach for structural equation modeling", in Marcoulides, G.A. (Ed.), *Methodology for Business and Management: Modern Methods for Business Research*, Lawrence Erlbaum Associates, pp. 295-336.

Chong-Tong, S. (2022), "Public relations practice in the digital era: trust and commitment in the interplay of interactivity effects and online relational strategies", *Journal of Marketing Communications*, Vol. 28 No. 7, pp. 799-819, doi: 10.1080/13527266.2021.1951814.

Cohen, J. (2013), *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*, Academic Press, Cambridge.

Corsi, G. (2024), "Evaluating Twitter's algorithmic amplification of low-credibility content: an observational study", *EPJ Data Science*, Vol. 13 No. 1, p. 18, doi: 10.1140/epjds/s13688-024-00456-3.

Csikszentmihalyi, M. (1975), *Beyond Boredom and Anxiety: Experiencing Flow in Work and Play*, Jossey-Bass, San Francisco.

da Silva, J.M., Rosário, A.T., Gestoso, C.G. and Romana, F.A. (2023), "Fake News in marketing", Preprints doi: 10.20944/preprints202305.1630.v1.

Di Domenico, G. and Visentin, M. (2020), "Fake news or true lies? Reflections about problematic contents in marketing", *International Journal of Market Research*, Vol. 62 No. 4, pp. 409-417, doi: 10.1177/1470785320934719.

Elbedweihy, A.M., Jayawardhena, C., Elsharnouby, M.H. and Elsharnouby, T.H. (2016), "Customer relationship building: the role of brand attractiveness and consumer–brand identification", *Journal of Business Research*, Vol. 69 No. 8, pp. 2901-2910, doi: 10.1016/j.jbusres.2015.12.059.

Elsharnouby, M.H., Mohsen, J., Saeed, O.T. and Mahrous, A.A. (2021), "Enhancing resilience to negative information in consumer-brand interaction: the mediating role of brand knowledge and involvement", *The Journal of Research in Indian Medicine*, Vol. 15 No. 4, pp. 571-591, doi: 10.1108/jrim-05-2020-0107.

Etim, G.S., James, E.E., Inyang, B.I. and Anna, H.E. (2023), "Word-of-mouth communication and customer patronage behaviour towards smartphones", *International Journal of Entrepreneurship and Business Innovation*, Vol. 6 No. 2, pp. 69-85, doi: 10.52589/IJEBI-IBJMWRB6.

Eurobarometer (2024), "Standard eurobarometer 101. Spring 2024", available at: www.Eurobarometersurvey.org

Fang, J., Shao, Y. and Wen, C. (2016), "Transactional quality, relational quality, and consumer e-loyalty: evidence from SEM and fsQCA", *International Journal of Information Management*, Vol. 36 No. 6, pp. 1205-1217, doi: 10.1016/j.ijinfomgt.2016.08.006.

Fathima, M.S., Khan, A. and Alam, A.S. (2023), "Relationship of the theory of consumption values and flow with online brand experience: a study of young consumers", *Journal of Internet Commerce*, Vol. 22 No. 4, pp. 509-537, doi: 10.1080/15332861.2022.2109876.

Flostrand, A., Pitt, L. and Kietzmann, J. (2020), "Fake news and brand management: a Delphi study of impact, vulnerability and mitigation", *The Journal of Product and Brand Managementand*, Vol. 29 No. 2, pp. 246-254, doi: 10.1108/JPBM-12-2018-2156.

Foster, J.K., McLelland, M.A. and Wallace, L.K. (2022), "Brand avatars: impact of social interaction on consumer–brand relationships", *The Journal of Research in Indian Medicine*, Vol. 16 No. 2, pp. 237-258, doi: 10.1108/JRIM-01-2020-0007.

Frau, M., Cabiddu, F., Frigau, L., Tomczyk, P. and Mola, F. (2023), "How emotions impact the interactive value formation process during problematic social media interactions", *The Journal of Research in Indian Medicine*, Vol. 17 No. 5, pp. 773-793, doi: 10.1108/jrim-06-2022-0186.

Gupta, M., Dennehy, D., Parra, C.M., Mäntymäki, M. and Dwivedi, Y.K. (2023), "Fake news believability: the effects of political beliefs and espoused cultural values", *Information and Management*, Vol. 60 No. 2, 103745, doi: 10.1016/j.im.2022.103745.

Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M. and Sarstedt, M. (2021), *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

Hartmann, T. (2023), "Three conceptual challenges to parasocial interaction: anticipated responses, implicit address, and the interactivity problem", in Tukachinsky-Forster, R. (Ed.), *The Oxford Handbook of Parasocial Experiences*, Oxford University Press, Oxford, pp. 51-69.

Herrada-Lores, S., Palazón, M., Iniesta-Bonillo, M.Á. and Estrella-Ramón, A. (2024), "The communication of sustainability on social media: the role of dialogical communication", *The Journal of Research in Indian Medicine, Early Cite*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print, doi: 10.1108/JRIM-10-2023-0372.

Herrando, C., Jiménez-Martínez, J., Martín-De Hoyos, M.J., Asakawa, K. and Yana, K. (2023), "Emotional responses in online social interactions: the mediating role of flow", *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol. 35 No. 7, pp. 1599-1617, doi: 10.1108/APJML-02-2022-0091.

Hovland, C.I. and Weiss, W. (1952), "The influence of source credibility on communication effectiveness", *Public Opinion Quarterly*, Vol. 15 No. 4, p. 635, doi: 10.1086/266350.

Huang, G., Jia, W. and Yu, W. (2024), "Media literacy interventions improve resilience to misinformation: a meta-analytic investigation of overall effect and moderating factors", *Communication Research*, 00936502241288103, doi: 10.1177/00936502241288103.

Hussain, S., Melewar, T.C., Priporas, C.-V., Foroudi, P. and Dennis, C. (2020), "Examining the effects of celebrity trust on advertising credibility, brand credibility, and corporate credibility", *Journal of Business Research*, Vol. 109, pp. 472-488, doi: 10.1016/j.jbusres.2019.11.079.

Hyun, H., Thavisay, T. and Lee, S.H. (2022), "Enhancing the role of flow experience in social-media usage and its impact on shopping", *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 65, 102492, doi: 10.1016/j.jretconser.2021.102492.

INSSE (2023), *Population Access to Information and Communication Technology in 2023*, Institute of Statistics Press, Romanian National Institute of Statistics, Editura Institutului Național de Statistică, Bucharest, available at: https://insse.ro/cms/sites/default/files/field/publicatii/accesul_populatiei_la_tehnologia_informatiei_si_comunicatiilor_romania_2023.pdf (accessed 10 March 2024).

Kim, B., Yoo, M.M. and Yang, W. (2019), "Online engagement among restaurant customers: the importance of enhancing flow for social-media users", *Journal of Hospitality and Tourism Research*, Vol. 44 No. 2, pp. 252-277, doi: 10.1177/1096348019887202.

Kim, J.M., Kim, M. and Key, S. (2020), "When profile photos matter: the roles of reviewer profile photos in the online review generation and consumption processes", *The Journal of Research in Indian Medicine*, Vol. 14 No. 4, pp. 391-412, doi: 10.1108/JRIM-10-2019-0163.

Kumar, S., Kumar, P. and Bhasker, B. (2018), "Interplay between trust, information privacy concerns and behavioural intention of users on online social networks", *Behaviour and Information Technology*, Vol. 37 No. 6, pp. 622-633, doi: 10.1080/0144929X.2018.1470671.

Liao, J., Chen, K., Qi, J., Li, J. and Yu, I.Y. (2023), "Creating immersive and parasocial live shopping experience for viewers: the role of streamers' interactional communication style", *The Journal of Research in Indian Medicine*, Vol. 17 No. 1, pp. 140-155, doi: 10.1108/JRIM-04-2021-0114.

Liu, X., Hu, J. and Xu, B. (2017), "Does eWOM matter to brand extension? An examination of the impact of online reviews on brand extension evaluations", *The Journal of Research in Indian Medicine*, Vol. 11 No. 3, pp. 232-245, doi: 10.1108/JRIM-02-2016-0012.

Lock, I. and Seele, P. (2017), "Measuring credibility perceptions in CSR communication: a scale development to test readers' perceived credibility of CSR reports", *Management Communication Quarterly*, Vol. 31 No. 4, pp. 584-613, doi: 10.1177/0893318917707592.

McLoughlin, K.L. and Brady, W.J. (2024), "Human-algorithm interactions help explain the spread of misinformation", *Current Opinion in Psychology*, Vol. 56, 101770, doi: 10.1016/j.copsyc.2023.101770.

Mishra, A., Malik, N. and Shukla, A. (2024), "Decoding individual motivations and responses to misinformation: insights from thematic analysis", *The Journal of Research in Indian Medicine*, Vol. 18 No. 6, pp. 1083-1098, doi: 10.1108/JRIM-09-2023-0312.

Moneta, G.B. (2012), "Opportunity for creativity in the job as a moderator of the relation between trait intrinsic motivation and flow in work", *Motivation and Emotion*, Vol. 36 No. 4, pp. 491-503, doi: 10.1007/s11031-012-9278-5.

Nakamura, J. and Csikszentmihalyi, M. (2005), "The concept of flow", in Snyder, C.R. and Lopez, S. (Eds), *Handbook of Positive Psychology*, Oxford, New-York, pp. 89-105.

Newman, N. (2023), "Reuters institute digital news report 2023", Reuters Institute for the Study of Journalism. Online available at: https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2023-06/Digital_News_Report_2023.pdf (accessed 1 December 2023).

Obadă, D.R. and Dabija, D.-C. (2022), "In flow"! Why do users share fake news about environmentally friendly brands on social-media?", *International Journal of Environmental Research and Public Health*, Vol. 19 No. 8, 4861, doi: 10.3390/ijerph19084861.

Panagiotidou, S., Mihail, D. and Katou, A.A. (2024), "Unveiling the power of word-of-mouth in pre-recruitment employer branding strategy during COVID-19", *Employee Relations: The International Journal*, Vol. 46 No. 4, pp. 833-849, doi: 10.1108/er-10-2023-0540.

Peptan, C., Holt, A.G. and Mărcău, F.C. (2023), "Influences of recent crises in the European space on the exercise of certain rights and citizen duties in Romania: a sustainable perspective approach", *Sustainability*, Vol. 15 No. 13, 10741, doi: 10.3390/su151310741.

Rim, H. and Song, D. (2016), "How negative becomes less negative: understanding the effects of comment valence and response sidedness in social-media", *Journal of Communication*, Vol. 66 No. 3, pp. 475-495, doi: 10.1111/jcom.12205.

Rosas, D.A., Padilla-Zea, N. and Burgos, D. (2023), "Validated questionnaires in flow theory: a systematic review", *Electronics*, Vol. 12 No. 13, 2769, doi: 10.3390/electronics12132769.

Ruffo, G., Semeraro, A., Giachanou, A. and Rosso, P. (2023), "Studying fake news spreading, polarisation dynamics, and manipulation by bots: a tale of networks and language", *Computer Science Review*, Vol. 47, 100531, doi: 10.1016/j.cosrev.2022.100531.

Santo, P.E. and Marques, A.M.A. (2022), "Determinants of the online purchase intention: hedonic motivations, prices, information and trust", *Baltic Journal of Management*, Vol. 17 No. 1, pp. 56-71, doi: 10.1108/BJM-04-2021-0140.

Serman, Z. and Sims, J. (2023), "Source-credibility-theory: SME hospitality sector blog posting during the covid-19 pandemic", *Information Systems Frontiers*, Vol. 25 No. 6, pp. 2317-2334, doi: 10.1007/s10796-022-10349-3.

Simanjuntak, M., Mansur, S., Saragih, N., Hayati, S. and Endri, E. (2022), "The role of quality and trust on using website news", *International Journal of Data and Network Science*, Vol. 6 No. 3, pp. 683-692, doi: 10.5267/j.ijdns.2022.4.004.

Statista (2023), "Number of social network users worldwide from 2017 to 2027", Statista, available at: https://www.statista.com/statistics/278414/number-of-worldwide-social-network-users (accessed 10 March 2024).

Stein, J.P., Linda Breves, P. and Anders, N. (2024), "Parasocial interactions with real and virtual influencers: the role of perceived similarity and human-likeness", *New Media and Society*, Vol. 26 No. 6, pp. 3433-3453, doi: 10.1177/14614448221102900.

Talwar, S., Dhir, A., Singh, D., Virk, G.S. and Salo, J. (2020), "Sharing of fake news on social-media: application of the honeycomb framework and the third-person effect hypothesis", *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 57, 102197, doi: 10.1016/j.jretconser.2020.102197.

Tarhini, A., Teo, T. and Tarhini, T. (2016), "A cross-cultural validity of the E-learning Acceptance Measure (ElAM) in Lebanon and England: a confirmatory factor analysis", *Education and Information Technologies*, Vol. 21No. 5, pp. 1269-182, doi: 10.1007/s10639-015-9381-9.

Tong, S.C. and Chan, F.F.Y. (2022), "Revisiting trust in the digital era: the interplay of online trust and online dialogic communication from the practitioners' perspective", *Journal of Communication Management*, Vol. 26 No. 3, pp. 271-293, doi: 10.1108/JCOM-08-2021-0094.

Venciute, D., Karalius, L., Reardon, J. and Auruskeviciene, V. (2023), "The impact of employees' social-media advocacy on attitudes toward the brand: the mediating role of parasocial relationships", *The Journal of Product and Brand Managementand*, Vol. 32 No. 8, pp. 1374-1387, doi: 10.1108/JPBM-12-2022-4253.

Walten, L. and Wiedmann, K.P. (2023), "How product information and source credibility affect consumer attitudes and intentions towards innovative food products", *Journal of Marketing Communications*, Vol. 29 No. 7, pp. 637-653, doi: 10.1080/13527266.2022.2061033.

Wang, C.L. (2025), "Editorial: demonstrating contributions through storytelling", *The Journal of Research in Indian Medicine*, Vol. 19 No. 1, pp. 1-4, doi: 10.1108/JRIM-01-2025-455.

Wang, S., Liao, Y.-K., Wu, W.-Y. and Le, K.B.H. (2021), "The role of corporate social responsibility perceptions in brand equity, brand credibility, brand reputation, and purchase intentions", *Sustainability*, Vol. 13 No. 21, 11975, doi: 10.3390/su132111975.

Winkelman, S. and de Looper, C. (2018), "Performance dip on your iPhone? Here's everything you need to know", available at: www.digitaltrends.com/mobile/apple-iphone-batteryperformance-dip/

Zhang, X. and Ghorbani, A.A. (2019), "An overview of online fake news: characterization, detection, and discussion", *Information Processing and Management*, Vol. 57 No. 2, 102025, doi: 10.1016/j.ipm.2019.03.004.

Zhao, H. and Wagner, C. (2023), "How TikTok leads users to flow experience: investigating the effects of technology affordances with user experience level and video length as moderators", *Internet Research*, Vol. 33 No. 2, pp. 820-849, doi: 10.1108/INTR-08-2021-0595.

Zhou, K., Scepanovic, S. and Quercia, D. (2024), "Characterizing Fake news targeting corporations", *arXiv*, Vol. 18, pp. 1818-1832, preprint. arXiv:2401.02191, doi: 10.1609/icwsm.v18i1.31428, available at: https://arxiv.org/pdf/2401.02191.pdf

## Appendix

### Description of the meaning of flow, considered optimal experience (presented to respondents at the beginning of the questionnaire)

While I surf online searching for information about companies, my mind isn't wandering. I am not thinking of anything else. I am totally involved in what I am doing. My body feels good. I don't seem to hear anything. The world seems to be cut off from me. I am less aware of myself and my problems. My concentration is like breathing. I never think of it. When I start, I really do shut out the world. I am really quite oblivious to my surroundings after I really get going. I think that the phone could ring, and the doorbell could ring, or the house would burn down or something like that. When I start, I really do shut out the world. Once I stop, I can let it back in again. I am so involved in what I am doing. I don't see myself as separate from what I am doing. I think the phone could ring, and the doorbell could ring, or the house would burn down or something like that... Once I stop, I can let it back in again.

### About the authors

Dr Gheorghe-Ilie Fârte holds B.A. in Philosophy (1992) and Ph.D. in Philosophy–Logic (2000) at the "Alexandru Ioan Cuza" University of Iasi. Habilitation in communication sciences at the "Babes-Bolyai" University of Cluj-Napoca (2024). Professor of logic, communication theory, political communication, and public relations at the "Alexandru Ioan Cuza" University of Iasi. Dozens of scientific papers published on the following topics: the levels of formalization, the hypostases of logical quantification, the praxeological models of communication, the agonistic public sphere, populism, the mechanisms of belief formation, the principles of persuasion, and fake news.

Daniel Rareș Obadă, Ph.D., is currently an Associate Professor at the Department of Communication Sciences and Public Relations (UAIC), Faculty of Philosophy and Socio-Political Sciences, within the "Alexandru Ioan Cuza" University of Iași, Romania. He is teaching qualitative research methods in communication sciences, quantitative research methods in communication sciences, public relations management, and integrated marketing communications. His research interests include fake news, disinformation, flow state, emotions, and radio audience measurement.

Dr Alexandra-Niculina Gherguț-Babii holds a PhD in Communication Sciences from "Alexandru Ioan Cuza" University of Iași. Her dissertation focused on Critical Thinking as a tool against fake news. Her research interests include fake news, disinformation, social media dynamics, interpersonal communication, and discursivity. Alexandra actively contributes to the understanding of disinformation and its impact on public discourse.

Dan-Cristian Dabija is a Full Professor at the Department of Marketing and PhD Supervisor in Marketing at the PhD School in Business and Economics of the Faculty of Economics and Business Administration, Babeș-Bolyai University, Romania. He completed his PhD Studies at the Bucharest University of Economic Studies, Romania, and has been awarded several doctoral and postdoctoral research scholarships at Romanian, German, Hungarian, Polish, British and Finnish universities. Dr Dabija has led research projects on sustainability and COVID-19 resilience in retail financed by the Romanian National Authority for Scientific Research and Innovation. He has published more than 130 papers in various journals, has participated in numerous conferences, and serves as an associate or guest editor for international peer reviewed journals. Dr Dabija is ranked among the top 2% highly cited researchers (2023: #51745; 2024: #28497) by Elsevier and Stanford University International Ranking. In

JRIM

2024 Dr Dabija won the Emerald Literati Outstanding Paper Award for a co-authored paper in Journal of Knowledge Management, the Strategica International Conference Best Paper Award and the International Scientific Award of the Hungarian Academy of Sciences. Dr Dabija is also associate member of the Academy of Romanian Scientists, Section 9. Dan-Cristian Dabija is the corresponding author and can be contacted at: dan.dabija@ubbcluj.ro

For instructions on how to order reprints of this article, please visit our website:
**www.emeraldgrouppublishing.com/licensing/reprints.htm**
Or contact us for further details: **permissions@emeraldinsight.com**

frontiers | Frontiers in Communication

TYPE Original Research
PUBLISHED 11 September 2024
DOI 10.3389/fcomm.2024.1470327

Check for updates

OPEN ACCESS

EDITED BY
Tereza Semerádová,
Technical University of Liberec, Czechia

REVIEWED BY
George Spais,
Hellenic Open University, Greece
Iuliana Raluca Gheorghe,
Carol Davila University of Medicine and Pharmacy, Romania

*CORRESPONDENCE
Daniel-Rareș Obadă
✉ daniel.obada@uaic.ro

†These authors have contributed equally to this work

RECEIVED 25 July 2024
ACCEPTED 29 August 2024
PUBLISHED 11 September 2024

CITATION
Obadă D-R and Țugulea O (2024) What drives online impulse buying among Zoomers on TikTok in an emerging market? A new model based on flow theory.
*Front. Commun.* 9:1470327.
doi: 10.3389/fcomm.2024.1470327

COPYRIGHT
© 2024 Obadă and Țugulea. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (CC BY). The use, distribution or reproduction in other forums is permitted, provided the original author(s) and the copyright owner(s) are credited and that the original publication in this journal is cited, in accordance with accepted academic practice. No use, distribution or reproduction is permitted which does not comply with these terms.

# What drives online impulse buying among Zoomers on TikTok in an emerging market? A new model based on flow theory

Daniel-Rareș Obadă[1*†] and Oana Țugulea[2†]

[1]Department of Communication Sciences and Public Relations, Faculty of Philosophy and Socio-Political Sciences, "Alexandru Ioan Cuza" University of Iași, Iași, Romania, [2]Department of Management, Marketing and Business Administration, Faculty of Economics and Business Administration, "Alexandru Ioan Cuza" University of Iași, Iași, Romania

Our article aims to investigate the factors, precisely motives for TikTok use, perceived ad intrusiveness, attitude toward advertising, ad credibility, ad value, and online flow experience, driving buying impulsiveness among Generation Z users on TikTok. We developed and analyzed a theoretical model using SmartPLS. We used a quantitative-based approach to collect data by surveying a convenience sample of 2406 online questionnaires. The results indicate that motives for TikTok use negatively affect perceived ad intrusiveness while positively affecting the online flow experience and ad credibility. Attitude towards advertising negatively impacts perceived ad intrusiveness, while attitude towards advertising positively influences ad credibility and value. Furthermore, ad credibility has a positive impact on ad value, which, in turn, positively influences online impulse buying. As such, adapted ad content leads to a positive attitude toward advertising, creating an optimal experience on the platform and a positive perception of ads regarding credibility and value.

KEYWORDS

**online impulse buying, generation Z, TikTok, perceived ad intrusiveness, attitude toward advertising, ad credibility, ad value, online flow experience**

## 1 Introduction

TikTok, a popular platform among Generation Z (also called Zoomers) users today, has become a significant social media player with a major increase in global advertising income. Our paper aims to investigate factors that drive buying impulsiveness among Generation Z users on TikTok. The research objectives are the following: (1) elucidate the circumstances in which flow experience culminates in impulse buying; (2) determine the most efficacious advertising tactics to elicit impulse purchases; and (3) comprehend how various motivations for utilizing TikTok impact advertising efficacy and flow experience. The research problem involves understanding which factors influence the online impulsive buying of Generation Z users on TikTok. Given the popularity of TikTok (Shi et al., 2022), especially among Generation Z users (Quintas-Froufe et al., 2024), researchers have shown increasing interest in this platform and this cohort (Ngo et al., 2024). Simultaneously, the complex interplay of factors influencing online impulse buying has captured the attention of both academics and practitioners (Han, 2023; Zhu et al., 2023; Gallin and Portes, 2024; Ngo et al., 2024; Nyrhinen et al., 2024). As new external and internal variables shape

consumer behavior, including impulsive purchases, a need for updated theoretical frameworks has emerged (Feng et al., 2024).

The initial assumptions of our study were that Motives for TikTok Use negatively influence Perceived Ad Intrusiveness and positively influence Ad Credibility and Online Flow Experience. Moreover, Perceived Ad Intrusiveness might have a negative influence on Attitude toward Advertising which we anticipate to be positively associated with Ad Credibility and to positively influence Ad Value. Ad Credibility is expected to positively influence Ad Value and Online Impulse Buying. We also anticipate Ad Value to exert a positive influence on Online Flow Experience and Online Flow Experience to exert a positive influence on Online Impulse Buying.

In the present paper, flow is known also as the optimal experience (Csikszentmihalyi and LeFevre, 1989), while motivation is defined as a wish, a goal, a drive, or a desire (Maslow, 1943). Ad credibility refers to the "extent to which the consumer perceives claims made about the brand in the ad to be truthful and believable" (MacKenzie and Lutz, 1989, p. 51). According to Redondo and Aznar (2018, p. 1609), "attitude toward advertising is a learned predisposition that individuals slowly develop as they perceive the advantages and disadvantages that advertising accrues to themselves and/or others in society," inducing a favorable or an unfavorable predisposition. Intrusiveness leads to irritation and ad avoidance (Cortés and Vela, 2013; Redondo and Aznar, 2018; Frade et al., 2021; Niu et al., 2021; Lütjens et al., 2022; Lim et al., 2023), while ad value is "a subjective evaluation of the relative worth or utility of advertising to consumers" (Ducoffe, 1995, p. 1). Finally, impulse buying is "a consumer's tendency to buy spontaneously, unreflectively, immediately, and kinetically" (Rook and Fisher, 1995, p. 306).

This study aims to fill the theoretical gaps in the literature by evaluating the relationship between flow experience and impulse buying, the effect of advertising variables on impulse buying, and the influence of motives to use TikTok on advertising variables and online flow experience. This research is novel because the literature on business communication has not previously explored all of these associations. Also, the study provides for the first-time empirical evidence from an emerging market on the drivers of online flow experience and impulse buying on TikTok, highlighting the need to consider the key features of this phenomenon for different generational cohorts.

Previous research found a positive relation between the flow state and online impulse buying (Wu et al., 2020; Qu et al., 2023), motivation being an antecedent of flow (Csikszentmihalyi, 1975). Also, researchers revealed a positive influence of ad value on purchase intention (Sharma et al., 2021) and a link between e-impulse buying and purchase intention (Goel et al., 2022). In wider contexts, researchers highlighted a positive relationship between ad value and credibility in advertising variables (Ducoffe, 1995; Kim and Han, 2014; Lin and Bautista, 2018; Abbasi et al., 2021; Sharma et al., 2021), while they found that irritation negatively impacts ad attitudes (Tran, 2017; Redondo and Aznar, 2018; Lütjens et al., 2022).

In particular, researchers suggest testing the relationship between the flow state and online impulse buying in specific online contexts (Wu et al., 2020; Qu et al., 2023). Despite its importance for Generation Z users, the relationship between Motives for TikTok Use and Ad Intrusiveness on TikTok remains unexplored. In this context, further in-depth investigation is necessary to understand the relationship between Motives for TikTok Use and Ad Credibility, as well as the relationship between Ad Value and Attitudes towards Advertising.

The manuscript is organized as follows: Section 1 introduces the current research's contextual foundation. Section 2 presents the Frame of Reference and Theoretical and Conceptual Framework, the hypotheses, and conceptual model development based on a critical literature review. Section 3 details the data collection methodology and the procedure used to test the research hypothesis. Section 4 reports the analytical strategies and the study results. Section 5 contains a discussion of the main findings, relating them to previous work, presenting theoretical, research, and practical implications, further research directions, and limitations. Section 6 presents the study conclusions.

## 1.1 Background study

Due to their growth background (Liu, 2023) individuals in Generation Z are technology-savvy people (Dania et al., 2023; Wang et al., 2023), using technology information systems in every aspect of their lives (Liu et al., 2023; Sillero Sillero et al., 2023). Therefore, capturing the attention of Generation Z, a promising consumer target (Amatulli et al., 2023), could yield substantial benefits, as they are active online users (Alves de Castro, 2023) and engage in online shopping (Alshohaib, 2024), comprising 30% of the world's population (Liu, 2023). However, achieving these objectives presents multifaceted challenges, demanding innovative and nuanced marketing approaches.

Previous research either investigated how flow affects behavior intention (Chang and Zhu, 2012; Kim and Han, 2014; Pelet et al., 2017; Wu et al., 2020; Xu et al., 2021; Hyun et al., 2022; Kim, 2022; Zhang et al., 2023) or how advertising variables relate to each other (Jung, 2017; Tran, 2017; Zarouali et al., 2017; Redondo and Aznar, 2018; Abbasi et al., 2021; Niu et al., 2021; Sharma et al., 2021; Alzaidi and Agag, 2022; Lütjens et al., 2022; Lim et al., 2023). Online shopping is more prone to impulse purchases compared to traditional shopping (Wu et al., 2020; Dimara and Parahiyanti, 2024). Existing literature indicates that there is a link between perceived enjoyment and online impulse buying (Wu et al., 2020). In this context, Generation Z users' perceived entertainment from social media usage (Wijaya et al., 2020) may influence online impulse buying.

TikTok had 1.5 billion monthly active users in 2023 (BusinessofApps, 2024). This platform has become deeply entrenched in the fabric of individuals' experiences, as an ad on TikTok today could target about 13.6% of all human beings (DataReportal, 2023). In Romania, an important emerging market for the EU, TikTok recorded an advertising sales peak of $1.29 million in March 2023 (Statista, 2023). Almost 65% of Romanian TikTok users are aged between 18 and 24 (Start.io, 2023), corresponding to Generation Z users.

# 2 Frame of reference and theoretical and conceptual framework, research model

Studies from the literature have used various theories regarding factors driving impulsive buying among Generation Z users on TikTok. For example, the Technology Acceptance Model (TAM) explains the users' adoption and utilization of technology, while the Uses and

Gratifications Theory (UGT) explores why people use media to fulfill their needs. The Stimulus-Organism-Response (S-O-R) model posits that external stimuli, such as ads on TikTok, impact an individual's internal state, such as emotions and attitudes, subsequently influencing their responses, such as impulsive buying. As a result, on TikTok, there is a complex interplay of factors driving buying impulsiveness among Generation Z users. This paper proposes a new model focused on Flow Theory, as the feeling individuals have when being totally engaged in the online environment enhances online impulse buying (Wu et al., 2020).

## 2.1 Flow theory

Flow, also known as "optimal experience" (Csikszentmihalyi and LeFevre, 1989; Pelet et al., 2017), was first introduced and approached as a theoretical concept by Csikszentmihalyi (1975), defining it as a "holistic sensation that people feel when they act with total engagement" (Csikszentmihalyi, 1975, p. 36).

Many current studies view flow as a one-dimensional concept (Lavoie and Zheng, 2022; Obadă and Dabija, 2022). Researchers measure it with scales that have three, four, or eight items (Xu et al., 2021; Hyun et al., 2022; Kim, 2022; Zheng, 2023). As flow theory suggests, there is one underlying construct (Lemmens and von Münchhausen, 2023), and this paper's authors also adopted the unidimensional measurement scale.

Defined by their seamless integration into daily life, social media platforms have become ubiquitous communication tools within the digital landscape. Staying connected is an important aim and benefit of social media use (Miranda et al., 2023). Research confirms that social media is a source of pleasure, also expressed as enjoyment (Pelet et al., 2017; Wu et al., 2020; Qin et al., 2022; Miranda et al., 2023; Roberts and David, 2023; Brailovskaia and Margraf, 2024). Thus, following Csikszentmihalyi's (1975) study, researchers also adapted the flow concept for the social media context (Pelet et al., 2017; Wu et al., 2020; Xu et al., 2021; Kim, 2022; Brailovskaia and Margraf, 2024).

Chang and Zhu (2012) argue that enhancing the flow users experience is crucial, as it significantly impacts their satisfaction on social networking sites. Several other authors (Kim and Han, 2014; Pelet et al., 2017; Xu et al., 2021; Hyun et al., 2022) supported the same idea, showing that flow, as part of the online experience, has significant positive effects and is a predictor of consumer purchase intention, suggesting that technological knowledge should be combined with flow aspects (Hyun et al., 2022); and flow also enhances social media regular use (Pelet et al., 2017) and online impulse buying (Wu et al., 2020).

Researchers delved into a diverse array of online environments and social media platforms. For example, Roberts and David (2023) conducted an examination and comparison of flow experiences reported on various social media platforms, highlighting that TikTok users experience higher levels of overall flow compared to Instagram users.

## 2.2 Hypotheses and conceptual model development

### 2.2.1 The motives for TikTok use and perceived ad intrusiveness

Motivation, a prerequisite of flow (Obadă, 2015; Obadă and Dabija, 2022), is defined as a wish, a goal, a drive, or a desire (Maslow, 1943; Obadă and Dabija, 2022). Social networking sites have undergone a continuous evolution since their inception (Shorter et al., 2022), driven by the creation and dynamic exchange of user-generated content (Pop et al., 2022). A common thread among social media platforms is the constant interaction and information exchange among users (Ren et al., 2023), including sharing about brands and products (Zhao and Chen, 2022), providing a dynamic means of socialization (Shorter et al., 2022). Social media platforms provide an ideal environment for creating, sharing, and consuming information, motivating people to share information for both informational and social reasons (Sharabati et al., 2022; Ren et al., 2023; Obadă and Dabija, 2022).

Online networking sites mirror the complex nature of social interaction through two distinct modes of engagement: active participation, which involves commenting, sharing, and messaging, and passive participation, which revolves solely around observing others (Khan, 2017; Obadă and Dabija, 2022). Thus, we anticipate witnessing an evolution in socialization patterns and communication styles as a result of the dynamic interplay between the complex nature of online participation and the continuous emergence of innovative technologies and trends (Shorter et al., 2022). Cultural differences also play a significant role, with some users from specific cultural spaces (e.g., Chinese and Malawian youth) prioritizing social motivations over others (e.g., UK users) and the motive of entertainment reflecting the globalized digital culture (Ndasauka and Ndasauka, 2024).

TikTok, a relatively new social media platform, has captivated a diverse spectrum of users, determined by a multitude of motives that drive engagement (Gu et al., 2022). Researchers are interested in understanding the motives for using TikTok, due to its success all over the world (Scherr and Wang, 2021). While passive participation on TikTok, which is very common, often involves simply consuming content, active participation is fueled by the desire to experience emotions of affect or amusement (Gu et al., 2022).

Particularly for TikTok, Omar and Dequan (2020) identified social interaction, self-expression, archiving, and escapism as motives and usage behavior predictors for the use of this platform. Scherr and Wang (2021) identified four categories of motives to use TikTok: trendiness, socially rewarding self-presentation, escapist addiction, and novelty. According to Han (2020), users have a positive attitude toward advertising on TikTok, preferring to watch ads on this platform, being influenced by the following latent variables: reliability and authenticity, user interaction, customer-build, user-friendliness, and entertainment emotion. TikTok ad content is easy to understand and transparent (Han, 2020). People have control over the displayed content thanks to personalized advertising. Generation Z users engage with adapted types of ad content (Wang et al., 2023) on TikTok. On this platform, users can ask and comment about the promoted products. As a result, one motive for using TikTok could be to find information about certain products, including ads.

Predominantly driven by user-generated contributions, social media is distinctive to traditional media, meaning that users tend to consider it their private space, leading to a sense of being invaded by advertising (Niu et al., 2021) as it interrupts a motivated, goal-directed behavior (Li et al., 2002; Niu et al., 2021). Lim et al. (2023) also revealed that perception of ad intrusiveness increases with high product involvement, which may be associated with motives to get involved.

Perceived ad intrusiveness was defined as the "psychological reaction to ads that interfere with a consumer's ongoing cognitive processes" (Li et al., 2002, p. 39). As such, one of the advertising complaints is intrusiveness, as it interrupts consumers' goals (Li et al., 2002). Researchers initially studied ad intrusiveness in traditional media, but they also explored it in mobile and online environments (Cortés and Vela, 2013; Lim et al., 2023). For example, perceived ad intrusiveness on mobile phones produces irritation, negatively affecting attitudes toward advertising (Cortés and Vela, 2013).

Unlike YouTube, TikTok users can easily skip ads. Ads on TikTok are short-form videos that prove to have the ability to be more sensory-rich and more vivid, capturing interest with what may be considered more valuable content (Li et al., 2023). This is a very convenient feature for TikTok users in Generation Z, consisting of tech-savvy (Dania et al., 2023; Wang et al., 2023) adolescents and young adults with short attention spans (Qin et al., 2022). Users may accept the content as integrated with their goals and motives for visiting the platform, particularly considering their occasional inability to stop using it (Gu et al., 2022). Lütjens et al. (2022), on the other hand, noticed that the irritation effect may have lessened over time. This could mean that consumers are less sensitive to both positive and negative touchpoint stimuli. They think this is because users are becoming more used to new technologies in today's digital world.

Despite the importance of understanding the relationship between motives for TikTok Use and Ad Intrusiveness on TikTok, as far as the authors are aware, this relationship has never been investigated. Moreover, there is a special need to investigate this relationship specifically for Generation Z users, the core target of TikTok (Qin et al., 2022; Miranda et al., 2023; Wang et al., 2023). Given the aforementioned information, we can propose the following hypothesis:

> H1: The motives for TikTok use exert a negative influence on perceived Ad Intrusiveness.

### 2.2.2 The motives for TikTok use and ad credibility

Marketers face a challenge, as intrusive ads can turn off consumers. Ads need to be believable to be effective. Ad credibility is defined as the "extent to which the consumer perceives claims made about the brand in the ad to be truthful and believable" (MacKenzie and Lutz, 1989, p. 51). Trust in online advertising, which is also associated with the perception of a message's reliability or credibility, is frequently considered a driver for decision-making (Diez-Arroyo, 2023). Also, ad credibility "captures a positive view of an ad" (Tran, 2017, p. 231), as a credible ad is a believable, truthful, and reliable one (MacKenzie and Lutz, 1989; Tran, 2017). Alzaidi and Agag (2022) developed a model that highlights the role of certain variables, including trust, in consumer purchase behavior, showing that information concerns are one important driver of trust. On the other hand, as stated before, people have informational motives for sharing information on social media (Ren et al., 2023). In the age of AI-enabled technology, users encounter adapted ad content based on preferences (Wang et al., 2023). Generation Z users prefer to use social networks for accessing information (Sujanska and Nadanyiova, 2022), while, as previously stated, the information concern variable is an important driver of trust (Alzaidi and Agag, 2022). Given that the majority of TikTok users are adolescents and young adults from Generation Z, who are both tech-savvy and vulnerable (Qin et al., 2022; Wang et al., 2023), we can assume the following:

> H2: The motives for TikTok use positively influence Ad Credibility.

### 2.2.3 The motives for TikTok use and online flow experience

Two main motivations can drive people's actions: achieving external goals, known as extrinsic motivation, or internal satisfaction, i.e., doing something for its own sake, known as intrinsic motivation (Deci and Ryan, 1985; Pop et al., 2022). Intrinsic motivation is a fundamental dimension of the flow experience (Csikszentmihalyi, 1975), which happens when people do things that are fun for them instead of things that are useful (Hoffman and Novak, 2009; Kwak et al., 2014; Obadă and Dabija, 2022). The task's enjoyable, interesting, and challenging aspects, as well as the immediate feedback, embrace users and motivate them to continue (Obadă and Dabija, 2022). Yet, in some cases, extrinsic motivation may be an antecedent of flow, such as rewards or punishments when first engaging in a task (Chantal et al., 1995; Obadă, 2015; Teo et al., 2015; Kim et al., 2017; Obadă and Dabija, 2022). Thus, users' motivations, both intrinsic and extrinsic, drive the flow experience (Kwak et al., 2014; Kim et al., 2017). Both goal-directed and non-directed motives drive users' behavior in computer-mediated environments (Hoffman and Novak, 2009). In the realm of digitally mediated environments, motivation serves as a precursor to focused engagement and a stepping stone toward achieving a state of flow (Obadă and Dabija, 2022). Therefore, motivation is an important driver for flow experience.

A distinctive, specific goal in mind determines social media engagement (Obadă and Dabija, 2022). As revealed by Leung and Bai (2013), motivation has a positive relationship with involvement on social media platforms such as Facebook and Twitter. One motive for using TikTok, as stated before, is escapism (Omar and Dequan, 2020; Scherr and Wang, 2021; Gu et al., 2022). Most TikTok users are from the Generation Z cohort; as a result, authors expect that Generation Z users might use TikTok for escapism reasons, among other motives. Therefore, we propose the following hypothesis for TikTok users in general and Generation Z users specifically:

> H3: Motives for TikTok use have a positive influence on users' online flow experience.

### 2.2.4 Attitude toward advertising, perceived ad intrusiveness, Ad Credibility and Ad Value

In the online environment, attitude toward online advertising, derived from the general definition of attitude toward advertising (MacKenzie and Lutz, 1989), is the user's learned predisposition to respond to online ads, encompassing both favorable and unfavorable attitudes (Redondo and Aznar, 2018).

The feature of intrusiveness associated with advertising (Li et al., 2002), analyzed for traditional or modern media, such as mobile and online environments (Cortés and Vela, 2013; Lim et al., 2023), generated research on ad intrusiveness and its impact on ad attitude. Cortés and Vela (2013) approached the mobile environment and revealed a negative relationship between perceived ad intrusiveness and attitude toward advertising. Intrusiveness can irritate (Cortés and

Vela, 2013), which naturally leads to ad avoidance, with antecedents referring to perceptions or attitudes (Chinchanachokchai and de Gregorio, 2020). According to Tran (2017), avoidance negatively influences ad attitudes on a social networking site such as Facebook. The Lütjens et al. (2022) study aligns with Tran's (2017) findings, demonstrating that irritation negatively impacts ad attitudes, while Redondo and Aznar (2018) emphasize that the perception of intrusiveness in the online environment shapes attitudes towards advertising in a negative relationship.

Given that TikTok users, who belong to Generation Z, prioritize speed and immediate gratification (Liu et al., 2023), we can postulate the following hypothesis:

> H4: Perceived Ad Intrusiveness has a negative influence on Attitude toward advertising.

As stated before, a credible ad is a reliable, believable, and truthful one (MacKenzie and Lutz, 1989; Tran, 2017). Intrusiveness may irritate (Cortés and Vela, 2013; Redondo and Aznar, 2018; Frade et al., 2021; Lütjens et al., 2022) and lead to ad avoidance (Frade et al., 2021; Goldfarb and Tucker, 2011; Niu et al., 2021; Lim et al., 2023), with the expectation of negatively influencing attitudes towards advertising. Given the prevalence of personalized ads (Wang et al., 2023), the attitude of Generation Z users towards advertising may shape their information-seeking preferences on social media, including TikTok (Sujanska and Nadanyiova, 2022). As a result, Generation Z users' attitudes towards advertising influence information-seeking preferences (Sujanska and Nadanyiova, 2022), while the information concern variable is an important driver of trust (Alzaidi and Agag, 2022). If we assume that information concerns are linked to information-seeking preferences, we can formulate the following hypothesis:

> H5: Attitude towards Advertising (ATT) displayed on TikTok will be positively associated with Ad Credibility (AC).

Attitude reflects a combination of both cognitive and affective associations (Trendel and Werle, 2016). Furthermore, Kim and Han's (2014) research reveals a positive link between ad value and incentives, entertainment, and credibility. Ducoffe (1995, p. 1) defined ad value as "a subjective evaluation of the relative worth or utility of advertising to consumers." As such, Kim and Han (2014) show that ad value is a measure of how effective the ad may be, also referring to Ducoffe's (1995) model, which highlights that predictors of ad value are cognitive (informativeness) and affective (credibility) factors. There is limited research on the relationship between ad value and attitudes towards advertising. Previous studies have revealed that undervalued, irrelevant advertising may generate negative reactions from customers, while highly valued ads generate positive reactions (Pintado et al., 2017; Lin and Bautista, 2018; Martins et al., 2019; Van den Broeck et al., 2019; Sharma et al., 2021).

Sharma et al.'s (2021) study on SMS advertising found that ad perception has a positive effect on ad value. According to MacKenzie and Lutz (1989), ad perception is a predictor of ad attitude. Perception and attitude influence behavioral intentions (Yen et al., 2023). As users, specifically Generation Z users, are heavily exposed to social media apps nowadays, it is expected that their attitude towards advertising is already shaped before logging into social media, including TikTok. This assumption is also based on the fact that Generation Z users find and engage with an adapted type of ad content (Wang et al., 2023) on TikTok. Thus, we hypothesize that:

> H6: Attitude toward advertising displayed on TikTok has a positive influence on Ad Value.

Ducoffe's model (1995), cited by Kim and Han (2014), revealed that one predictor of ad value is credibility. Subsequent research by multiple scholars has provided further evidence for this relationship, extending its applicability to wider contexts. For example, Sharma et al.'s (2021) research on the effect of SMS advertising perception on purchase intention underlined the significant positive effect of perception on advertising value, while one construct measuring perception is credibility. Kim and Han's (2014) results highlighted a positive relationship between ad value and credibility for mobile advertising. Lin and Bautista (2018) found that credibility has a significant effect on the perceived value of location-based mobile advertising, whereas Pintado et al. (2017) reveal that brand trust limits the irritation effect on ad value. Abbasi et al. (2021) demonstrated a similar positive correlation between these two variables for in-game pop-up ads in a study that included nearly 75% of Generation Z users. Thus, we can assume that ad credibility positively influences ad value on TikTok when investigating Generation Z users who have extensive Internet usage (Blocksidge and Primeau, 2023). Therefore, we can posit the following hypothesis:

> H7: Ad Credibility positively influences Ad Value.

### 2.2.5 Ad credibility, ad value, online flow experience and online impulse buying

As already stated, a credible ad is a believable, truthful, and reliable one (MacKenzie and Lutz, 1989; Tran, 2017), and the value of an ad is a measure of how effective it may be (Ducoffe, 1995). Kim and Han's (2014) study on smartphone advertisements revealed that trust (associated with credibility) is a strong determinant of ad value, while ad value is an antecedent of flow experience. Alzaidi and Agag (2022) demonstrated similar results, concluding that trust plays a significant role in purchase intention on social media, while Sharma et al. (2021) underscored the positive influence of ad value on purchase intention. In their future research directions, Kim and Han (2014) suggest further testing the influence of ad value on flow experience.

Impulse buying was defined by Rook and Fisher (1995, p. 306) as "a consumer's tendency to buy spontaneously, unreflectively, immediately, and kinetically." Impulse buying is widespread in online shopping (Danish Habib and Qayyum, 2014; Wu et al., 2020), including shopping through social media platforms (Kimiagari and Asadi Malafe, 2021). Prior research indicates that impulse buying influences purchase decisions (Lee and Chen, 2021). Generation Z, in particular, is constantly searching for instant satisfaction and immediate response (Liu et al., 2023), so it may be prone to online buying impulsiveness.

Goel et al. (2022) results reveal the link between e-impulse buying and purchase intention, highlighting that online impulse buying is an indicator of online shopping continuance. The increased ease of access to information facilitated by the internet has led researchers to assume that online impulse buying behavior is a factor

in a large amount of online shopping (Wu et al., 2020). Analyzing Generation Z users on TikTok, Zhou et al. (2023) found that perceived trust is an important driver of users' behavior. Based on the analysis of Generation Z's e-lifestyle users on TikTok (Wijaya et al., 2020), we can propose the following two hypotheses:

> H8: Ad Credibility is positively associated with online impulse buying.

> H9: Ad Value exerts a positive influence on online flow experience.

Kim and Han (2014) highlight the importance of both value perception and flow experience in driving purchase intentions, with flow exerting a notable impact on purchase intention. The two researchers explain that if users absorb and focus on ads, they are more likely to understand and enjoy the message (Kim and Han, 2014). Xu et al. (2021), Hyun et al. (2022), and Kim (2022) also explained the positive, significant effect of flow experience on behavioral intention in studies investigating the application of social media platforms for diverse aims, while Wu et al. (2020) particularly found a positive relation between flow state and online shopping impulse buying. Kim and Han's (2014) future research direction suggested testing the impact of flow on purchase intention, specifically with online impulse buying. Meanwhile, Wu et al. (2020) advocate for future research endeavors that delve into the phenomenon of online impulse buying from diverse perspectives, including a specific type of media communication (i.e., TikTok). Also, Qu et al. (2023) recommended, as a future direction, exploring the role of flow in studies examining impulse buying tendencies in scarcity-induced purchases. Considering the needs of Generation Z TikTok users, who prioritize instant satisfaction and prompt responses (Liu et al., 2023), we can propose the following hypothesis:

> H10: Online flow experience exerts a positive influence on online impulse buying.

Figure 1 depicts the proposed research model.

# 3 Method

## 3.1 Research design

This study employed a quantitative methodology to collect data from primary sources, Generation Z TikTok users, through an online survey based on a questionnaire. The overall research design approach involved conducting a correlational study in a single country. Because we analyzed the variables using only one sample of subjects, the study was cross-sectional. The decision was based on our research goal and objectives, which aimed to understand the relationship between the variables in the proposed research model. The authors' choice to focus their inquiry on the emerging market in Romania is well-founded, given that at the beginning of 2023, TikTok had 7.58 million users aged 18 and older in Romania, and its advertisements reached 46.8 percent of all adults aged 18 and older in this country (DataReportal, 2023). Moreover, in the last three years, TikTok's advertising sales have increased considerably, reaching its highest point of $1.29 million in March 2023 (Statista, 2023). Hence, Romania serves as a significant global benchmark for testing the proposed model, offering a valuable research context for both theoretical insights and practical applications.

## 3.2 Participants

The study participants were Generation Z TikTok users from Romania. We established an age criterion in our online screening questionnaire with the explicit intention of identifying individuals from Generation Z, since this was our research population. We also used filter questions to gather pertinent information, such as age, TikTok usage time, and exposure to TikTok ads.

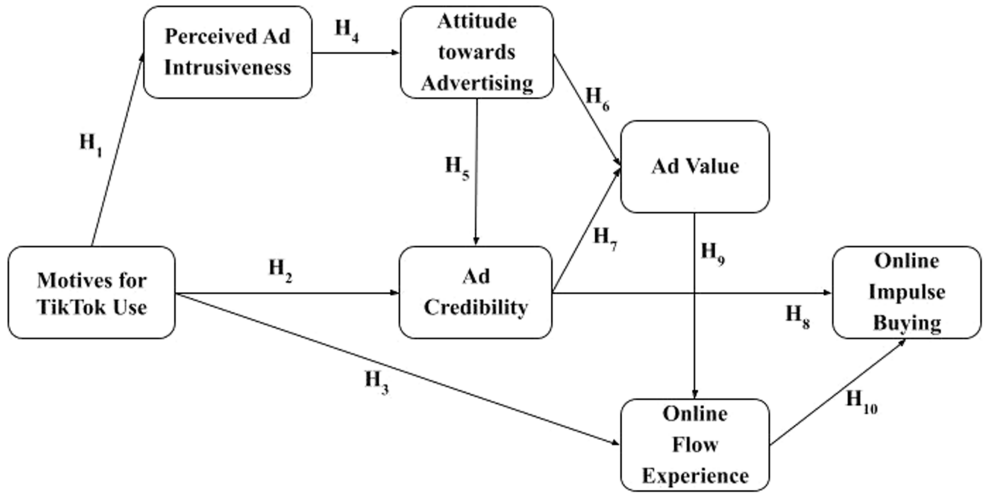



FIGURE 1
Conceptual model of the research based on flow theory. Source: own development.

## 3.3 Questionnaire design

We developed the online questionnaire by adapting and modifying the unidimensional scales from the literature, which demonstrated excellent psychometric properties in terms of prior reliability and validity (see Table 1). The scales for Motives for TikTok Use (MTU) (construct comprising 7 items), Perceived Ad Intrusiveness (PAI) (construct comprising 2 items), Attitude towards Advertising (ATT) (construct comprising 3 items), Ad Credibility (AC) (construct comprising 3 items), Ad Value (AV) (construct comprising 3 items), Online Flow Experience (OFE) (construct comprising 5 items), and Online Impulse Buying (OIB) (construct comprising 3 items) were all reflective. To evaluate each construct, participants were requested to indicate their degree of agreement with a range of statements via 5-point Likert scales ranging from 1 (strongly disagree) to 5 (strongly agree).

Before administering the questionnaire, we ensured that the items were readily understood by the participants and ran a pilot test involving 120 respondents who were TikTok users from Generation Z. We provided the participants with a draft of the online questionnaire containing all the items, asking them to carefully read them. They highlighted any unclear word or sentence and provided an alternative. The purpose of pre-testing was to evaluate their language comprehension and identify any potential instrumental errors. We made minor modifications to the initial questionnaire design based on the findings of the pilot study.

TABLE 1 Measurement scales.

| Construct | Item | Measure | Loading | VIF outer Model | α/CR/AVE |
|---|---|---|---|---|---|
| Motives for TikTok Use (MTU) Adapted from Gu et al. (2022) | MTU1 | I use TikTok because… Of my expectation to see "what is next" on TikTok. | 0.799 | 2.097 | 0.903/0.903/0.631 |
| | MTU2 | I cannot stop using it. | 0.794 | 2.366 | |
| | MTU3 | It is a habit, just something I do. | 0.810 | 2.519 | |
| | MTU4 | To cheer myself up when I am upset. | 0.800 | 2.149 | |
| | MTU5 | Otherwise, I would be "out." | 0.799 | 2.124 | |
| | MTU6 | The "for you" feature always surprises me. | 0.757 | 1.964 | |
| | MTU7 | It is exhilarating. | 0.801 | 2.305 | |
| Perceived Ad Intrusiveness (PAI) Adapted from Lim et al. (2023) | PAI1 | The TikTok ad was distracting. | 0.942 | 1.509 | 0.735/0.884/0.780 |
| | PA2 | The TikTok ad was disturbing. | 0.820 | 1.509 | |
| Attitude toward Advertising (ATT) Adapted from Chinchanachokchai and de Gregorio (2020) | ATT1 | Overall, I consider TikTok advertising a good thing. | 0.888 | 2.347 | 0.872/0.872/0.796 |
| | ATT2 | Overall, I like TikTok advertising. | 0.901 | 2.472 | |
| | ATT3 | I consider TikTok advertising very essential. | 0.886 | 2.179 | |
| Ad Credibility (AC) Adapted from Tran (2017) | AC1 | I use personalized advertising on TikTok as a reference for purchasing. | 0.848 | 1.786 | 0.840/0.904/0.758 |
| | AC2 | I trust personalized advertising on TikTok. | 0.899 | 2.343 | |
| | AC3 | The content provided by personalized advertising on TikTok is credible. | 0.865 | 2.062 | |
| Ad Value (AV) Adapted from Kim and Han (2014) | AV1 | I feel that TikTok advertising is useful. | 0.855 | 1.953 | 0.848/0.851/0.767 |
| | AV2 | I feel that TikTok advertising is valuable. | 0.900 | 2.351 | |
| | AV3 | I feel that TikTok advertising is important. | 0.872 | 1.999 | |
| Online Flow Experience (OFE) Adapted from Miranda et al., 2023 | OFE1 | While using TikTok, I'm deeply engrossed. | 0.822 | 2.242 | 0.877/0.879/0.670 |
| | OFE2 | While using TikTok, I am immersed in the task I am performing. | 0.844 | 2.399 | |
| | OFE3 | I enjoy using TikTok. | 0.838 | 2.769 | |
| | OFE4 | Using TikTok provides me with a lot of fun. | 0.833 | 2.713 | |
| | OFE5 | Using TikTok often makes me forget where I am and what currently happens around me. | 0.755 | 1.688 | |
| Online Impulse Buying (OIB) Adapted from Wu et al. (2020) | OIB1 | When shopping on TikTok, I often have the idea "buy now and think about it later." | 0.879 | 2.172 | 0.863/0.864/0.785 |
| | OIB2 | When shopping on TikTok, I often buy things according to how I feel at the moment. | 0.890 | 2.230 | |
| | OIB3 | When shopping on TikTok, I often buy things without thinking. | 0.889 | 2.236 | |

## 3.4 Data collection procedure

In December 2023, the researchers collected data from Romanian TikTok users from Generation Z who agreed to participate in the study by clicking the anonymous link in the online questionnaire, using a snowball sampling technique. The first section of the questionnaire described the study and included an online consent form, emphasizing the confidentiality and anonymity of the responses and stating that participation was voluntary. In addition, we employed filter questions to gather pertinent information, including age, time of TikTok usage, and exposure to TikTok ads. We also implemented control questions to ensure response quality and mitigate the drawbacks of online surveys. Sharing the study's hyperlink with TikTok users gathered a total of 2,928 responses. After an initial assessment of the data quality, we retained 2,406 valid responses for further analysis. We excluded incomplete questionnaires, more specifically those that failed to satisfy the study's criteria or lacked control questions.

## 3.5 Ethical considerations

We avoided gathering any data that may potentially reveal the identity of the participants, including their ID number, physical attributes, physiological traits, psychological characteristics, economic status, cultural background, or social qualities (i.e., any personal data). Furthermore, we required parental consent for respondents under the age of 18; therefore, we included an initial section in the online questionnaire to obtain their permission. Overall, we adhered to national laws, specifically Law 677/2001 and Law 206/2004, which govern ethical standards in scientific research in Romania, ensuring the protection of the participants' rights.

## 3.6 Data analysis

We analyzed the data collected in the study using both descriptive and inferential statistics. We obtained the descriptive statistics for the measured variables, including means and standard deviations, using the SPSS software, version 23. We performed the inferential phase of our study by employing structural equation modelling (SEM) with Smart PLS 4 to test the hypotheses. Considering that our objective was theory-building, the SmartPLS software is appropriate for this type of investigation (Ringle et al., 2015). Structural Equation Modelling (SEM) is a valuable analytical method that allows for the simultaneous execution of factor analysis and path analysis. Following Kline's (2016) recommended two-step modelling technique, we initially assessed the outer model (i.e., measurement model), followed by testing the direct relationships in the inner model (i.e., structural model).

# 4 Results

## 4.1 Sample characteristics and descriptive statistics

In terms of relevant demographic information, participant ages ranged from 15 to 27 years ($M = 21.23$; $SD = 2.31$). Most respondents were between 20 and 22 years old (55.37%; $n = 1,086$). In terms of gender, 63.30% ($n = 961$) identified as female, while 36.70% ($n = 562$) identified as male. A majority (52.54%; $n = 1,264$) graduated from high school and resided in an urban area (64.30%; $n = 1,547$). Over half of the respondents (55.10%; $n = 1,325$) reported low income, and the majority (51.70%; $n = 1,204$) were students. About half of them (49.80%; $n = 1,198$) claimed to spend 2 to 3 h a day on TikTok.

## 4.2 Evaluating the measurement model

We evaluated the measurement models in the initial phase using SmartPLS 4.0's structural equation modelling capability. We tested every reflective construct from the conceptual model for internal consistency and validity. Table 2 provides the item loadings, reliability indicators, average variance extracted (AVE), and VIF values. The loadings exceed the minimum threshold of 0.70 (Hair et al., 2010), indicating the presence of convergent validity in all the measured items. The minimum and maximum values lie within the range of 0.755 (OFE5 item) and 0.942 (PAI2 item), thereby satisfying the minimum criteria. We evaluated reliability using Cronbach's α, with a threshold of 0.7 or greater considered satisfactory for confirmatory analysis (Henseler and Sarstedt, 2013). All reliability scores exceed 0.7, thereby confirming the internal consistency of the model. All AVE values surpassing 0.5 signify a sui model and support the convergent validity of the constructs (Chin, 1998). When the composite values exceed 0.7, the composite reliability (CR) indicates adequate reliability of the constructs (Hair et al., 2010). Additionally,

TABLE 2 Discriminant validity analyses (Fornell-Larcker).

| Construct | AC | AV | ATT | MTU | OFE | OIB | PAI |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| AC | 0.871 | | | | | | |
| AV | 0.720 | 0.876 | | | | | |
| ATT | 0.660 | 0.723 | 0.892 | | | | |
| MTU | 0.218 | 0.206 | 0.214 | 0.795 | | | |
| OFE | 0.227 | 0.227 | 0.249 | 0.645 | 0.819 | | |
| OIB | 0.518 | 0.384 | 0.359 | 0.177 | 0.196 | 0.886 | |
| PAI | −0.223 | −0.214 | −0.317 | −0.059 | −0.031 | −0.120 | 0.883 |

MTU: Motives for TikTok Use; PAI: Perceived Ad Intrusiveness; ATT: Attitude toward Advertising; AC: Ad Credibility; AV: Ad Value; OFE: Online Flow Experience; OIB: Online Impulse Buying. Values in the diagonal are square roots of AVEs.

we assessed the level of collinearity between the items in the measurement model. The dataset does not demonstrate multicollinearity, as the highest VIF value among all items is 2.769 (OFE3 item), which is lower than the collinearity analysis threshold of 3.3 as established by Hair et al. (2017). Consequently, the existence of common method bias (CMB) was not an issue.

We have assessed discriminant validity for each concept using the Fornell-Larcker (Table 2) and Heterotrait-Monotrait (Table 3) criteria. Following the Fornell-Larcker standards (Hair et al., 2010; Henseler and Sarstedt, 2013), the AVE value for each latent variable should be greater than the correlation coefficient between that variable and all of the other variables.

TABLE 3 Discriminant validity analyses (Heterotrait–Monotrait).

| Construct | AC | AV | ATT | MTU | OFE | OIB | PAI |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| AC | | | | | | | |
| AV | 0.851 | | | | | | |
| ATT | 0.771 | 0.840 | | | | | |
| MTU | 0.249 | 0.234 | 0.240 | | | | |
| OFE | 0.264 | 0.261 | 0.284 | 0.725 | | | |
| OIB | 0.607 | 0.446 | 0.413 | 0.199 | 0.225 | | |
| PAI | 0.264 | 0.254 | 0.375 | 0.066 | 0.053 | 0.140 | |

MTU: Motives for TikTok Use; PAI: Perceived Ad Intrusiveness; ATT: Attitude toward Advertising; AC: Ad Credibility; AV: Ad Value; OFE: Online Flow Experience; OIB: Online Impulse Buying.

To ensure that the concepts are not conceptually identical, we applied the Heterotrait–Monotrait criterion. All construct values in the present study are found to be lower than the critical value of 0.9 (Henseler et al., 2015), which provides evidence for the constructs' discriminant validity.

After evaluating the measurement model, in the next phase, we employed the bootstrap method to test the hypotheses and determine relationships between the latent variables. To properly assess the structural model, it was important to examine the constructs' collinearity. The inner model's highest VIF values are 1.744 (AC → AV and ATT → AV), which is below the critical value of 3.3 (Hair et al., 2017). This suggests that there is no multicollinearity among the constructs. The square root mean residual (SRMR) was 0.046, which meets the minimum threshold of 0.08 and indicates that the saturated model's fit quality is acceptable. As highlighted in Figure 2, Motives for TikTok Use explain 0.3% ($R^2 = 0.003$) of the variance of Perceived Ad Intrusiveness. Furthermore, 44.2% ($R^2 = 0.442$) of the variance of Ad Credibility is explained by Attitude toward Advertising and Motives for TikTok Use, while Perceived Advertising Intrusiveness explains 10% ($R^2 = 0.100$) of the Attitude toward Advertising. Furthermore, Attitude toward Advertising and Ad Credibility account for 62.7% ($R^2 = 0.627$) of the variance of Ad Value. Motives for TikTok Use and Ad Value explain 42.6% ($R^2 = 0.426$) of the variance of Online Flow Experience. Finally, 27.4% ($R^2 = 0.274$) of the variance of Online Impulse Buying is explained by the Online Flow Experience and Ad Credibility. Also, the model has good predictive power for the endogenous latent variable since the $Q^2$ values of the exogenous variables are >0 (PAI = 0.002,

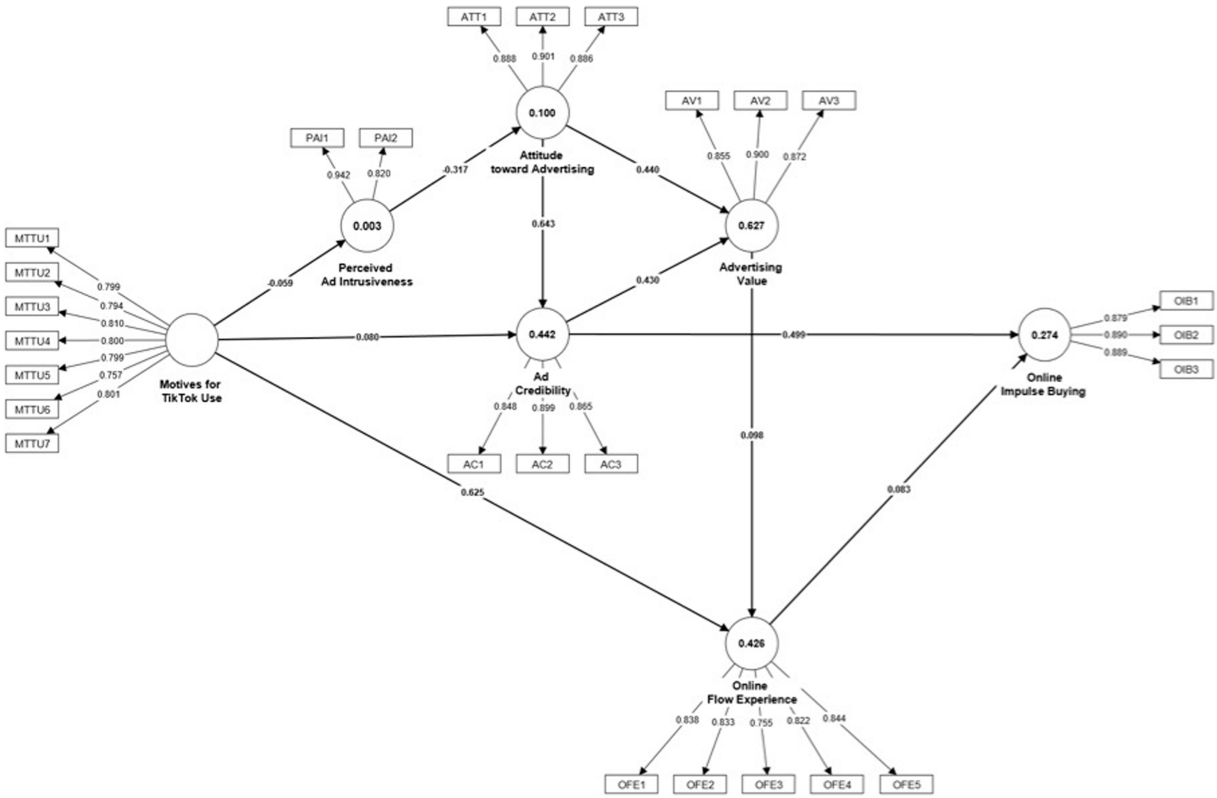



FIGURE 2
Structural model. Source: own development based on the collected data.

ATT = 0.008, AV = 0.017, OIB = 0.025, AC = 0.031, and OFE = 0.415) (Hair et al., 2017).

## 4.3 Hypothesis testing

As shown in Table 4, all ten hypotheses (H1–H10) were empirically validated. The Cohen $f^2$ effect magnitude represents the influence of exogenous variables on endogenous variables. According to Cohen (2013), effect size values of 0.02, 0.15, and 0.35 are categorized as small, medium, and large, respectively.

Hypothesis 1 posited that Motives for TikTok Use (MTU) have a negative impact on Perceived Ad Intrusiveness (PAI). The findings ($\beta = -0.059$; $t$-value = 2.758; $p < 0.006$) indicate a weak yet statistically significant negative effect; therefore, H1 is supported.

As deduced from Hypothesis 2, Ad Credibility (AC) was presumed to be positively impacted by the Motives for TikTok Use (MTU). The findings indicate a small but statistically significant relationship ($\beta = 0.080$; $t$-value = 4.815; $p < 0.001$); thus, H2 is validated.

Hypothesis 3 postulated that there is a positive effect of Motives for TikTok Use (MTU) on the Online Flow Experience (OFE). The results ($\beta = 0.625$; $t$-value = 39.541; $p < 0.001$) indicate a positive, large effect, leading to support H3.

Hypothesis 4 asserted that there is a negative relationship between Attitude towards Advertising (ATT) and Perceived Ad Intrusiveness (PAI). The outcomes ($\beta = -0.317$; $t$-value = 13.854; $p < 0.001$) indicate a small yet statistically significant negative impact; thus, hypothesis H4 is validated.

Hypothesis 5 assumed that Attitude toward Advertising (ATT) would be positively associated with Ad Credibility (AC). The results ($\beta = 0.643$; $t$-value = 43.617; $p < 0.001$) suggest the existence of a positive, large effect; thus, hypothesis H5 is supported.

Hypothesis 6 stipulated that Attitude toward Advertising (ATT) has a positive influence on Ad Value (AV). The findings ($\beta = 0.440$; $t$-value = 22.702; $p < 0.001$) confirm the presence of a positive, moderate effect, providing support for hypothesis H6.

Hypothesis 7 presumed that Ad Value (AV) is positively impacted by Ad Credibility (AC). The outcomes ($\beta = 0.430$; $t$-value = 21.725; $p < 0.001$) demonstrate the existence of a moderately positive impact that provides support for hypothesis H7.

Hypothesis 8 proposed that Ad Credibility (AC) will be positively associated with Online Impulse Buying (OIB). The study insights ($\beta = 0.499$; $t$-value = 30.582; $p < 0.001$) indicate the presence of a moderately positive impact that provides support for hypothesis H8.

According to Hypothesis 9, Online Flow Experience (OFE) will be positively impacted by Advertising Value (AV). The results ($\beta = 0.098$; $t$-value = 5.697; $p < 0.001$) pinpoint the existence of a small yet statistically significant effect; thus, hypothesis H9 is validated.

Finally, Hypothesis 10 assumed that Online Flow Experience (OFE) exerts a positive influence on Online Impulse Buying (OIB). The findings of the study ($\beta = 0.083$; $t$-value = 4.422; $p < 0.001$) highlight the presence of a small yet statistically significant impact; therefore, the H10 hypothesis is confirmed.

Based on the research assumptions, the results indicate:

- there is a negative impact of Motives for TikTok Use on Perceived Ad Intrusiveness;
- motivation to use TikTok increases perception of ad credibility and enhances the overall user optimal experience;
- perceiving an ad as intrusive would have a detrimental impact on ad attitudes on TikTok;
- a positive ad attitude positively influences the perception of Ad Credibility and Ad Value;
- an ad perceived to be valuable will also be perceived as trustworthy;
- a credible ad is more likely to increase online buying impulsiveness;
- perceived valuable ads raise the online flow experience, which in turn positively influences online impulse buying.

# 5 Discussion

This study aimed to understand the factors that drive the buying impulsiveness of Generation Z users on TikTok in an emerging market. To explain this phenomenon, the proposed conceptual model, based on flow theory, included relevant variables from the literature. The study findings aligned with our research objectives: (1) the motivations for using TikTok and the perceived value of the ads influence the flow experience, which leads to impulse buying; (2) enhancing the perceived credibility of ads is an effective strategy, as it positively influences

TABLE 4 Direct effect results of the structural model.

| Hypotheses | β | Standard deviation | $t$-value | CI[1] | $p$-value | $f^2$ | Decisions |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| H1: MTU → PAI | −0.059 | 0.021 | 2.758 | [−0.100, −0.017] | 0.006* | 0.003 | Supported |
| H2: MTU → AC | 0.080 | 0.017 | 4.815 | [0.047, 0.114] | < 0.001** | 0.011 | Supported |
| H3: MTU → OFE | 0.625 | 0.016 | 39.541 | [0.594, 0.656] | < 0.001** | 0.651 | Supported |
| H4: PAI → ATT | −0.317 | 0.023 | 13.854 | [−0.362, −0.273] | < 0.001** | 0.111 | Supported |
| H5: ATT → AC | 0.643 | 0.015 | 43.617 | [0.614, 0.672] | < 0.001** | 0.708 | Supported |
| H6: ATT → AV | 0.440 | 0.019 | 22.702 | [0.402, 0.478] | < 0.001** | 0.292 | Supported |
| H7: AC → AV | 0.430 | 0.020 | 21.725 | [0.391, 0.467] | < 0.001** | 0.279 | Supported |
| H8: AC → OIB | 0.499 | 0.016 | 30.582 | [0.467, 0.530] | < 0.001** | 0.325 | Supported |
| H9: AV → OFE | 0.098 | 0.098 | 5.697 | [0.064, 0.132] | < 0.001** | 0.016 | Supported |
| H10: OFE → OIB | 0.083 | 0.019 | 4.422 | [0.046, 0.120] | < 0.001** | 0.009 | Supported |

MTU: Motives for TikTok Use; PAI: Perceived Ad Intrusiveness; ATT: Attitude toward Advertising; AC: Ad Credibility; AV: Ad Value; OFE: Online Flow Experience; OIB: Online Impulse Buying. *$p < 0.01$. **$p < 0.001$. CI1 = Confidence Interval (2.5–97.5%). $n = 5{,}000$ subsample. Source: own development based on the collected data.

online impulse buying. Since the attitude towards advertising influences ad credibility, which in turn influences the perceived intrusiveness of ads, we can conclude that enhancing ad credibility is the most effective advertising tactic to elicit impulse purchases. Additionally, different motivations for using TikTok influence the perception of intrusiveness and credibility of ads, as well as the flow experience, since motivations are the antecedents of flow. Therefore, the study validated the initial assumptions.

## 5.1 Relating the findings to earlier work

As we already argued, previous research focused on the effects of flow on behavioral intention (Chang and Zhu, 2012; Kim and Han, 2014; Pelet et al., 2017; Wu et al., 2020; Xu et al., 2021; Hyun et al., 2022; Kim, 2022; Zhang et al., 2023) or advertising latent variable relations (Jung, 2017; Tran, 2017; Zarouali et al., 2017; Redondo and Aznar, 2018; Abbasi et al., 2021; Niu et al., 2021; Sharma et al., 2021; Alzaidi and Agag, 2022; Lütjens et al., 2022; Lim et al., 2023), without identifying specific outcomes of these relations shaped by Generation Z users. Therefore, our study is the first to investigate these relationships, thus having an important theoretical and practical contribution.

The study reveals that motives for TikTok use negatively impact perceived ad intrusiveness. Contrary to previous research suggesting intrusiveness interrupts consumers' goals (Li et al., 2002), the study suggests that people prefer TikTok ads due to their unique features, such as non-interrupted content, adaptability, user-friendliness, and the ability to swipe away unappealing advertisements (Han, 2020). People perceive advertising as transparent, making it easy for them to learn about the features and effects of the products from other comments (Han, 2020). The study confirms Lütjens et al.'s (2022) finding that the irritation effect decreases over time, likely due to consumers' habituation to emerging technologies and their evolving sensitivity to diverse touchpoints, a novel relationship in the current research. Users like ads on TikTok (Han, 2020). TikTok's vertical video ads, which effortlessly integrate with Generation Z's usage habits and require minimal effort, may be the reason for this (Mulier et al., 2021). Lütjens et al.'s (2022) conclusions are in line with our results, revealing that, as the authors assumed, young users are already accustomed to new technologies and, as a result, users' attitudes towards ads are already formed before engaging on the social media platform. All these might explain the positive relationships between attitude towards advertising and both Ad Credibility and Ad Value, two relations representing novelties of the current study. This finding also suggests that users' motivation to use TikTok positively impacts ad credibility and online flow experience, as adapted ads increase credibility and users appreciate these ads, enhancing the overall user optimal experience. Moreover, this study identified a negative relationship between individuals' attitudes towards advertising and perceived ad intrusiveness. These results are in line with the research conducted by Cortés and Vela (2013), which demonstrates a negative correlation between perceived ad intrusiveness and attitude towards advertising. Tran (2017) and Lütjens et al. (2022) further emphasize that avoidance or irritation, which are linked to intrusiveness, have a detrimental impact on ad attitudes. Additionally, Redondo and Aznar (2018) identify a negative relationship between attitude towards advertising in the online environment and perception of intrusiveness.

According to the research's findings, ad credibility positively influences ad value, which is consistent with earlier studies on SMS advertising perception by Sharma et al. (2021), mobile advertising by Kim and Han (2014), and in-game pop-up ads by Abbasi et al. (2021). This study provides an important insight into the fact that ad credibility is positively associated with online impulse buying. This study, to the best of our knowledge, is the first to examine this specific relationship. The Alzaidi and Agag (2022) paper, for example, studied the relationship between ad value and purchase intention. From this point of view, this relationship is one of the novelties of the current study.

In the proposed and validated model, the authors found that ad value positively impacts the online flow experience, which in turn positively influences online impulse buying. Following the research directions proposed by Kim and Han (2014) to examine the impact of ad value on flow and the relationship between flow and purchase intention, the study focused on investigating the relationship between online flow experience, ad value, and online impulse buying for the first time. This is another novelty in our study.

The present study also focused on the effect of ad value on online flow and the relationship between ad credibility and online flow experience on online impulse buying. This approach is consistent with Wu et al.'s (2020) suggestions for future research, which outline the need to learn more about online impulse buying through the lens of a certain type of media communication (TikTok), and Qu et al.'s (2023) advice to investigate the role of online flow in influencing impulse buying in scarcity-induced purchases. Therefore, the confirmation of these relationships represents another novelty of the current study.

In conclusion, understanding the factors that drive online impulse buying among Generation Z on TikTok in an emerging market depends on factors such as individuals' perceptions, attitudes, and motivations. This research is unique as it examines the drivers of online impulse buying from two perspectives: the advertising dimensions, which originate from the communication field, and the motives and flow experience, which stem from the positive psychology field.

## 5.2 Theoretical and research implications

Theoretically, this article explores the factors driving online impulse buying on TikTok, particularly from Generation Z's perspective, including motives for TikTok use, perceptions, and attitudes towards advertising on TikTok and online flow experience. According to the research, when users engage with ads, the motivation to use TikTok does not create intrusiveness, possibly due to the ability to swipe out ads as soon as they appear. Our investigation reveals that attitude towards advertising positively influences Ad Credibility and Ad Value, suggesting that Generation Z users already have an ad attitude due to their experience with social media platforms. The current study revealed, as a new insight, that attitude towards advertising has a positive influence on Ad Credibility and Ad Value. Another novelty of the study is that the authors approached online impulse buying, keeping in mind that prior research focused more on purchase intentions. This approach led to the discovery of a positive relationship between ad credibility and online impulse buying, as well as a positive relationship between online flow experience and online impulse buying. This study provides new insights for future research on the topic.

## 5.3 Practical implications

The study has important practical implications. Communication and marketing managers can gain important insights from our investigation, which reveals that users are curious about the next TikTok video and use the platform as a habit, bringing joy, adaptation, and social integration. Furthermore, the motives to use TikTok impact the perception of ads, with highly-rated motives not being considered distracting or disturbing. Practitioners, particularly those targeting Generation Z, can benefit from this insight, as they perceive ads as neither intrusive nor irritating. However, we should conduct studies to identify the motives and scores of other generational cohorts, as higher scores tend to indicate less intrusive ads. High scores on motives to use TikTok also increase the perception of ads as credible and improve the online flow experience, making platform engagement enjoyable, funny, and immersive. The results of our research suggest that companies should focus on content-driven advertising that provides solutions and insights tailored to users' needs and wants. If users are constantly exposed to content-driven advertising providing solutions and insights adapted to their needs and wants, then a positive attitude is created, leading to the assessment of ads as trustworthy, valuable, and important. This positive attitude contrasts with intrusiveness and enhances the perceived ad value, leading to an enjoyable, immersive experience on the platform (i.e., an online flow experience). Therefore, adapted ad content over time shapes a positive attitude toward advertising, which, in turn, creates a positive perception of ads in terms of credibility and value and an optimal experience on the platform. The positive effect of ad credibility perception on impulsive buying suggests that, if an ad on TikTok is trustworthy, Generation Z users may easily "buy now and think about it later" without giving it much thought, as this aligns with their current mindset. This insight has profound managerial implications, especially in the case of impulsive buying of products (e.g., clothes, perfumes, etc.). Moreover, this consequence is easier to attain on TikTok, supported by the positive effect of the online flow experience over online impulse buying. Finally, we argue that communication and marketing managers need to focus on building the credibility of their communication efforts over time to avoid losing their audience due to users' tendency to buy online impulsively, even though the TikTok platform has proven to be an enjoyable, funny, and immersive one that encourages impulsive buying.

## 5.4 Further research and limitations

Future research might employ objective measuring techniques, such as the experience sampling method (ESM), for online flow experience. Also, our research focused only on Generation Z of TikTok users, but future research could explore the perspectives of different audience cohorts, comparing Xers and Baby Boomers of this social media platform with others (e.g., Facebook, X, YouTube, etc.). Other empirical studies could pinpoint if user experience and education have or do not have a relevant role in explaining how individuals respond to perceived invasiveness. Moreover, the negative impact of motives for TikTok use exerted on perceived ad intrusiveness partially approaches a future research direction suggested by Niu et al. (2021), specifically examining factors that influence perceived invasiveness. Furthermore, given the dynamic nature of social media platforms, we contend that further investigation is necessary to comprehend the formation and evolution of attitudes towards advertising. Comprehensive qualitative and quantitative research could potentially provide valuable insights into enhancing the perceived credibility and value of advertisements. Subsequent research provided a comprehensive understanding of the interplay between the findings of this study and the unique cultural and behavioral characteristics of Romanian Generation Z individuals, which could be a useful insight for practitioners operating in emerging markets.

This study contains inherent limitations that could potentially be addressed in future research. We restricted our investigation to Romania, a burgeoning EU market; consequently, the findings are not universally applicable to other social contexts and necessitate interpretation within their specific cultural context. Future studies should take a comparative approach, either by including more countries from Central and Eastern Europe or by comparing developed and emerging countries using probability sampling. Another limitation of the study is the use of a self-administered questionnaire as a method of measuring the variables, which is a form of retroactive assessment.

Finally, this study used cross-sectional data, analyzed by regression, which means these results could be based on spurious correlations. For example, the flow of causality in Figure 1 may in fact be in the reverse direction (impulse buyers justify their behavior by bolstering their attitude toward advertising).

# 6 Conclusion

This study aimed to understand the factors that drive the buying impulsiveness of Generation Z users on TikTok in an emerging market. The paper specifically reveals that the motivation to use TikTok does not create intrusiveness and that an attitude towards advertising positively influences Ad Credibility and Ad Value. This suggests that Generation Z users already possess an ad attitude due to their experience with social media platforms. Moreover, the study indicates a positive relationship between ad credibility, flow experience, and online impulse buying. As such, companies should focus on content-driven advertising tailored to users' specificities to create a positive attitude toward advertising, a perception of ad value, and an optimal experience on the platform. Increasing ad credibility perception is especially important to prevent losing the audience due to users' tendency to buy online impulsively. Further research could provide valuable insights into enhancing the perceived credibility and value of advertisements.

# Data availability statement

The raw data supporting the conclusions of this article will be made available by the authors, without undue reservation.

# Ethics statement

Ethical review and approval was not required for the study on human participants in accordance with the local legislation and institutional requirements. Written informed consent from the

participants legal guardian/next of kin was obtained at the start of the questionnaire.

## Author contributions

D-RO: Conceptualization, Formal analysis, Methodology, Project administration, Resources, Software, Writing – original draft, Writing – review & editing, Data curation, Funding acquisition, Investigation, Supervision, Validation, Visualization. OȚ: Conceptualization, Funding acquisition, Investigation, Methodology, Validation, Visualization, Writing – original draft, Writing – review & editing, Data curation, Formal analysis, Project administration, Resources, Software, Supervision.

## Funding

The author(s) declare that financial support was received for the research, authorship, and/or publication of this article. The APC was funded by the "Alexandru Ioan Cuza" University of Iasi through the Fund for Financing Scientific Research in Universities.

## Conflict of interest

The authors declare that the research was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.

## Publisher's note

All claims expressed in this article are solely those of the authors and do not necessarily represent those of their affiliated organizations, or those of the publisher, the editors and the reviewers. Any product that may be evaluated in this article, or claim that may be made by its manufacturer, is not guaranteed or endorsed by the publisher.

## References

Abbasi, A. Z., Rehman, U., Hussain, A., Ting, D. H., and Islam, J. U. (2021). The impact of advertising value of in-game pop-up ads in online gaming on gamers' inspiration: an empirical investigation. *Telematics Inform.* 62:101630. doi: 10.1016/j.tele.2021.101630

Alshohaib, K. A. (2024). From screens to carts: the role of emotional advertising appeals in shaping consumer intention to repurchase in the era of online shopping in post-pandemic. *Front. Commun.* 9:1370545. doi: 10.3389/fcomm.2024.1370545

Alves de Castro, C. (2023). Thematic analysis in social media influencers: who are they following and why? *Front. Commun.* 8:1217684. doi: 10.3389/fcomm.2023.1217684

Alzaidi, M. S., and Agag, G. (2022). The role of trust and privacy concerns in using social media for e-retail services: the moderating role of COVID-19. *J. Retail. Consum. Serv.* 68:103042. doi: 10.1016/j.jretconser.2022.103042

Amatulli, C., Peluso, A. M., Sestino, A., Guido, G., and Belk, R. (2023). The influence of a lockdown on consumption: an exploratory study on generation Z's consumers. *J. Retail. Consum. Serv.* 73:103358. doi: 10.1016/j.jretconser.2023.103358

Blocksidge, K., and Primeau, H. (2023). Adapting and evolving: generation Z's information beliefs. *J. Acad. Librariansh.* 49:102686. doi: 10.1016/j.acalib.2023.102686

Brailovskaia, J., and Margraf, J. (2024). From fear of missing out (FoMO) to addictive social media use: the role of social media flow and mindfulness. *Comput. Hum. Behav.* 150:107984. doi: 10.1016/j.chb.2023.107984

BusinessofApps. (2024). TikTok Revenue and Usage Statistics (2024). Retrieved January 12, 2024, from: https://www.businessofapps.com/data/tik-tok-statistics/ (Accessed January 12, 2024).

Chang, Y. P., and Zhu, D. H. (2012). The role of perceived social capital and flow experience in building users'continuance intention to social networking sites in China. *Comput. Hum. Behav.* 28, 995–1001. doi: 10.1016/j.chb.2012.01.001

Chantal, Y., Vallerand, R. J., and Vallières, E. F. (1995). Motivation and gambling involvement. *J. Soc. Psychol.* 135, 755–763. doi: 10.1080/00224545.1995.9713978

Chin, W. W. (1998). "The partial least squares approach for structural equation modeling" in Methodology for business and management: modern methods for business research. ed. G. A. Marcoulides (London: Lawrence Erlbaum Associates Publishers), 295–336.

Chinchanachokchai, S., and de Gregorio, F. (2020). A consumer socialization approach to understanding advertising avoidance on social media. *J. Bus. Res.* 110, 474–483. doi: 10.1016/j.jbusres.2020.01.062

Cohen, J. (2013). Statistical power analysis for the behavioral sciences. New York, NY: Routledge.

Cortés, L. G., and Vela, R. M. (2013). The antecedents of consumers' negative attitudes toward SMS advertising: a theoretical framework and empirical study. *J. Interact. Advert.* 13, 109–117. doi: 10.1080/15252019.2013.826553

Csikszentmihalyi, M. (1975). Beyond boredom and anxiety: Experiencing flow in work and play. San Francisco, CA, USA: Jossey-Bass.

Csikszentmihalyi, M., and LeFevre, J. (1989). Optimal experience in work and leisure. *J. Pers. Soc. Psychol.* 56, 815–822. doi: 10.1037/0022-3514.56.5.815

Dania, T., Chládková, H., Duda, J., Kožíšek, R., and Hrdličková, A. (2023). The motivation of generation Z: a prototype of the Mendel university student. *Int. J. Manag. Educ.* 21:100891. doi: 10.1016/j.ijme.2023.100891

Danish Habib, M., and Qayyum, A. (2014). Cognitive emotion theory and emotion-action tendency in online impulsive buying behavior. *J. Manag. Sci.* 5, 86–99. doi: 10.20547/jms.2014.1805105

DataReportal. (2023). Essential TikTok statistics and trends for 2023. Available at: https://datareportal.com/essential-tiktok-stats?utm_source=DataReportal&utm_medium=Country_Article_Hyperlink&utm_campaign=Digital_2023&utm_term=Romania&utm_content=Facebook_Stats_Link (Accessed January 10, 2024).

Deci, E. L., and Ryan, R. M. (1985). Intrinsic motivation, and self-determination in human behavior. New York, NY, USA: Plenum.

Diez-Arroyo, M. (2023). Epistemic vigilance and persuasion: the construction of trust in online marketing. *J. Pragmat.* 215, 101–112. doi: 10.1016/j.pragma.2023.07.007

Dimara, N. I., and Parahiyanti, C. R. (2024). Impulsive buying in TikTok livestreaming: enhancing the role of telepresence, Brand Trust, and flow state. *Innov. Technol. Entrep. J.* 1, 42–54. doi: 10.31603/itej.10926

Ducoffe, R. H. (1995). How consumers assess the value of advertising. *J. Curr. Issues Res. Advert.* 17, 1–18. doi: 10.1080/10641734.1995.10505022

Feng, Z., Al Mamun, A., Masukujjaman, M., Wu, M., and Yang, Q. (2024). Impulse buying behavior during livestreaming: moderating effects of scarcity persuasion and price perception. *Heliyon* 10:e28347. doi: 10.1016/j.heliyon.2024.e28347

Frade, J. L., Oliveira, J. H., and Giraldi, J. D. (2021). Advertising in streaming video: an integrative literature review and research agenda. *Telecommun. Policy* 45:102186. doi: 10.1016/j.telpol.2021.102186

Gallin, S., and Portes, A. (2024). Online shopping: how can algorithm performance expectancy enhance impulse buying? *J. Retail. Consum. Serv.* 81:103988. doi: 10.1016/j.jretconser.2024.103988

Goel, P., Parayitam, S., Sharma, A., Rana, N. P., and Dwivedi, Y. K. (2022). A moderated mediation model for e-impulse buying tendency, customer satisfaction and intention to continue e-shopping. *J. Bus. Res.* 142, 1–16. doi: 10.1016/j.jbusres.2021.12.041

Goldfarb, A., and Tucker, C. (2011). Online display advertising: targeting and obtrusiveness. *Mark. Sci.* 30, 389–404. doi: 10.1287/mksc.1100.0583

Gu, L., Gao, X., and Li, Y. (2022). What drives me to use TikTok: a latent profile analysis of users' motives. *Front. Psychol.* 13:992824. doi: 10.3389/fpsyg.2022.992824

Hair, J. F., Black, W. C., and Babin, B. J. (2010). Multivariate data analysis: a global perspective. London, UK: Pearson.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., and Sarstedt, M. (2017). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). *2nd* Edn. USA: Sage Publications.

Han, Y. (2020). Advertisement on Tik Tok as a pioneer in new advertising era: exploring its persuasive elements in the development of positive attitudes in consumers. *Front Soc Sci Technol* 2, 81–92. doi: 10.25236/FSST.2020.021113

Han, M. C. (2023). Checkout button and online consumer impulse-buying behavior in social commerce: a trust transfer perspective. *J. Retail. Consum. Serv.* 74:103431. doi: 10.1016/j.jretconser.2023.103431

Henseler, J., Ringle, C. M., and Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *J. Acad. Mark. Sci.* 43, 115–135. doi: 10.1007/s11747-014-0403-8

Henseler, J., and Sarstedt, M. (2013). Goodness-of-fit indices for partial least squares path modeling. *Comput. Stat.* 28, 565–580. doi: 10.1007/s00180-012-0317-1

Hoffman, D. L., and Novak, T. P. (2009). Flow online: lessons learned and future prospects. *J. Interact. Mark.* 23, 23–34. doi: 10.1016/j.intmar.2008.10.003

Hyun, H., Thavisay, T., and Lee, S. H. (2022). Enhancing the role of flow experience in social media usage and its impact on shopping. *J. Retail. Consum. Serv.* 65:102492. doi: 10.1016/j.jretconser.2021.102492

Jung, A. R. (2017). The influence of perceived ad relevance on social media advertising: an empirical examination of a mediating role of privacy concern. *Comput. Hum. Behav.* 70, 303–309. doi: 10.1016/j.chb.2017.01.008

Khan, M. L. (2017). Social media engagement: what motivates user participation and consumption on YouTube? *Comput. Hum. Behav.* 66, 236–247. doi: 10.1016/j.chb.2016.09.024

Kim, M. (2022). How can I be as attractive as a fitness YouTuber in the era of COVID-19? The impact of digital attributes on flow experience, satisfaction, and behavioral intention. *J. Retail. Consum. Serv.* 64:102778. doi: 10.1016/j.jretconser.2021.102778

Kim, Y., and Han, J. (2014). Why smartphone advertising attracts customers: a model of web advertising, flow, and personalization. *Comput. Hum. Behav.* 33, 256–269. doi: 10.1016/j.chb.2014.01.015

Kim, M. J., Lee, C.-K., and Bonn, M. (2017). Obtaining a better understanding about travel-related purchase intentions among senior users of mobile social network sites. *Int. J. Inf. Manag.* 37, 484–496. doi: 10.1016/j.ijinfomgt.2017.04.006

Kimiagari, S., and Asadi Malafe, N. S. (2021). The role of cognitive and affective responses in the relationship between internal and external stimuli on online impulse buying behavior. *J. Retail. Consum. Serv.* 61:102567. doi: 10.1016/j.jretconser.2021.102567

Kline, R. B. (2016). Principles and practice of structural equation modeling. *4th* Edn. New York, NY: The Guilford Press.

Kwak, K. T., Choi, S. K., and Lee, B. G. (2014). SNS flow, SNS self-disclosure and post hoc interpersonal relations change: focused on Korean Facebook user. *Comput. Hum. Behav.* 31, 294–304. doi: 10.1016/j.chb.2013.10.046

Lavoie, R., and Zheng, Y. (2022). Smartphone use, flow and wellbeing: a case of Jekyll and Hyde. *Comput. Hum. Behav.* 138:107442. doi: 10.1016/j.chb.2022.107442

Lee, C. H., and Chen, C. W. (2021). Impulse buying behaviors in live streaming commerce based on the stimulus-organism-response framework. *Information* 12:241. doi: 10.3390/info12060241

Lemmens, J. S., and von Münchhausen, C. F. (2023). Let the beat flow: how game difficulty in virtual reality affects flow. *Acta Psychol.* 232:103812. doi: 10.1016/j.actpsy.2022.103812

Leung, X. Y., and Bai, B. (2013). How motivation, opportunity, and ability impact travelers' social media involvement and revisit intention. *J. Travel Tour. Mark.* 30, 58–77. doi: 10.1080/10548408.2013.751211

Li, B., Chen, S., and Zhou, Q. (2023). Empathy with influencers? The impact of the sensory advertising experience on user behavioral responses. *J. Retail.Consum. Serv.* 72, 103286. doi: 10.1016/j.jretconser.2023.103286

Li, H., Edwards, S. M., and Lee, J.-H. (2002). Measuring the intrusiveness of advertisements: scale development and validation. *J. Advert.* 31, 37–47. doi: 10.1080/00913367.2002.10673665

Lim, R. E., Sung, Y. H., and Hong, J. M. (2023). Online targeted ads: effects of persuasion knowledge, coping self-efficacy, and product involvement on privacy concerns and ad intrusiveness. *Telematics Inform.* 76:101920. doi: 10.1016/j.tele.2022.101920

Lin, T. T., and Bautista, J. R. (2018). Content-related factors influence perceived value of location-based mobile advertising. *J. Comput. Inf. Syst.* 60, 184–193. doi: 10.1080/08874417.2018.1432995

Liu, R. (2023). WeChat online visual language among Chinese gen Z: virtual gift, aesthetic identity, and affection language. *Front. Commun.* 8:1172115. doi: 10.3389/fcomm.2023.1172115

Liu, Y., Sun, X., Zhang, P., Han, P., Shao, H., Duan, X., et al. (2023). Generation Z nursing students' online learning experiences during COVID-19 epidemic: a qualitative study. *Heliyon* 9:e14755. doi: 10.1016/j.heliyon.2023.e14755

Lütjens, H., Eisenbeiss, M., Fiedler, M., and Bijmolt, T. (2022). Determinants of consumers' attitudes towards digital advertising – a meta-analytic comparison across time and touchpoints. *J. Bus. Res.* 153, 445–466. doi: 10.1016/j.jbusres.2022.07.039

MacKenzie, S. B., and Lutz, R. J. (1989). An empirical examination of the structural antecedents of attitude toward the ad in an advertising pretesting context. *J. Mark.* 53, 48–65. doi: 10.2307/1251413

Martins, J., Costa, C., Oliveira, T., Gonçalves, R., and Branco, F. (2019). How smartphone advertising influences consumers' purchase intention. *J. Bus. Res.* 94, 378–387. doi: 10.1016/j.jbusres.2017.12.047

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychol. Rev.* 50, 370–396. doi: 10.1037/h0054346

Miranda, S., Trigo, I., Rodrigues, R., and Duarte, M. (2023). Addiction to social networking sites: motivations, flow, and sense of belonging at the root of addiction. *Technol. Forecast. Soc. Chang.* 188:122280. doi: 10.1016/j.techfore.2022.122280

Mulier, L., Hendrik, S., and Vermeir, I. (2021). This way up: the effectiveness of mobile vertical video marketing. *J. Interact. Mark.* 55, 1–15. doi: 10.1016/j.intmar.2020.12.002

Ndasauka, Y., and Ndasauka, F. (2024). Cultural persistence and change in university students' social networking motives and problematic use. *Heliyon* 10:e24830. doi: 10.1016/j.heliyon.2024.e24830

Ngo, T. T. A., Nguyen, H. L. T., Nguyen, H. P., Mai, H. T. A., Mai, T. H. T., and Hoang, P. L. (2024). A comprehensive study on factors influencing online impulse buying behavior: evidence from Shopee video platform. *Heliyon* 10:e35743. doi: 10.1016/j.heliyon.2024.e35743

Niu, X., Wang, X., and Liu, Z. (2021). When I feel invaded, I will avoid it: the effect of advertising invasiveness on consumers' avoidance of social media advertising. *J. Retail. Consum. Serv.* 58:102320. doi: 10.1016/j.jretconser.2020.102320

Nyrhinen, J., Sirola, A., Koskelainen, T., Munnukka, J., and Wilska, T.-A. (2024). Online antecedents for young consumers' impulse buying behavior. *Comput. Hum. Behav.* 153:108129. doi: 10.1016/j.chb.2023.108129

Obadă, D. R. (2015). Impactul stării de flux din mediul online asupra calității percepute a unui site web de brand. Bucharest, Romania: Pro Universitaria.

Obadă, D. R., and Dabija, D. C. (2022). "In flow"! Why do users share fake news about environmentally friendly brands on social media? *Int. J. Environ. Res. Public Health* 19:4861. doi: 10.3390/ijerph19084861

Omar, B., and Dequan, W. (2020). Watch, share or create: the influence of personality traits and user motivation on TikTok mobile video usage. *Int. J. Interact. Mobile Technol.* 14, 121–137. doi: 10.3991/ijim.v14i04.12429

Pelet, J. É., Ettis, S., and Cowart, K. (2017). Optimal experience of flow enhanced by telepresence: evidence from social media use. *Inf. Manag.* 54, 115–128. doi: 10.1016/j.im.2016.05.001

Pintado, T., Sanchez, J., Carcelén, S., and Alameda, D. (2017). The effects of digital media advertising content on message acceptance or rejection: brand trust as a moderating factor. *J. Internet Commer.* 16, 364–384. doi: 10.1080/15332861.2017.1396079

Pop, R., Săplăcan, Z., Dabija, D. C., and Alt, M. A. (2022). The impact of social media influencers on travel decisions: the role of Trust in Consumer Decision Journey. *Curr. Issue Tour.* 25, 823–843. doi: 10.1080/13683500.2021.1895729

Qin, Y., Omar, B., and Musetti, A. (2022). The addiction behavior of short-form video app TikTok: the information quality and system quality perspective. *Front. Psychol.* 13:932805. doi: 10.3389/fpsyg.2022.932805

Qu, Y., Khan, J., Su, Y., Tong, J., and Zhao, S. (2023). Impulse buying tendency in live-stream commerce: the role of viewing frequency and anticipated emotions influencing scarcity-induced purchase decision. *J. Retail. Consum. Serv.* 75:103534. doi: 10.1016/j.jretconser.2023.103534

Quintas-Froufe, N., González-Neira, A., and Fiaño-Salinas, C. (2024). Corporate policies to protect against disinformation for young audiences: the case of TikTok. *Front. Commun.* 9:1410100. doi: 10.3389/fcomm.2024.1410100

Redondo, I., and Aznar, G. (2018). To use or not to use ad blockers? The roles of knowledge of ad blockers and attitude toward online advertising. *Telemat. Inform.* 35, 1607–1616. doi: 10.1016/j.tele.2018.04.008

Ren, Z. B., Dimant, E., and Schweitzer, M. (2023). Beyond belief: how social engagement motives influence the spread of conspiracy theories. *J. Exp. Soc. Psychol.* 104:104421. doi: 10.1016/j.jesp.2022.104421

Ringle, C. M., Wende, S., and Becker, J. M. (2015). SmartPLS 3. Bönningstedt: SmartPLS. Available at https://www.smartpls.com/

Roberts, J. A., and David, M. E. (2023). Instagram and TikTok flow states and their association with psychological well-being. *Cyberpsychol. Behav. Soc. Netw.* 26, 80–89. doi: 10.1089/cyber.2022.0117

Rook, D. W., and Fisher, R. J. (1995). Normative influences on impulsive buying behavior. *J. Consum. Res.* 22, 305–313. doi: 10.1086/209452

Scherr, S., and Wang, K. (2021). Explaining the success of social media with gratification niches: motivations behind daytime, nighttime, and active use of TikTok in China. *Comput. Hum. Behav.* 124:106893. doi: 10.1016/j.chb.2021.106893

Sharabati, A.-A. A., Al-Haddad, S., Al-Khasawneh, M., Nababteh, N., Mohammad, M., and Abu Ghoush, Q. (2022). The impact of TikTok user satisfaction on continuous intention to use the application. *J. Open Innov. Technol. Mark. Complex* 8:125. doi: 10.3390/joitmc8030125

Sharma, A., Dwivedi, Y. K., Arya, V., and Siddiqui, M. Q. (2021). Does SMS advertising still have relevance to increase consumer purchase intention? A hybrid PLS-SEM-neural network modelling approach. *Comput. Hum. Behav.* 124:106919. doi: 10.1016/j.chb.2021.106919

Shi, J., Li, G., Zhao, Y., Nie, Q., Xue, S., Lv, Y., et al. (2022). Communication mechanism and optimization strategies of short fitness-based videos on TikTok during COVID-19 epidemic period in China. *Front. Commun.* 7:778782. doi: 10.3389/fcomm.2022.778782

Shorter, P., Turner, K., and Mueller-Coyne, J. (2022). Attachment Style's impact on loneliness and the motivations to use social media. *Comput. Hum. Behav. Rep.* 7:100212. doi: 10.1016/j.chbr.2022.100212

Sillero Sillero, A., Gil Poisa, M., Marques-Sule, E., and Ayuso Margañon, R. (2023). Motivations and expectations of generation Z nursing students: a post-pandemic career choice qualitative analysis. *J. Prof. Nurs.* 49, 178–185. doi: 10.1016/j.profnurs.2023.09.005

Statista. (2023). Romania: TikTok revenue. Available at: https://www.statista.com/statistics/1277241/romania-tiktok-revenue/ (Accessed January 12, 2024).

Sujanska, L., and Nadanyiova, M. (2022). Online marketing communication as a key tool to capture the attention of generation Z. *Ekonomicko-Manazerske Spektrum* 16, 81–90. doi: 10.26552/ems.2022.2.81-90

Teo, E. W., Khoo, S., Wong, R., Wee, E. H., Lim, B. H., and Rengasamy, S. S. (2015). Intrinsic and extrinsic motivation among adolescent ten-pin bowlers in Kuala Lumpur, Malaysia. *J. Hum. Kinet.* 45, 241–251. doi: 10.1515/hukin-2015-0025

Tran, T. P. (2017). Personalized ads on Facebook: an effective marketing tool for online marketers. *J. Retail. Consum. Serv.* 39, 230–242. doi: 10.1016/j.jretconser.2017.06.010

Trendel, O., and Werle, C. O. (2016). Distinguishing the affective and cognitive bases of implicit attitudes to improve prediction of food choices. *Appetite* 104, 33–43. doi: 10.1016/j.appet.2015.10.005

Van den Broeck, E., Zarouali, B., and Poels, K. (2019). Chatbot advertising effectiveness: when does the message get through? *Comput. Hum. Behav.* 98, 150–157. doi: 10.1016/j.chb.2019.04.009

Wang, Z., Yuan, R., Luo, J., Liu, M. J., and Yannopoulou, N. (2023). Does personalized advertising have their best interests at heart? A quantitative study of narcissists' SNS use among generation Z consumers. *J. Bus. Res.* 165:114070. doi: 10.1016/j.jbusres.2023.114070

Wijaya, T., Darmawati, A., and Kuncoro, A. M. (2020). E-lifestyle confirmatory of consumer generation Z. *Int. J. Adv. Comput. Sci. Appl.* 11:2020. doi: 10.14569/IJACSA.2020.0111004

Wu, I. L., Chiu, M. L., and Chen, K. W. (2020). Defining the determinants of online impulse buying through a shopping process of integrating perceived risk, expectation-confirmation model, and flow theory issues. *Int. J. Inf. Manag.* 52:102099. doi: 10.1016/j.ijinfomgt.2020.102099

Xu, Y., Wang, Y., Khan, A., and Zhao, R. (2021). Consumer flow experience of senior citizens in using social Media for Online Shopping. *Front. Psychol.* 12:732104. doi: 10.3389/fpsyg.2021.732104

Yen, B. T. H., Mulley, C., and Meza, G. (2023). Exploring the attitudes and perceptions influencing user participation in gamification schemes for TDM. *Res. Transp. Econ.* 99:101300. doi: 10.1016/j.retrec.2023.101300

Zarouali, B., Ponnet, K., Walrave, M., and Poels, K. (2017). "do you like cookies?" Adolescents' skeptical processing of retargeted Facebook-ads and the moderating role of privacy concern and a textual debriefing. *Comput. Hum. Behav.* 69, 157–165. doi: 10.1016/j.chb.2016.11.050

Zhang, W., Zhang, W., and Daim, T. U. (2023). Investigating consumer purchase intention in online social media marketing: a case study of Tiktok. *Technol. Soc.* 74:102289. doi: 10.1016/j.techsoc.2023.102289

Zhao, X., and Chen, Y.-R. R. (2022). How brand-stakeholder dialogue drives brand-hosted community engagement on social media: a mixed-methods approach. *Comput. Hum. Behav.* 131:107208. doi: 10.1016/j.chb.2022.107208

Zheng, C. (2023). Research on the flow experience and social influences of users of short online videos. A case study of DouYin. *Sci. Rep.* 13:3312. doi: 10.1038/s41598-023-30525-y

Zhou, Q., Sotiriadis, M., and Shen, S. (2023). Using TikTok in tourism destination choice: a young Chinese tourists' perspective. *Tour. Manag. Perspect.* 46:101101. doi: 10.1016/j.tmp.2023.101101

Zhu, Y., Shi, H., Hashmi, H. B. A., and Wu, Q. (2023). Bridging artificial intelligence-based services and online impulse buying in E-retailing context. *Electron. Commer. Res. Appl.* 62:101333. doi: 10.1016/j.elerap.2023.101333

Humanities & Social Sciences Communications

ARTICLE

https://doi.org/10.1057/s41599-024-02900-1 OPEN

# Predictors of social media users' intention to donate online towards international NGOs in the fake news era

Daniel-Rareș Obadă[1], Dan-Cristian Dabija[2]✉ & Veronica Câmpian[3]

International non-governmental organizations (INGOs) operate worldwide to fulfil important needs and issues faced by global communities, but they are highly dependent on donations. Social media facilitates communication with potential donors but exposes them to fake news. This study examines the effect of a set of predictors of social media users' intention to donate online to international NGOs, using the Theory of Planned Behaviour (TPB) as a conceptual structure. A self-administered online survey was used to collect data from 1629 potential donors to INGOs, and structural equation modelling with SmartPLS 3.0 was employed for assessing the model. The study reveals that social media usage and INGOs' brand reputation positively impact the sharing of fake news, perceived risks of online donations, attitude towards online donations, and brand image of INGOs. Communication specialists could utilise these insights to boost online donations towards INGOs in the age of misinformation.

[1] Department of Communication Sciences and Public Relations, Faculty of Philosophy and Socio-Political Sciences, Alexandru Ioan Cuza University of Iași, 700506 Iași, Romania. [2] Department of Marketing, Faculty of Economics and Business Administration, Babeș-Bolyai University, 400591 Cluj-Napoca, Romania. [3] Department of Communication, Public Relations and Advertising, Faculty of Political, Administrative and Communication Sciences, Babeș-Bolyai University, Cluj-Napoca, Romania. ✉email: dan.dabija@ubbcluj.ro

## Introduction

Non-governmental organizations (NGOs) are essential in modern society, their relevance and importance being reflected in their abundance, the millions of people they serve around the world, the jobs they create, and the volunteers they involve (Rios Romero et al., 2023). NGOs have become powerful actors through their actions, responding to the needs and challenges of society, and promoting human rights and social justice (Asogwa et al., 2022). Advocating for the support and consolidation of democracy, NGOs fight for human rights and the interests of citizens within states by identifying government corruption and possible atrocities carried out at high levels (Herrold and AbouAssi, 2023). GlobeNewswire.com (2023) reported that the NGO market comprises health charities, human rights, environmental and wildlife organizations, as well as other charities, and is experiencing gradual expansion due to digital opportunities. The global NGO and charity market stood at $267.54 billion in 2021 and reached $291.03 billion in 2022. After recovering from the consequences of the COVID-19 pandemic, the market is expected to increase to $390.63 billion by 2026. There are about 10 million NGOs worldwide (Prahalatakan, 2023), and donations received through online campaigns or virtual events have grown at an accelerated rate in recent years, reaching a total increase of 42% over the past three years (donorbox.org, 2023).

The COVID-19 pandemic led to changes in the fundraising landscape (Lynn-Sze and Fathi, 2023), and some NGOs reported challenges with their missions during the outbreak (Waniak-Michalak et al., 2022), including difficulties in maintaining the continuity of their operations (Sorly et al., 2021) and, in some cases, fewer donations (Deitrick et al., 2020). However, the pandemic also contributed to the development of new practices and possibilities for online donations through social media. Social media platforms provide NGOs with the framework to implement fundraising campaigns and raise donations in a more practical, accessible, and attractive manner (Lynn-Sze and Fathi, 2023; Elvira-Lorilla et al., 2023), shaping social entrepreneurial intention, empathy, and self-efficacy (Le et al., 2023). Thus, through digital technologies, NGOs are now able to reach and communicate with a larger audience worldwide, rather than being restricted to certain geographical regions (Dimitrova and Ozdora-Aksak, 2023). Social media platforms offer more innovative and appealing characteristics for NGOs compared to traditional media channels, including easy information sharing, accessibility, and facilitating dynamic and fluid communication with stakeholders (Elvira-Lorilla et al., 2023). Potential barriers that may arise in the use of social media by NGOs or donors should therefore be addressed and managed. These may be barriers linked to technology, or individual barriers related to users' knowledge and skills (Kabra et al., 2023), influencing entrepreneurial value creation choice in relation to institutions and economic context (Diaz Tautiva et al., 2023).

The growing popularity of social networks has, however, caused an explosion of misinformation that is easy to generate and disseminate to all audiences (Saurwein and Spencer-Smith, 2020). The speed of information creation and distribution on these social networks has led to the sharing of fake news (Jahng, 2021). While fake news is not a recent occurrence, it has become dangerous on social media, providing a fertile setting for spreading unfiltered and unreliable content (Lazer et al., 2018) and influencing the public's perception of reality (Apuke and Omar, 2021). Another consequence is reputational damage for organizations or brands and the deterioration of the relationship with target audiences (Jahng, 2021). NGOs have failed to avoid the negative effects of fake news. Following Hurricane Harvey's devastation, phoney reports of the Red Cross discarding donations appeared on Facebook, leading to massive fake news dissemination (Jahng, 2021). Other examples are linked to G. Menon, the director of the NGO ActionAid, who was accused in online posts of being a member of ISIS, or the NGO Save the Children, whose efforts to rescue people in the Mediterranean Sea during the migration crisis have been heavily affected by false accusations that the organization was collaborating with human traffickers (Al Achkar, 2021).

Fake news has become part of social networks, and studies analysing its impact and role in social media have been conducted in different fields such as journalism (Saurwein and Spencer-Smith, 2020), politics (Allcott and Gentzkow, 2017), marketing, public relations, and digital media (Bonet-Jover et al., 2021). However, relatively little research has been conducted on its effect in the non-profit and NGO sectors (Vafeiadis et al., 2020; Jahng, 2021). The few studies that have tracked the effect of fake news on public organizations (Bickham et al., 2018) highlight the decline in trust in non-profit organizations due to fake news spreading about donations and spending by these organizations. When trust is affected, donations decrease, and to avoid this, non-profits are forced to draw public attention to the sharing of fake news in public spaces. However, there is a lack of knowledge regarding the effect of fake news shared on social networks on the intention to donate online to international non-governmental organizations (INGOs). This study contributes to the existing research gap by empirically testing a conceptual model that presents the antecedents (predictors) of social network users' intention to donate online to INGOs. Based on the available evidence and current understanding, this is one of the first attempts to propose a theoretical model relating to the effect of SM users' exposure to fake news on their intention to donate online to INGOs. After introductory considerations, the Theory of Planned Behaviour (TPB) is presented, and the research hypotheses and conceptual model based on the existing contributions of the literature are developed. The second section contains the research methodology and the data analysis procedures with the help of structural equations in SmartPLS. The third section contains the research results and their interpretation. The paper ends with the theoretical contributions, managerial consequences, future research directions and limitations of the research.

## Literature review: deducing hypotheses and the conceptual model

**Theory of Planned Behaviour and the intention to donate online. Conceptual clarifications**. Research on the literature examined the variables influencing people's intentions to make online donations. Reddick and Ponomariov (2012) suggest that greater levels of associational participation (i.e., pre-existing involvement) enhance the probability of donating online to different causes or charities, being a more important factor than the availability of technology in explaining donating behaviour. Moreover, a significant proportion of non-profit members are already aware of the possibility of contributions to NGOs via the Internet and express their willingness to donate online in the future (Treiblmaier and Pollach, 2006). Liu et al. (2022) reveal that extrinsic factors, such as project information, retweeter information, and social media information, have a substantial influence on individuals' overall propensity to donate to medical crowdfunding projects. They argue that individual attitudes and perceived behavioural control positively influence the intention to donate (Liu et al., 2022). Similarly, Song and Kim's (2020) study supports the idea that individual attitudes toward NGOs influence the intention to donate. Treiblmaier and Pollach (2006) examine the outside influences that might impact people's overall

attitudes towards online donations, suggesting that extrinsic factors (charitable projects, non-profit organizations, the Internet) have a significant effect on people's attitudes towards online donations, and consequently have a major impact on their intention to donate. Other studies examine the impact of charitable organizations on people's online donation intentions (Reddick and Ponomariov, 2012) or individual attitudes toward non-profit organizations to explain their intention to donate (Song and Kim, 2020). Positive attitudes related to perceived behavioural control, moral norms, and prior behaviour can predict donors' intention to donate (Knowles et al., 2012). Other studies track the relationship between antecedent factors and behavioural intention to make charitable contributions online (Rodriguez-Ricardo et al., 2018; Wang et al., 2019), showing that a person's perceived identification with a crowdfunding network and its innovative nature exert a beneficial impact on their intention to donate.

To predict donation behaviour, research has consistently focused on motivational theories (Florenthal and Awad, 2021). The Theory of Planned Behaviour (TPB) assumes that predictions about an individual's behaviour can best be made by establishing their behavioural intention (Sura et al., 2017; Kim and Park, 2023). TPB has previously been considered as a theoretical framework in various research studies based on non-profit organizations (Knowles et al., 2012; Mittelman and Rojas-Mendez, 2018), demonstrating its validity and value. The prior application of TPB in non-profit research in both non-Western and Western countries (Mittelman and Rojas-Mendez, 2018) has had a favourable influence on using this motivational theory to predict donor behaviour (Florenthal and Awad, 2021).

According to TPB, intention is the main element that determines behaviour (Ajzen, 1991). While people act according to their intentions and perceptions of self-control over their behaviour, intention, in turn, is influenced by attitude (i.e., positive or negative evaluations of performing a behaviour), social pressure and societal expectations to perform or not perform a behaviour (subjective norms), and the ease or difficulty of performing a behaviour (perceived behavioural control) (Millán et al., 2023). Subjective norms have been extensively studied for donation intentions and found to be relevant (Baudier et al., 2023). These norms consist of two components (Mittelman and Rojas-Mendez, 2018); normative beliefs, i.e., the judgements and perceptions of people close to an individual towards a behaviour, and motivation which describes whether relevant people in the social environment close to the individual approve or disapprove of a behaviour. Two different types of factors can determine the control of perceived behaviour: internal control factors (relating to the individual's abilities and skills) and external control factors, such as the environment, external barriers and reliance on others (Mittelman and Rojas-Mendez, 2018). The more favourable and stronger the attitude towards a behaviour, the higher the intention to perform that behaviour (Sura et al., 2017).

By applying TPB, the models proposed by Treiblmaier and Pollach (2006) and Sura et al. (2017) to examine the effect of external factors on social media users' attitudes towards online donation intentions to international NGOs are extended. This study aims to provide a comprehensive understanding of online intention donation behaviour by testing how external factors—in this case, the sharing of fake news on social media—affect the intention to donate online to NGOs. The generality and significance of TPB for analysing and understanding online behavioural intention led us to extend the theoretical framework of the research to examine people's attitudes and intentions towards online donations to international NGOs as a result of a priori exposure to fake news about NGOs shared on social media.

**Hypothesis and conceptual model development**. Compared to real news, fake news spreads faster, has a longer lifespan, and has a greater impact on the much wider audience it is likely to reach (Vafeiadis and Xiao, 2021). Through social networks, exchanging information between users has become much easier (Pelet et al., 2017), but sharing more and more news with family and friends increases the possibility of disseminating false and unverified content (Wei et al., 2023). Apuke and Omar (2021) note the existence of fake news sharing behaviour among social network users, while Tandoc and Kim (2023) find that one cause of the spread of fake news on social networks is the sheer amount of information that appears there, and the fact that users prefer to access news from online social media platforms (Talwar et al., 2019) compared with traditional media channels (Wei et al., 2023). Previous research (Ajina et al., 2023) reveals that social media is responsible for the extensive diffusion of inaccurate news. The dissemination of bogus content has not bypassed any aspect of people's lives (Apuke and Omar, 2021), and as already mentioned, NGOs have not been spared either (Jahng, 2021). Campaigns that take place digitally, through misinformation and digital attacks, and that affect NGOs in fulfilling their mission and damage community relations, are hard to manage and can be difficult and time-consuming to recover from (Al-Achkar, 2021). As a result, it is assumed that:

**$H_1$**: *Social media usage has a positive influence on users' intention to share fake news about international non-governmental organizations.*

Social networks and platforms are undoubtedly the most popular communication channel in the world. Social media usage focuses on the variety of activities that people can undertake using social media and is closely tied to the intentions of social media usage (Lau, 2017). Through social media, NGOs can increase their visibility, showcase their causes, interact more easily with stakeholders, volunteers, and donors (Bilgin and Kethüda, 2022), and promote their brands (Wut et al., 2022). Social media platforms support NGOs and charity campaigns, promoting "e-philanthropy" (Asante et al., 2021, p. 3). This concept refers to the altruism that takes place in cyberspace, where charities operate to support the welfare of others and for a better society (Alam and Islam, 2021). Social media is a financially convenient channel for NGOs in their quest to reach as many potential donors as possible (Wut et al., 2022).

Brand associations and reputation are very important for NGOs because potential donors can distinguish a brand and thus decide on their preference regarding donation intention (Rios Romero et al., 2023). By building a recognizable brand, NGOs can have a major effect on their funders (Yoga and Bumi, 2020), and attract new donors and volunteers (Vafeiadis et al., 2020). Consequently, some international NGOs are using one-way, informative communication on social media to protect their brand (Comfort and Hester, 2019). Social media users can spread positive or negative messages about NGOs based on their reputation. Previous seminal works in fake news literature indicate that the relationship between brands and fake news is complicated (Obadă, 2019) since brands can be sources or victims of fake news (Berthon et al., 2018). If a brand with a good reputation is a source of fake news, this could lead to increased sharing behaviour among social media users. Sometimes, the sharing of fake news will have negative consequences not only on commercial brands but also on the reputation of non-profit organizations and NGOs, and on the willingness to donate (Sarstedt and Schloderer, 2010). Therefore, the following hypothesis can be inferred:

**$H_2$**: *Brand reputation of international non-governmental organizations exerts a positive influence on sharing fake news about them via social media.*

Fake news content that is shared on social media affects the perception of those who encounter it and can have a great impact on social and public health issues (Ardèvol-Abreu et al., 2020). Fake news shared on social media and the whole phenomenon of online misinformation has become a very complex problem for organizations, even for non-profit ones, causing reputational damage and altering their relationships with key stakeholders (Jahng, 2021). Moreover, fake campaigns that are conducted on social media not only mislead those who meet them (Potthast et al., 2017) but have serious repercussions on the brand image of the targeted organizations (Kumar et al., 2023). Consequently, the following hypothesis are proposed:

**$H_3$**: *Sharing fake news about international non-governmental organizations on social media positively influences users' views on the perceived risks of online donations.*

**$H_4$**: *Sharing fake news about international non-governmental organizations on social media has a positive influence on users' attitude towards donating online.*

**$H_5$**: *Sharing fake news about international non-governmental organizations on social media exerts a positive influence on users' intention to donate online.*

To achieve their specific missions, NGOs rely on charitable donations from individuals and institutions. Often, however, donors face uncertainty about the value and effectiveness of the services provided by NGOs. It can be difficult for funders and other stakeholders to determine whether their contributions matter and whether NGOs are using them appropriately (Stötzer et al., 2023). For this reason, it is mandatory for NGOs to strengthen their links with donors, making it easier for them to identify with the organization's social mission and values (Keller et al., 2010) and encourage the intention to donate (Wymer et al., 2021). If the goals advocated by an NGO overlap with a donor's own values, then they are more likely to consider donating (Rios Romero et al., 2023). Wymer et al. (2021) pointed out that if a donor fails to identify with the causes an NGO supports, even if they are fundamental to society, he or she will be more inclined not to donate. Therefore, it is hypothesized that:

**$H_6$**: *Perceived risks of online donations to international non-governmental organizations positively influence users' intention to donate online.*

Attitudes towards online donations depend on trust in the NGO and not on the perception of technology, especially when a person has had previous positive experiences relating to donations (Kim and Park, 2023). Strong ties and emotional attitudes towards a non-profit organization can cause a much higher desire for donor involvement (Florenthal and Awad, 2021). Reddick and Ponomariov (2012) suggest that NGOs themselves play a fundamental role in forecasting individuals' intention to donate online, stating that a stronger association of people with the organization will increase the chance of a donation. Literature (Mittelman and Rojas-Mendez, 2018; Millán et al., 2023) finds that attitudes toward online charity donations impact the intention or willingness to make a charitable contribution. da Silva et al. (2020) identify the significant effect of attitude in generating the intention to donate and perform a charitable act. As a result, the following hypotheses can be proposed:

**$H_7$**: *Attitude towards donating online to international non-governmental organizations has a positive influence on users' views on the perceived risks of online donations.*

**$H_8$**: *Attitude towards donating online to international non-governmental organizations exerts a positive influence on users' intention to donate online.*

**$H_9$**: *Attitude towards donating online to international non-governmental organizations has a positive influence on the brand image of these organizations.*

Brand image is an essential element for NGOs to position themselves favourably in the minds of donors (Michel and Rieunier, 2012). This positive brand image helps charities to be unique, different, and preferred by donors (Bilgin and Kethüda, 2022). By building a brand image that stands out, NGOs can resonate with potential funders about the relevant causes they represent (Yoga and Bumi, 2020). Considering the increase in the number of NGOs and the competition for donations, do Paço et al. (2014) point out that their brand image was a very important factor in differentiation. The authors suggest that marketing strategies are vital for non-profit organizations in the fundraising process and in attracting new donors. Thus, by knowing the intention of social media users to donate through social media platforms, NGOs can create social media marketing strategies to drive more online donations (Lui and Zainuldin, 2021). NGOs are constantly concerned with developing and improving their communication strategies and relationships with donors. Successful or popular social media platforms have enabled changes in the way donations are collected and made it easier for donors to participate in the act of charitable giving (Park and Rhee, 2019), impacting entrepreneurial self-efficacy in terms of perceived barriers, intentions, and behaviours (Duong, 2023). Hence, the following hypothesis can be assumed:

**$H_{10}$**: *The brand image of international non-governmental organizations positively influences users' intention to donate online.*

Based on the previous arguments, a theoretical model (see Fig. 1) is proposed, highlighting the relationships between the constructs.

## Research methodology

**Sampling methods and data analysis**. A quantitative study based on a self-administered online survey was employed among Romanian social media users during the summer of 2023, gauging their intentions to donate online to international non-governmental organizations. A recent survey conducted by the Social Impact Alliance for Central & Eastern Europe (2023) shows that more than 50% of Romanian citizens donate to social causes and are willing to support non-governmental organizations. Most donations are for goods such as medicines and food (Romania Insider, 2023), and the philanthropic potential of Romanians amounting to €1.22 billion annually (SIA, 2024). As there is no official information regarding the exact number of donors to international non-governmental organizations, snowball convenience sampling was employed due to its ease of accessibility, ready availability of respondents, and frequent use in quantitative studies (Etikan et al., 2016).

The authors distributed the questionnaire online, sending invitations via e-mail to student groups, and on various social media platforms frequently used by Romanians (Facebook, Instagram, LinkedIn, etc.), with participants being asked to share the survey in their online social circles. Preliminary data analysis involved verifying the completion time and eliminating duplicates or incomplete responses, to avoid any non-response bias. At the beginning of the survey, a filter question asked respondents about whether or not they had donated online to (international) non-governmental organizations in the last 12 months. Only the responses from actual donors were considered. The respondents (see Table 1) were mostly women (61.8%) from urban areas (66.4%), high school and college graduates (87.7%), and aged 18–50 (85.1%) with an average monthly income (56.4%).

The survey was designed to measure the concepts proposed in Fig. 1 and their subsequent variables (items) delved from the literature (Robinson, 2018). Respondents had to assess all items on a 5-point Likert scale (1: strong disagreement, to 5: strong

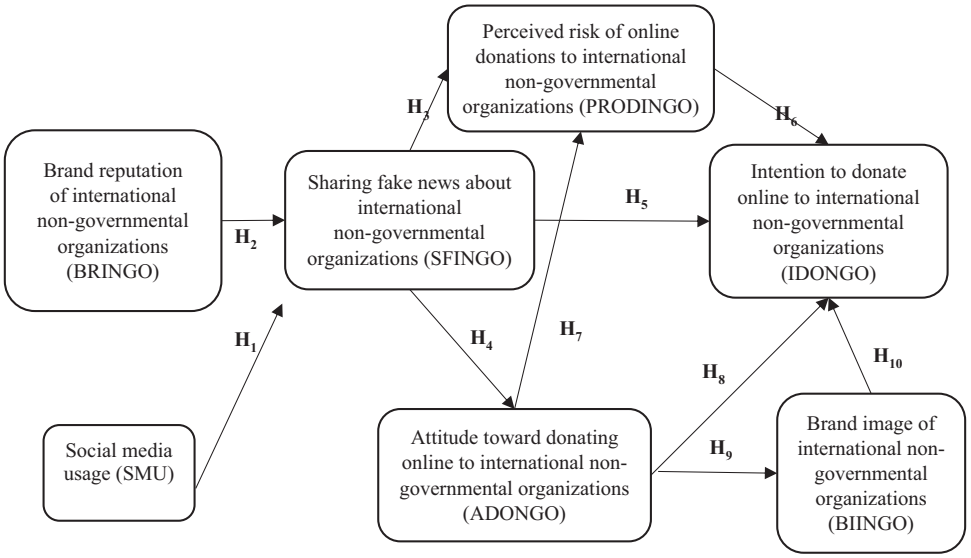



**Fig. 1** Conceptual model of the research.

**Table 1 Socio-demographic characteristics of the sample.**

| Dimension | Variable | Frequency | Percentage |
|---|---|---|---|
| Gender | Female | 1007 | 61.8 |
| | Male | 622 | 38.2 |
| Area of residence | Urban | 1081 | 66.4 |
| | Rural | 548 | 33.6 |
| Education level | Elementary | 8 | 0.50 |
| | Secondary school | 52 | 3.2 |
| | Vocational/post-secondary school | 140 | 8.6 |
| | High school | 706 | 43.3 |
| | Tertiary education | 551 | 33.8 |
| | Doctoral and postdoctoral studies | 172 | 10.6 |
| Age | <30 | 802 | 49.2 |
| | 30–50 | 585 | 35.9 |
| | >50 | 186 | 14.9 |
| Income | Low | 524 | 32.2 |
| | Mid | 919 | 56.4 |
| | High | 186 | 11.4 |

agreement) adapted for this research (see Table 2). The relations of the conceptual model (see Fig. 1) were tested with the help of structural equations in SmartPLS 3.0 (Ringle et al., 2015) through a two-phase process: firstly, the measurement model was assessed by conducting validity and internal consistency tests (see Table 2); secondly, the relations between the independent and dependent constructs were analysed, followed by confirmatory factor analysis. As observed in Table 2, all constructs have internal consistency, with item loadings exceeding the minimum threshold of 0.7 (Hair et al., 2010; Henseler and Sarstedt, 2013).

As observed in Table 2, each construct was verified through reliability indicators, which exceeded the minimum threshold of stringency. The analysis involved testing the discriminant validity with the help of the Fornell–Larcker criterion (see Table 3) and Heterotrait–Monotrait (>0.9) (Hair et al., 2010; Henseler and Sarstedt, 2013).

To assess the method's common bias, a collinearity analysis was also performed; therefore, the variance inflation factors (VIF) for all items were determined. It was found that all values are below the threshold of 5, as recommended by Ringle et al. (2015). The highest VIF value observed in the dataset was 3.720, which was for the PRODINGO2 item. This result indicates the absence of multicollinearity among the items. Subsequently, a bootstrap procedure was employed to test the hypotheses and examine the relationships between latent variables. Out of the 10 hypotheses tested, all showed a significant, positive relationship based on *t*-statistics and were therefore accepted (Table 4).

**The evaluation of the structural models**. The evaluation of the structural models revealed that there was no issue of collinearity among the constructs. The highest VIF value within the inner model was 2.212, observed for the relationship between PRODINGO and INDONGO, which is well below the threshold of 5. The goodness of fit for the saturated model was deemed acceptable. The square root mean residual (SRMR) had a value of SRMR = 0.048, which falls below the threshold of 0.08, indicating a good fit. *Sharing fake news* about international non-governmental organizations and attitude towards donating online to international non-governmental organizations explains 54.7% of the variance of perceived risks of online donations to international non-governmental organizations ($R^2 = 0.547$). Perceived risks of online donations to international non-governmental organizations, sharing fake news about international non-governmental organizations, attitude towards donating online and brand image of international non-governmental organizations explain 56.2% of the variance in the intention *towards online donations* ($R^2 = 0.562$), defining a strong predicting power of the structural model (see Fig. 2).

The results of $\mathbf{H_1}$ ($\beta = 0.240$; $T$-value = 9.938; $p < 0.001$) pinpoint the medium intense, but strong significant influence of social media usage on users' intention to share fake news about international non-governmental organizations (see table 4); therefore, $\mathbf{H_1}$ could not be rejected. Prior studies have shown consistent results, highlighting the significant influence of social media in generating traffic to fake news sites (Nelson and Taneja, 2018) and in disseminating fake news on social media platforms (Obadă and Dabija, 2022). In many cases, social media serves as a deceptive platform for the propagation of harmful rumours, which may represent risks to different organizations and their stakeholders (Vafeiadis et al., 2020).

The second hypothesis investigated the impact of the brand reputation of international non-governmental organizations on sharing fake news about them via social media. The results of $\mathbf{H_2}$

**Table 2 Constructs and items.**

| Item | Measurement | Loading | α/AVE/CR |
|---|---|---|---|
| Brand reputation of international non-governmental organizations (BRINGO) adapted from Bennett and Gabriel (2003). | | | |
| *International non-governmental organizations ...* | | | |
| BRINGO1 | ...are highly appreciated in society. | 0.833 | 0.898/0.706/0.923 |
| BRINGO2 | ...have achieved outstanding results in the field in which they are active. | 0.893 | |
| BRINGO3 | ...have a good reputation. | 0.912 | |
| BRINGO4 | ...are admired. | 0.745 | |
| BRINGO5 | ...are the best in their field. | 0.808 | |
| Sharing fake news about international non-governmental organizations (SFINGO) adapted from Chadwick and Vaccari (2019). | | | |
| *Sometimes people may share news on social media about non-governmental organizations that are not entirely accurate, exaggerated, or misleading. Over the last month, I have been sharing news on social media about non-governmental organizations, that...* | | | |
| SFINGO1 | ...at the time, they appeared accurate, but I subsequently found out they were made up. | 0.931 | 0.925/0.869/0.952 |
| SFINGO2 | ...appeared correct at the time but was later shown to be a hoax. | 0.938 | |
| SFINGO3 | ...where satirical news I shared on social media about *International NGOs* was presented as real news. | 0.928 | |
| *Social media usage (SMU)* adapted from Kumar and Pansari (2016). | | | |
| SMU1 | I feel disconnected from the world when I'm not logged into a social network. | 0.761 | 0.815/0.638/0.875 |
| SMU2 | I am proud to tell others that I am a member of a social network. | 0.869 | |
| SMU3 | I follow other users' comments on social networks and blogs. | 0.701 | |
| SMU4 | I often post comments on blogs and social media. | 0.853 | |
| Perceived risks of online donations to international non-governmental organizations (PRODINGO) adapted from Lang (2018). | | | |
| *When I make online donations to international non-profit organizations...* | | | |
| PRODINGO1 | ...I am worried about what others will think of me. | 0.857 | 0.920/0.714/0.937 |
| PRODINGO2 | ...I am worried that my friends might think about this behaviour. | 0.866 | |
| PRODINGO3 | ...I feel that my action might not be in fashion. | 0.878 | |
| PRODINGO4 | ...it makes me feel uncomfortable. | 0.818 | |
| PRODINGO5 | ...I feel that this action does not match my prestige. | 0.850 | |
| PRODINGO6 | ...I am afraid that the money I donate will be of no use. | 0.797 | |
| Attitude towards donating online to international non-governmental organizations (ADONGO) adapted from Treiblmaier and Pollach (2006). | | | |
| *I believe that online donations to international non-governmental organizations are generally...* | | | |
| ADONGO1 | ...unproblematic. | 0.835 | 0.819/0.649/0.881 |
| ADONGO2 | ...secure. | 0.788 | |
| ADONGO3 | ...save time. | 0.845 | |
| ADONGO4 | ...convenient. | 0.750 | |
| Intention to donate online to international non-governmental organizations (IDONGO) adapted from Bilgin and Kethüda (2022). | | | |
| *In the future...* | | | |
| IDONGO1 | ...I will make online donations to international non-governmental organizations. | 0.930 | 0.918/0.859/0.948 |
| IDONGO2 | ...I am likely to donate online to international non-governmental organizations. | 0.919 | |
| IDONGO3 | ...I will continue donating online to international non-governmental organizations. | 0.931 | |
| Brand image of international non-governmental organizations (BIINGO) adapted from Bilgin and Kethüda (2022). | | | |
| *This international non-governmental organization ...* | | | |
| BIINGO1 | ...is one of the leading ones. | 0.880 | 0.843/0.761/0.905 |
| BIINGO2 | ...is one that I have a good impression of. | 0.880 | |
| BIINGO3 | ...has a good image in people's minds. | 0.857 | |

Cronbach Alpha > 0.7; CR: composite reliability > 0.7; AVE: average variance extracted > 0.5 (Hair et al., 2010; Henseler and Sarstedt, 2013).
*AVE* average variance extracted.

($\beta = 0.111$; $T$-value = 5.183; $p < 0.001$) show that the relation between the construct is of medium intensity, but strong significance; therefore, $\mathbf{H_2}$ could not be rejected. This result represents a contribution to the literature since previous studies indicate that the impact of brand reputation on the sharing of fake news about brands via social media is a complex issue (Obadă, 2019) and that brands with a good reputation can be a source or a target of fake news (Berthon et al., 2018). The insight of this research indicates that the brand reputation of international non-governmental organizations positively influences the sharing of fake news about them on social media.

Further, the third hypothesis presumed that sharing fake news about international non-governmental organizations on social media determines users' views on the perceived risks of online donations. The results of $\mathbf{H_3}$ ($\beta = 0.131$; $T$-value = 6.956; $p < 0.001$) attest that the influence is of medium intensity, but strong significance; therefore, $\mathbf{H_3}$ could not be rejected. Users' exposure to various forms of information on social media can have a substantial impact on the perceived trustworthiness of non-profit organizations (Wiencierz et al., 2015), shaping users' cognitions, attitudes, and actions (Obadă, 2019). Disseminating false information about international non-governmental organizations on social media can result in the spread of misinformation regarding the security of online donations, hence influencing consumers' views on the perceived risks.

The results of $\mathbf{H_4}$ ($\beta = 0.170$; $T$-value = 6.342; $p < 0.001$) indicate that the influence of sharing fake news about international non-governmental organizations on social media on users' attitude towards donating online is of medium positive intensity, but strong significance (see table 4); therefore, $\mathbf{H_4}$ could not be rejected. The existing limited literature indicates that sharing fake news on social media platforms impacts users' attitudes and actions (Obadă, 2019). Yang and Horning (2020) shows that such dissemination may deter individuals from sharing authentic news. As a result, the dissemination of false information regarding international non-governmental organizations on social media can influence users' attitudes regarding online donations. The current investigation provides, for the first time, empirical evidence of this relationship.

**Table 3 Discriminant validity analysis.**

| Construct | ADONGO | BIINGO | BRINGO | IDONGO | PRODINGO | SFINGO | SMU |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| *Fornell–Larcker criterion* | | | | | | | |
| ADONGO | 0.806 | | | | | | |
| BIINGO | 0.074 | 0.873 | | | | | |
| BRINGO | 0.097 | 0.367 | 0.840 | | | | |
| IDONGO | 0.056 | 0.746 | 0.383 | 0.927 | | | |
| PRODINGO | 0.728 | 0.084 | 0.094 | 0.106 | 0.845 | | |
| SFINGO | 0.170 | 0.030 | 0.120 | 0.069 | 0.251 | 0.932 | |
| SMU | 0.294 | 0.122 | 0.038 | 0.038 | 0.427 | 0.245 | 0.799 |
| *Hetertrait–Monotrait criterion* | | | | | | | |
| ADONGO | | | | | | | |
| BIINGO | 0.101 | | | | | | |
| BRINGO | 0.102 | 0.435 | | | | | |
| IDONGO | 0.080 | 0.847 | 0.428 | | | | |
| PRODINGO | 0.830 | 0.099 | 0.091 | 0.118 | | | |
| SFINGO | 0.193 | 0.036 | 0.122 | 0.075 | 0.272 | | |
| SMU | 0.340 | 0.161 | 0.046 | 0.152 | 0.469 | 0.267 | |

*ADONGO* attitude towards donating online to international non-governmental organizations, *BIINGO* brand image of international non-governmental organizations, *BRINGO* brand reputation of international non-governmental organizations, *IDONGO* intention to donate online to international non-governmental organizations, *PRODINGO* perceived risks of online donations to international non-governmental organizations, *SFINGO* sharing fake news about international non-governmental organizations, *SMU* social media usage.

**Table 4 The path coefficients of the structural equation model.**

| Paths | Path coefficients | Standard deviation | *T*-value | CI[a] | *P*-value | Hypotheses |
|---|---|---|---|---|---|---|
| SMU → SFINGO | 0.240 | 0.024 | 9.938 | 0.194–0.288 | 0.000*** | $H_1$-Fail to reject |
| BRINGO → SFINGO | 0.111 | 0.021 | 5.183 | 0.067–0.148 | 0.000*** | $H_2$-Fail to reject |
| SFINGO → PRODINGO | 0.131 | 0.019 | 6.956 | 0.095–0.168 | 0.000*** | $H_3$-Fail to reject |
| SFINGO → ADONGO | 0.170 | 0.027 | 6.342 | 0.107–0.218 | 0.000*** | $H_4$-Fail to reject |
| SFINGO → IDONGO | 0.038 | 0.017 | 2.245 | 0.007–0.069 | 0.025* | $H_5$-Fail to reject |
| PRODINGO → IDONGO | 0.080 | 0.023 | 4.479 | 0.032–0.121 | 0.001*** | $H_6$-Fail to reject |
| ADONGO → PRODINGO | 0.706 | 0.015 | 48.524 | 0.670–0.730 | 0.000*** | $H_7$-Fail to reject |
| ADONGO → IDONGO | −0.063 | 0.026 | 2.426 | −0.111 to −0.013 | 0.016* | $H_8$-Fail to reject |
| ADONGO → BIINGO | 0.073 | 0.028 | 2.615 | 0.022–0.125 | 0.009** | $H_9$-Fail to reject |
| BIINGO → IDONGO | 0.743 | 0.015 | 50.115 | 0.713–0.768 | 0.000*** | $H_{10}$-Fail to reject |

*$p < 0.05$; **$p < 0.01$; ***$p < 0.001$.
[a]CI = confidence Interval (2.5–97.5%).

**$H_5$** investigated the influence of sharing fake news about international non-governmental organizations on social media on users' intention to donate online. The relation was found to be significant, a path coefficient of 0.038 indicating a positive influence. Therefore, an increase in sharing fake news about international non-governmental organizations leads to a slight increase in users' intention to donate online, therefore, **$H_5$** could not be rejected. Existing research has shown that the social media strategies of non-profit organizations, such as dissemination and interactivity, can positively influence online donation intention, and are mediated by users' trust and satisfaction (Feng et al., 2017). Therefore, if the bogus content shared on social media is favourable for the NGO, this could increase brand trustworthiness and positively impact online donation intention.

The results for **$H_6$** ($\beta = 0.080$; $T$-value = 4.479; $p < 0.001$) show a low influence of the perceived risks of online donations to international non-governmental organizations on users' intention to donate online, but a high statistical significance; therefore, **$H_6$** could not be rejected. This finding constitutes an additional contribution to the body of knowledge, as previous research on the influence of perceived risks associated with online donations to international non-governmental organizations (NGOs) on users' intention to make online donations is limited. For example, Yavas et al. (1993) assert that although the perceived risk has minimal impact on donation behaviour, its incorporation with demographic variables including income, education, gender, and age can improve predictions.

The results of the seventh hypothesis ($\beta = 0.706$; $T$-value = 48.524; $p < 0.001$) show a very strong and significant relation between the attitude towards online donation to international non-governmental organizations on users' perceptions of the risks of online donations; therefore, **$H_7$** could not be rejected. The result is consistent with previous research on the relationship between online donations to NGOs and the risk perception of donors. Yavas et al. (1993) discovered that the influence of perceived risk on donation behaviour was minimal, whereas Treiblmaier and Pollach (2008) identified Internet trust as a crucial factor. Sura et al. (2017) highlighted that Internet technology features people's general attitude towards online donation, and general attitude positively influences people's intention to donate via social media.

The results for **$H_8$** ($\beta = -0.063$; $T$-value = 2.426; $p < 0.05$) pinpoint that the presumed attitude causes an adverse effect, generating limitations or even blocking the intention to donate to international non-governmental organizations. The influence is of very low intensity, but significant. These results indicate a statistically significant relationship between the attitude toward donating online to non-governmental organizations and users' intention to donate online. However, the negative coefficient (−0.063) suggests an indirect correlation between these two variables, meaning that an increase in the attitude towards

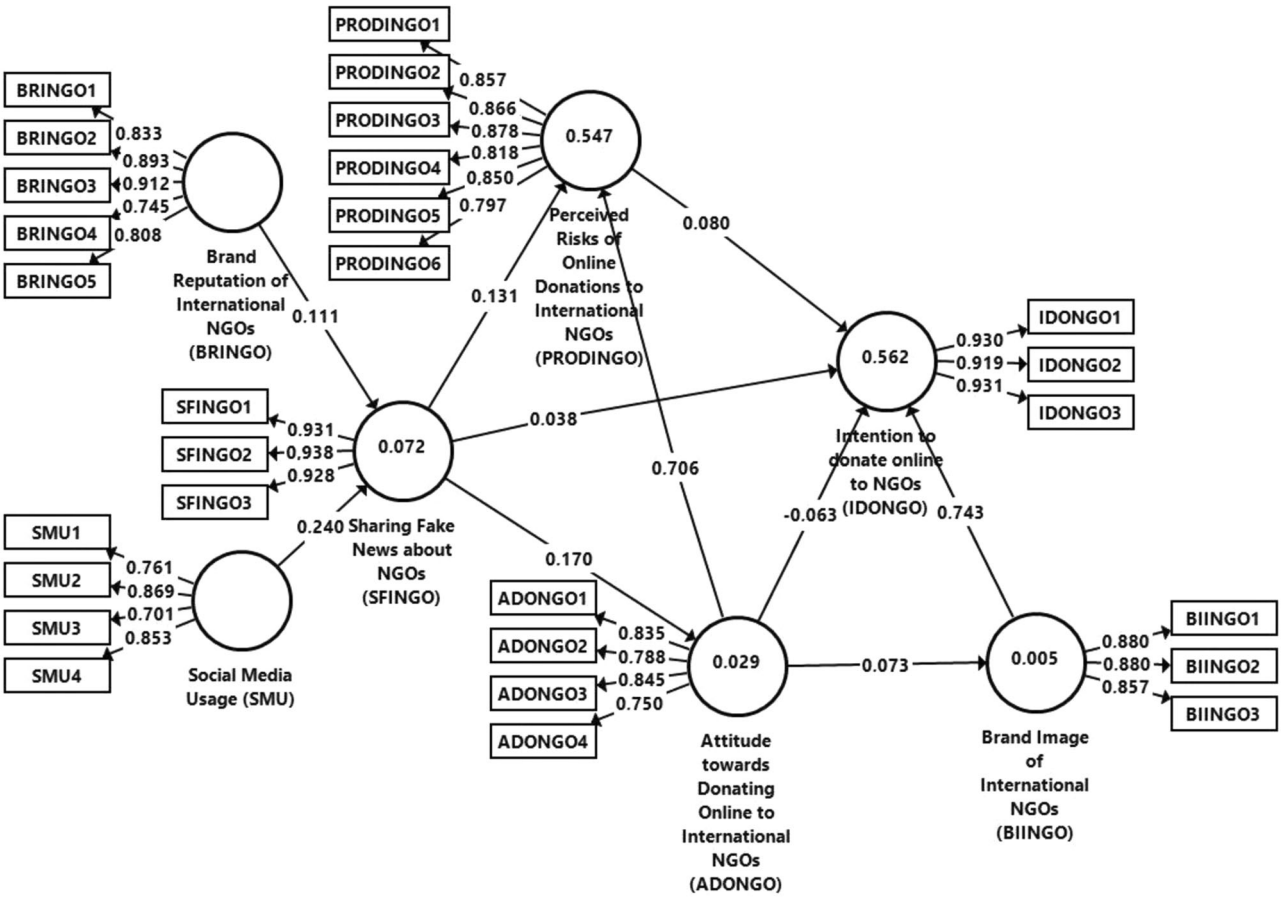



**Fig. 2** Predictors of social media users' intention to donate online to International NGOs.

donating online to non-governmental organizations determines a decrease in the intention to donate online, and vice versa. Therefore, it can be concluded that the attitude towards donating online to non-governmental organizations exerts a negative influence on users' intention to donate online. When the perception of risks associated with online donations increases, the intention to donate online tends to decrease. This finding suggests that there may be obstacles or concerns about the safety or reliability of online donations that may deter potential donors from contributing to international non-governmental organizations. Based on these facts, $\mathbf{H_8}$ could not be rejected. The findings confirm the literature (Sura et al., 2017) that pinpoints that the general attitude towards online donation plays a significant role in people's intention to donate online via social media. From a theoretical point of view, these remarks are in line with TPB (Ajzen, 1991), implying that attitude is a key element that predicts behavioural intention (Sura et al., 2017).

Hypothesis 9 presumed that the attitude towards donating online to international non-governmental organizations has a positive influence on brand image. The results ($\beta = 0.073$; $T$-value $= 2.615$; $p < 0.01$) depict a low influence of the relation, but are still significant; therefore, $\mathbf{H_9}$ could not be rejected. Prior studies have found that an NGO's brand image is a predictor of the intention to donate. For example, Paço et al. (2014) argue that brand image contributes to the extent to which people intend to give money to NGOs, while Huang and Ku (2016) point to the importance of the relationship between various website-generated brand images and the viewer's intention to donate towards NGOs.

The results for $\mathbf{H_{10}}$ ($\beta = 0.743$; $T$-value $= 50.115$; $p < 0.001$) highlight the very high and significant influence of the brand image of international non-governmental organizations on users' intention to donate online, allowing the failure of rejection of $\mathbf{H_{10}}$. This result is in line with other investigations (Huang and Ku, 2016) that provide empirical evidence of the influence of brand image on users' intention to donate online due to a positive brand image characterised by familiarity, credibility, and efficiency (do Paço et al., 2014).

## Conclusion and policy implications

This study has examined important predictors of social media users' intention to donate online to international non-governmental organizations (INGOs) in the fake news era. Using an extension of the Theory of Planned Behaviour (TPB) as a theoretical structure, the influence of external factors on social media users' attitudes towards online donations to INGOs is investigated. The results indicate the positive influence of social media usage and brand reputation on sharing fake news about INGOs and, consequently, the perceived risks of online donations, attitude towards donating online to INGOs, and the effect of the brand image of INGOs on the intention to donate online.

One significant discovery made by this research is the significant role played by social media usage in shaping various aspects of the INGOs online donation process. While social media serves as a powerful tool for INGOs to connect with potential donors and raise awareness of their causes, it exposes individuals to fake news. The results indicate that social media usage positively influences the sharing of fake news, which in turn affects the perceived risks associated with online donations and individuals' attitudes towards online giving. The study highlights the importance of brand reputation for INGOs. A positive brand reputation not only impacts fake news dissemination but also

positively contributes to the perception of risks related to online donations and attitudes toward online donations. These findings underscore the need for INGOs to invest in maintaining and promoting a strong and credible digital brand image.

Importantly, this investigation provides valuable insights for communication professionals working in the INGO sector. In an era dominated by fake news, these professionals can take advantage of the findings to adapt their online engagement strategies. By understanding the relationship between social media usage, brand reputation and donor intention, communication professionals can develop targeted campaigns that not only counter the spread of fake news but foster trust and positive attitudes towards online donations to INGOs.

This research provides a significant contribution to understanding the factors influencing online donations to INGOs in the context of the digital age. It highlights the critical role of social media usage and brand reputation while acknowledging the challenges posed by fake news. The insights gained from the study have practical implications for improving online donation efforts and supporting the vital work of INGOs on a global scale.

This research has important managerial implications for communication and brand specialists working in INGOs since it provides useful insights to increase online donation intention. First, the study suggests that social media usage is an important online activity in which social media users can be exposed to bogus information about INGOs. This implies that communication and brand specialists should monitor the messages spread on social media about their organizations and use proactive strategies to prevent the dissemination of fake news. INGOs are encouraged to keep their social media pages updated by sharing real-time information and posting about their most recent activities. The results suggest the importance of building a strong brand reputation for INGOs since this factor is an important predictor of fake news sharing about them on social media. It gives an important insight to practitioners, and we advise strengthening an organization's reputation by preventing the spreading of fake news. The investigation provides evidence of the extent to which sharing fake news about INGOs on social media influences the perceived risks of online donations to INGOs. In line with this result, INGO communication specialists are strongly recommended to use communication strategies to fight fake news sharing about their organizations, since the consequences are critical for the perceived risks of online donations. It is advised that brand and communications specialists use extreme caution while delivering precise, applicable, and comprehensive information regarding their operations on social media to reduce the perceived risks of online donations. The messages posted on social media should create awareness, generate a positive attitude about INGO's causes, and reassure donors about the fair use of donations. Security cues must be provided to potential donors to ensure that the online donation page is genuine and not fake. It is advisable for brand and communication specialists to select potential donors carefully by considering how they feel about making an online donation to INGOs. The study's findings show how crucial it is to pick the correct audience for online fundraising to meet its goal. INGOs are highly encouraged to boost their brand image in light of this finding due to its influence on the intention to donate online. Communication specialists working in INGOs should manage online communication with all their stakeholders (employees, media, volunteers, etc.), not just with potential donors. Consequently, INGOs should work to uphold a positive reputation and image and to increase public trust by alleviating potential donors' concerns about monetary abuse. For instance, financial reports could be sent as a follow-up to donors after INGO activities are implemented. Finally, the dissemination of fake news about INGOs on social media can have important consequences and can harm non-profit organizations. Practitioners should concentrate on using social media platforms to combat bogus content and convert brand fans into promoters or disseminators of accurate information on social media networks and gatekeepers. Social media users could be encouraged to verify information from official sources, thus limiting its propagation.

There are intrinsic limits to the research that need to be considered in subsequent studies. The study was limited to Romania; hence, its results cannot be broadly applied or generalised to other countries. Since there was insufficient data for a probabilistic sample of the Romanian INGO donor population, convenience sampling was employed. Future studies might use probability sampling techniques and test the conceptual model in other cultural contexts and geographical areas. The results may not fully reflect the dynamic interactions between the variables in the proposed structural model because of the cross-sectional nature of the data. To test the model, longitudinal studies might be employed in further study.

The conceptual model has been tested for one category of NGO, namely international NGOs. In the future, researchers could reproduce the model by considering local, regional or national NGOs, or they could focus on comparing the results between these different types of non-profit organizations. Evaluating social media users' intention to make online donations to INGOs across different generations (e.g., Silent Generation versus Alpha Generation) could also be a potential research topic for future investigation.

In the study, respondents provided data by referring to the INGOs they liked most, and assessed all items according to these brands, no matter the cause. Future research should replicate the model and compare donors' perceptions and intentions, considering the causes for which the NGOs were raising funds (i.e., social, environmental, human rights, refugees, etc.).

The research methodology employed did not distinguish between actively spreading fake news about INGOs (with or without malicious intent) and accidentally spreading such information. Future studies could investigate these two different types of behaviour and explore social media users' motivations. Future research could extend the proposed model to take into consideration the impact of a non-profit's online donation page features (i.e., design, usability, interactivity, security, etc.), users' perceptions of the technological system (i.e., perceived usefulness, perceived ease-of-use), and donors' optimal experience (i.e., flow state) that occurs while browsing.

## Data availability

The datasets generated during and/or analysed during the current study are available from the corresponding author on reasonable request.

Received: 12 October 2023; Accepted: 28 February 2024;
Published online: 08 March 2024

## References

Ajina AS, Javed HMU, Ali S et al. (2023) Fake or fact news? Investigating users' online fake news sharing behavior: the moderating role of social networking sites (SNS) dependency. Int J Hum–Comput Interact 1–15. https://doi.org/10.1080/10447318.2023.2192108

Ajzen I (1991) Theory of planned behavior. Organ Behav Hum Decis Process 50:179–211

Al-Achkar Z (2021) Digital risk: how new technologies impact acceptance and raise new challenges for NGOs. Achieving safe operations through acceptance: challenges and opportunities for security risk management. Available at:

https://www.devex.com/news/aid-groups-targeted-by-fake-news-report-says-92096#:~:text=The%20report%2C%20published%20Tuesday%20by%20the%20International%20Broadcasting,work%20and%20smear%20the%20reputations%20of%20senior%20staff. (accessed 10 Jul 2023)

Alam SM, Islam KM (2021) Examining the role of environmental corporate social responsibility in building green corporate image and green competitive advantage. Int J Corp Soc Responsib 6(1):1–16. https://doi.org/10.1186/s40991-021-00062-w

Allcott H, Gentzkow M (2017) Social media and fake news in the 2016 election. J Econ Perspect 31(2):211–236. https://doi.org/10.1257/jep.31.2.211

Apuke OD, Omar B (2021) Fake news and COVID-19: modelling the predictors of fake news sharing among social media users. Telemat Inform 56:101475. https://doi.org/10.1016/j.tele.2020.101475

Ardèvol-Abreu A, Delponti P, Rodríguez-Wangüemert C (2020) Intentional or inadvertent fake news sharing? Fact-checking warnings and users' interaction with social media content. Prof Infón 29(5):e290507. https://doi.org/10.3145/epi.2020.sep.07

Asante IO, Fang J, Darko DF et al. (2021) Examining the antecedents of user donation intentions toward social media articles: moderation effects of social contagion. Sage Open 11(1):1100638. https://doi.org/10.1177/2158244021100638

Asogwa IE, Varua ME, Datt R et al. (2022) The impact of COVID-19 on the operations and management of NGOs: resilience and recommendations. Int J Organ Anal. https://doi.org/10.1108/IJOA-12-2021-3090

Baudier P, Kondrateva G, Ammi C (2023) Can blockchain enhance motivation to donate: the moderating impact of religion on donors' behavior in the USA's charity organizations. Technol Forecast Soc Change 191:122524. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122524

Bennett R, Gabriel H (2003) Image and Reputational Characteristics of UK Charitable Organizations: An Empirical Study. Corp Reput Rev 6:276–289. https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540206

Berthon PR, Treen ER, Pitt LF (2018) How truthiness, fake news and post-fact endanger brands and what to do about it. GfK Mark Intell Rev 10(1):18–23

Bickham A, Howard C, Simmons SL (2018) Overview of fake news: for public organizations. media literacy: how the era of fake news affects public service 7. https://stars.library.ucf.edu/publicsectormedialiteracy/7. Accessed 22 Aug 2023

Bilgin Y, Kethüda Ö (2022) Charity social media marketing and its influence on charity brand image, Brand Trust, and donation intention. Voluntas 33(5):1091–1102. https://doi.org/10.1007/s11266-021-00426-7

Bonet-Jover A, Piad-Morffis A, Saquete E et al. (2021) Exploiting discourse structure of traditional digital media to enhance automatic fake news detection. Expert Syst Appl 169:114340. https://doi.org/10.1016/j.eswa.2020.114340

Central & Eastern Europe (2023) Social Impact Alliance 2023 Report. Available at: https://ceeimpact.org/wp-content/uploads/2024/01/2023-IMPACT-REPORT.pdf (accessed 10 November 2023)

Chadwick A, Vaccari C (2019) Survey report: news sharing on UK social media: misinformation, disinformation & correction, Loughborough University. https://www.lboro.ac.uk/research/online-civic-culture-centre/news-events/articles/o3c-1-survey-report-news-sharing-misinformation. Accessed 10 Apr 2023

Comfort SE, Hester JB (2019) Three dimensions of social media messaging success by environmental NGOs. Environ Commun 13(3):281–286. https://doi.org/10.1080/17524032.2019.1579746

da Silva LC, Mainardes EW, Teixeira AMC et al. (2020) Brand orientation of nonprofit organizations and its relationship with the attitude toward charity and donation intention. Int Rev Public Nonprofit Mark 17:353–373. https://doi.org/10.1007/s12208-020-00251-6

Deitrick L, Tinkler T, Young E et al. (2020) Nonprofit sector response to COVID-19. Nonprofit sector issues and trends 4. https://digital.sandiego.edu/npi-npissues/4. Accessed 29 Aug 2023

Diaz Tautiva JA, Salvaj Carrera E, Vásquez-Lavín F, Ponce Oliva RD (2023) Understanding the role of institutions and economic context on entrepreneurial value creation choice. Oecon Copernic 14(2):405–447. https://doi.org/10.24136/oc.2023.011

Dimitrova D, Ozdora-Aksak E (2023) What a difference context makes: comparing communication strategies of migration NGOs in two neighboring countries. J Borderl Stud 1–18. https://doi.org/10.1080/08865655.2022.2161065

donorbox.org (2023) Nonprofit Statistics 2023 – Financial, Giving, & Industry-Based Data. Available at: https://donorbox.org/nonprofit-blog/nonprofit-statistics (accessed on 10 November 2023)

do Paço A, Rodrigues RG, Rodrigues L (2014) Branding in NGOs—its influence on the intention to donate. Econ Sociol 7(3):11–21. https://doi.org/10.14254/2071-789X.2014/7-3/1

Duong CD (2023) A moderated mediation model of perceived barriers, entrepreneurial self-efficacy, intentions, and behaviors: a social cognitive career theory perspective. Oecon Copernic 14(1):355–388. https://doi.org/10.24136/oc.2023.010

Elvira-Lorilla T, Garcia-Rodriguez I, Romero-Merino ME, Santamaria-Mariscal M (2023) The role of social media in nonprofit organizations' fundraising. Nonprofit Volunt Sector Q. https://doi.org/10.1177/08997640231213286

Etikan I, Musa SA, Alkassim RS (2016) Comparison of convenience sampling and purposive sampling. Am J Theor Appl Stat 5(1):1–4. https://doi.org/10.11648/j.ajtas.20160501.11

Feng Y, Du L, Ling Q (2017) How social media strategies of nonprofit organizations affect consumer donation intention and word-of-mouth. Soc Behav Personal: Int J 45(11):1775–1786. https://doi.org/10.2224/sbp.4412

Florenthal B, Awad M (2021) A cross-cultural comparison of millennials' engagement with and donation to nonprofits: a hybrid U&G and TAM framework. Int Rev Public Nonprofit Mark 18(4):629–657. https://doi.org/10.1007/s12208-021-00292-5

GlobeNewswire.com (2023) NGOs And Charitable Organizations Global Market Report 2022. Reportlinker. Available at: https://www.globenewswire.com/news-release/2022/02/15/2385131/0/en/NGOs-And-Charitable-Organizations-Global-Market-Report-2022.html (accessed on 10 November 2023)

Hair JF, Black WC, Babin BJ (2010) Multivariate data analysis: a global perspective. Pearson Education., London

Henseler J, Sarstedt M (2013) Goodness-of-fit indices for partial least squares path modeling. Comput Stat 28:565–580

Herrold CE, AbouAssi K (2023) Can service providing NGOs build democracy? Five contingent features. Public Adm Dev 43(1):80–91. https://doi.org/10.1002/pad.1985

Huang S-L, Ku H-H (2016) Brand image management for nonprofit organization: exploring the relationships between websites, brand images and donations. J Electron Commer Res 17(1):80–96

Jahng MR (2021) Is fake news the new social media crisis? Examining the public evaluation of crisis management for corporate organizations targeted in fake news. Int J Strateg Commun 15(1):18–36. https://doi.org/10.1080/1553118X.2020.1848842

Kabra G, Dhaundiyal M, Saharan A (2023) Prioritization of barriers to social media usage by non-governmental organizations (NGOs) in disaster preparedness phase: an integrated methodology. Int J Disaster Risk Reduct 99:104099. https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2023.104099

Keller EW, Dato-on MC, Shaw D (2010) NPO branding: preliminary lessons from major players. Int J Nonprofit Volunt Sect Mark 15(2):105–121. https://doi.org/10.1002/nvsm.361

Kim E, Park SE (2023) Do facebook friends make me donate? Factors involved in online donations via SNS. J Promot Manag 1–24. https://doi.org/10.1080/10496491.2023.2165210

Knowles SR, Hyde MK, White KM (2012) Predictors of young people's charitable intentions to donate money: an extended theory of planned behavior perspective. J Appl Soc Psychol 42(9):2096–2110. https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2012.00932.x

Kumar V, Pansari A (2016) Competitive Advantage through Engagement. J Market Res 53:497–514. https://doi.org/10.1509/jmr.15.0044

Kumar A, Shankar A, Behl A et al (2023) Should I share it? Factors influencing fake news-sharing behaviour: a behavioral reasoning theory perspective. Technol Forecast Soc Change 193(122647). https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122647

Lang C (2018) Perceived risks and enjoyment of access-based consumption: identifying barriers and motivations to fashion renting. Fash Textiles 5:23. https://doi.org/10.1186/s40691-018-0139-z

Lau WW (2017) Effects of social media usage and social media multitasking on the academic performance of university students. Comput Hum Behav 68:286–291. https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.11.043

Lazer DMJ, Baum MA, Benkler Y et al. (2018) The science of fake news. Science 359(6380):1094–1096. https://doi.org/10.1126/science.aao2998

Le TL, Pham HT, Nguyen ND (2023) How empathy and social entrepreneurial self-efficacy interact to affect social entrepreneurial intention: a polynomial regression with response surface analysis. Oecon Copernic 14(4):1341–1366. https://doi.org/10.24136/oc.2023.039

Liu Q, Wang L, Zhou J et al. (2022) Factors influencing donation intention to personal medical crowdfunding projects appearing on MSNS. J Organ End Use Comput 34(4):1–26. https://doi.org/10.4018/JOEUC.287572

Lui TK, Zainuldin MH (2021) Intention to donate money via social network site: perspective from a developing country. J Pengur 61:83–94. https://doi.org/10.17576/pengurusan-2021-61-07

Lynn-Sze JC, Fathi NNB (2023) The Roles of Social Media Influencers on Online Fundraising in Indonesia. J Indones Econ Bus 38(2):105–118. https://journal.ugm.ac.id/v3/jieb

Michel G, Rieunier S (2012) Nonprofit brand image and typicality influences on charitable giving. J Bus Res 65(5):701–707. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.04.002

Millán Á, Retamosa M, Carranza R (2023) What about NPOs? Identifying factors in the intention to donate: the role of brand identification and past behavior. Voluntas 1–13. https://doi.org/10.1007/s11266-023-00586-8

Mittelman R, Rojas-Mendez J (2018) Why Canadians give to charity: an extended theory of planned behaviour model. Int Rev Public Nonprofit Mark 15(2):189–204. https://doi.org/10.1007/s12208-018-0197-3

Nelson J, Taneja H (2018) The small, disloyal fake news audience: Tthe role of audience availability in fake news consumption. N Media Soc 20(10):3720–3737. https://doi.org/10.1177/1461444818758715
Obadă DR (2019) Sharing fake news about brands on social media: a new conceptual model based on flow theory. Argum 17(2):144–166
Obadă DR, Dabija D-C (2022) "In Flow"! Why Do Users Share Fake News about Environmentally Friendly Brands on Social Media? Int J Environ Res Public Health 19(8):4861. https://doi.org/10.3390/ijerph19084861
Park EY, Rhee JH (2019) Who clicks on online donation? Understanding the characteristics of SNS users during participation in online campaigns. Sustainability 11(13):3674. https://doi.org/10.3390/su11133674
Pelet JÉ, Ettis S, Cowart K (2017) Optimal experience of flow enhanced by telepresence: evidence from social media use. Inf Manag 54(1):115–128. https://doi.org/10.1016/j.im.2016.05.001
Potthast M, Kiesel J, Reinartz K et al. (2017) A stylometric inquiry into hyperpartisan and fake news. In: Proceedings of the 56th annual meeting of the Association for Computational Linguistics, vol 1. Association for Computational Linguistics, Melbourne, Australia, pp. 231–240
Prahalatakan KK (2023) 25 Facts and Stats about NGOs Worldwide. Available at: https://volunteers.org/25-facts-and-stats-about-ngos-worldwide (accessed on 25 August 2023)
Reddick CG, Ponomariov B (2012) The effect of individuals' organization affiliation on their internet donations. Nonprofit Volunt Sect Q 42(6):1197–1223. https://doi.org/10.1177/0899764012452670
Ringle CM, Wende S, Becker J-M (2015) SmartPLS 3. SmartPLS GmbH, Boenningstedt, Germany. https://www.smartpls.com. Accessed 10 Jun 2023
Rios Romero MJ, Abril C, Urquia-Grande E (2023) Insights on NGO brand equity: a donor-based brand equity model. Eur J Manag Bus Econ. Early Access. https://doi.org/10.1108/EJMBE-08-2022-0261
Robinson MA (2018) Using multi-item psychometric scales for research and practice in human resource management. Hum Resour Manag 57(3):739–750. https://doi.org/10.1002/hrm.21852
Rodriguez-Ricardo Y, Sicilia M, Lopez M (2018) What drives crowdfunding participation? The influence of personal and social traits. Span J Mark 22(2):163–182. https://doi.org/10.1108/SJME-03-2018-004
Romania Insider (2023) Romania has enormous untapped philanthropic potential, study shows | Romania Insider (romania-insider.com) (retrieved on 1/2024)
Sarstedt M, Schloderer MP (2010) Developing a measurement approach for reputation of non-profit organizations. Int J Nonprofit Volunt Sect Mark 15(3):276–299. https://doi.org/10.1002/nvsm.389
Saurwein F, Spencer-Smith C (2020) Combating disinformation on social media: Multilevel governance and distributed accountability in Europe. Digit Journalism 8(6):820–841. https://doi.org/10.1080/21670811.2020.1765401
SIA (2024) Social impact alliance for CEE—Philanthropy Europe (2023) (ceeimpact.org) (retrieved on 1/2024)
Song D, Kim DH (2020) I'll donate money today and time tomorrow': the moderating role of attitude toward nonprofit organizations on donation intention. Int J Nonprofit Volunt Sect Mark 25(3):e1659. https://doi.org/10.1002/nvsm.1659
Sorly R, Kartveit B, Nygaard V et al. (2021) Adapting to the unpredictable: the story of a Norwegian–Russian study of NGOs in the Murmansk region during a pandemic. Qual Soc Work 20(1–2):312–319. https://doi.org/10.1177/1473325020973291
Stötzer S, Martin S, Broidl C (2023) Using certifications to signal trustworthiness and reduce the perceived risk of donors—an exploratory investigation into the impact of charity labels. J Nonprofit Public Sect Mark 35(3):265–289. https://doi.org/10.1080/10495142.2021.1954131
Sura S, Ahn J, Lee O (2017) Factors influencing intention to donate via social network site (SNS): from Asian's perspective. Telemat Inform 34(1):164–176. https://doi.org/10.1016/j.tele.2016.04.007
Talwar S, Dhir A, Kaur P et al. (2019) Why do people share fake news? Associations between the dark side of social media use and fake news sharing behavior. J Retail Consum Serv 51:72–82. https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.05.026
Tandoc EC, Kim HK (2023) Avoiding real news, believing in fake news? Investigating pathways from information overload to misbelief. Journalism 24(6):1174–1192. https://doi.org/10.1177/14648849221090744
Treiblmaier H, Pollach I (2006) A framework for measuring people's intention to donate online. In PACIS (ed) Pacific Asia Conference on Information Systems. pp. 808–819. Available at: https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1061&context=pacis2006 (accessed 12 November 2023)
Treiblmaier H, Pollach I (2008) Drivers and inhibitors of online donations to nonprofit organizations. J Int Technol Inf Manag 17(2):1. https://doi.org/10.58729/1941-6679.1110
Vafeiadis M, Bortree DS, Buckley C et al. (2020) Refuting fake news on social media: nonprofits, crisis response strategies and issue involvement. J Prod Brand Manag 29(2):209–222. https://doi.org/10.1108/JPBM-12-2018-2146
Vafeiadis M, Xiao A (2021) Fake news: how emotions, involvement, need for cognition and rebuttal evidence (story vs. informational) influence consumer reactions toward a targeted organization. Public Relat Rev 47(4):102088. https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102088
Wang T, Li Y, Kang M et al. (2019) Exploring individuals' behavioral intentions toward donation crowdfunding: evidence from China. Ind Manag Data Syst 119(7):1515–1534. https://doi.org/10.1108/IMDS-10-2018-0451
Waniak-Michalak H, Leitonienė Š, Perica I (2022) The NGOs and Covid 19 pandemic: a new challenge for charitable giving and NGOs' mission models. Inž Ekon 174–187. https://doi.org/10.5755/j01.ee.33.2.30005
Wei L, Gong J, Xu J et al. (2023) Do social media literacy skills help in combating fake news spread? Modelling the moderating role of social media literacy skills in the relationship between rational choice factors and fake news sharing behaviour. Telemat Inform 76:101910. https://doi.org/10.1016/j.tele.2022.101910
Wiencierz C, Pöppel KG, Röttger U (2015) Where does my money go? How online comments on a donation campaign influence the perceived trustworthiness of a nonprofit organization. Int J Strateg Commun 9(2):102–117. https://doi.org/10.1080/1553118X.2015.1008634
Wut TM, Lau CYL, Chan WT (2022) Share, comment, and like on facebook and message strategies of non-governmental organizations. SAGE Open 12(1). https://doi.org/10.1177/21582440221079876
Wymer W, Becker A, Boenigk S (2021) The antecedents of charity trust and its influence on charity supportive behavior. J Philanthr Mark 26(2):e1690. https://doi.org/10.1002/nvsm.1690
Yang F, Horning M (2020) Reluctant to share: how third person perceptions of fake news discourage news readers from sharing "real news" on social media. Soc Media + Soc 6(3). https://doi.org/10.1177/2056305120955173
Yavas U, Riecken G, Babakus E (1993) Efficacy of perceived risk as a correlate of reported donation behavior: an empirical analysis. J Acad Mark Sci 21(1):65–70. https://doi.org/10.1177/0092070393211009
Yoga IMS, Bumi HR (2020) Digital marketing communication for non-governmental organization. Int J Psychosoc Rehabil 24(05):3553–3578. https://doi.org/10.37200/ijpr/v24i5/pr202066

## Acknowledgements

This paper was made possible also through the project funded by CNCS-UEFISCDI, number PN-III-P1-1.1-TE-2021-0795.

## Author contributions

Conceptualization, DRO, DCD and VC; data curation, DCD; formal analysis, DRO, DCD and VC; methodology, DRO and DCD; validation, DCD and VC; investigation, DCD and DRO; software, DCD; writing-original draft preparation, DRO, DCD and VC; writing-review and editing, DRO, DCD and VC; visualization, DRO and DCD; supervision, DCD; project administration, DCD; funding acquisition, DCD.

## Competing interests

The authors declare no competing interests.

## Ethical approval

As the research was implemented based on a research project implemented at Babes-Bolyai University (CNCS-UEFISCDI, number PN-III-P1-1.1-TE-2021-0795) the ethical approval was awarded automatically. The procedures used in this study adhere to the tenets of the Declaration of Helsinki.

## Informed consent

This article does not contain any studies with human participants performed by any of the authors.

## Additional information

**Correspondence** and requests for materials should be addressed to Dan-Cristian Dabija.

**Reprints and permission information** is available at http://www.nature.com/reprints

**Publisher's note** Springer Nature remains neutral with regard to jurisdictional claims in published maps and institutional affiliations.



**Open Access** This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons licence, and indicate if changes were made. The images or other third party material in this article are included in the article's Creative Commons licence, unless indicated otherwise in a credit line to the material. If material is not included in the article's Creative Commons licence and your intended use is not permitted by statutory regulation or exceeds the permitted use, you will need to obtain permission directly from the copyright holder. To view a copy of this licence, visit http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/.

© The Author(s) 2024

*Romanian Journal of Communication and Public Relations*
vol. 23, no. 3 (54) /December 2021, **47-61**
ISSN: 1454-8100/ E-ISSN: 2344-5440

Gheorghe-Ilie FÂRTE*
Daniel-Rareș OBADĂ**

# The Effects of Fake News on Consumers' Brand Trust: An Exploratory Study in the Food Security Context

## Abstract

The aim of this study is to explore the effects of fake news on consumers' brand trust in the food security context. The starting point of our research is the finding that issues related to food security cannot be addressed without the contribution of multinational food corporations. The efficiency of their intervention depends on their capacity to build and preserve their brand trust despite the multifarious fake news stories that contaminate the information flow. Is brand trust sensitive to fake news? In some cases, the spread of fake news in mass media and social media negatively affects food companies. In other cases, consumers' trust remains relatively unchanged. These ambivalent reactions give us good reason to assess whether consumers' exposure to negative fake news influences their trust in international food brands. Using a one-group pretest–posttest research design, we found that the effects of fake news on consumers' brand trust are predominantly negative, but in a few cases, these effects can be neutral or positive. These results could be useful for PR and marketing researchers and professionals interested in fake news phenomena and brand trust because they shed light on the real threat fake news represents for multinational food companies.

**Keywords**: fake news, brand trust, consumer, food security

## Introduction

Issues regarding food safety and consumers' trust in the quality of food can be solved, or at least attenuated, when approached globally and with the involvement of major brands in the food industry. National government institutions and international agencies play an essential role in regulating the production and distribution of food products. Still, the companies in the food industry, especially the major multinational corporations, are the first to be called to support the production and distribution of food at a global level. These companies have already proven their ability to get involved in sustainable agriculture and reduce food safety and food security risks.

* "Alexandru Ioan Cuza" University of Iași (Romania)
farte@uaic.ro
** "Alexandru Ioan Cuza" University of Iași (Romania)
daniel.obada@uaic.ro

Multinational food and beverage companies can intervene effectively in food safety and food security issues only if they enjoy a high level of brand trust. Unfortunately, consumers' trust in these companies has steadily declined in recent decades. People distrust the news and information they receive, the food they consume and even the brands they buy (FoodThink, 2019). About 54% of consumers say they have little or no trust in corporations, and 28% say the same about the food and beverage industry (Hyslop, 2020). New generations of food consumers hold higher ethical standards for brands and are generally more skeptical of corporate pledges than previous generations (Hyslop, 2020; Nielsen, 2020). Defined as "a tendency to rely on the brand's capacity to fulfill its declared function" (Koschate-Fischer & Gartner, 2015), brand trust can be influenced by the phenomenon of fake news – the deliberate proliferation through mass media and social media of verifiably false content that aims to mislead or deceive the target audience – which is often aimed at leading companies in the food industry. Fake news enjoys a high degree of public confidence and is difficult to correct. It tends to enjoy an extra layer of credibility in the food industry sphere because of some stereotypes and facts about the industry. Many people believe that multinational food companies pursue their own economic interests, profiting at the expense of public health and safety. Scandals involving food corporations have only strengthened this perception.

Many food manufacturers have turned these alarming statistics into an opportunity to build consumers' trust in their brands. For example, they (a) emphasize ethical sourcing and chain of custody, (b) ensure truth in advertising, and (c) assume the standards of authenticity and transparency (Nielsen, 2020). In addition, when faced with malicious fake news, they promptly release truthful corporate responses (i.e., messages) in credible media vehicles.

Given all these preventive measures and strategic approaches, food industry brands' capacity to preserve consumers' brand trust and remain resilient in the face of fake news deserves to be examined. This article presents a quantitative, exploratory quasi-experiment that assesses whether consumers' exposure to fake news influences their trust in international food brands, in particular a multinational brand of soft drinks that is the market leader worldwide.

The paper is structured in three sections. In the first section, we review the relevant literature to outline the state of the existing research regarding food safety, brand trust, and the phenomenon of fake news. In the second section, we describe the quasi-experimental design, data collection method, and statistical analyses employed to test the hypothesis. In the third section, we present and discuss the results of our research. At the end of the article, the research's conclusions, the limits of the study, and some suggestions for further research are synthetically outlined.

## 1. Literature review

### 1.1. Food security context

According to the Food and Agricultural Organization of the United Nations, "food security exists when all people, at any given moment, have physical, social and economic access to safe and nutritious food, in sufficient quantities to fulfill their diet needs and their preferences for an active and healthy life" (Berryhill, Hale, Chase, Clark, He, & Daley, 2018). Food security can be tracked at the individual, family, regional, national, or global level. Guaranteeing food security is part of every state's obligations (Bogdan, Oprean, & Oprean, 2012)

but should also be included among the commitments of specially created international organisms and agencies.

Despite the large-scale use of fertilizers and pesticides, the cultivation of transgenic plants, and spectacular technological progress in agricultural production, "the most recent 2019 estimates show that before the pandemic, nearly 690 million people, or 8.9 percent of the world population, were hungry. (…) Globally, moderate or severe food insecurity rose between 2015 and 2019, and now affects an estimated 25.9 percent of the world population – about 2 billion people" (FAO, 2020). The agricultural and food industries must change their practices significantly to satisfy people's consumption needs worldwide. However, the measures to achieve this goal seem to correlate with the main environmental issues in agriculture: soil erosion, air and water pollution, an increase in soil salinity, a decrease in soil fertility, and extreme climatic events (among others). These problems also threaten food security, biodiversity, and people's health (Arora, 2018).

The contrary imperatives to increase food output and place agriculture upon sustainable foundations have stimulated national and international organizations to develop alternative solutions to food insecurity. One such alternative solution is Alternative Nutrition Networks, which are based on the following elements: (1) a short distance between producers and consumers; (2) diminished farm size and the use of holistic or organic cultivation methods; (3) the existence of additional means of food acquisition, such as farmers' markets or specially designed markets for local communities; and (4) attachment to the social, economic, and ecological dimensions of food production, distribution, and consumption (Cerrada-Serra, Moragues-Faus, Zwart, Adlerova, Ortiz-Miranda, & Avermaete, 2018). Unfortunately, these solutions are costly and challenging to implement on a global scale. Moreover, there is a risk that these solutions will perpetuate and even augment some financial and social inequality.

In a context where food security is a global one, monitoring and measuring of the food security level – or the lack thereof – need to be implemented using universally relevant indicators because the solutions must function globally. The level of food insecurity can be estimated with sufficient accuracy through the following indicators: (1) calorie deprivation indicators, (2) monetary poverty indicators, (3) dietary diversity indicators, and (4) subjective indicators (Headey & Ecker, 2013). These indicators allow for the classification and comparison of households, regions, and countries according to their degree of food insecurity.

It is very likely that the issues related to sustainable agriculture and food security cannot be solved by individual citizens, small farmers, governmental institutions, or international (political) agencies alone. The contribution of major brands in the food sector seems indispensable. Without global food markets and supply chains, poor local harvests – recurrent episodes in any society – would inevitably cause local food shortages and starvation. Moreover, multinational food companies are willing and able to redirect the global food market toward sustainable agriculture and food security. An illustrative example of their commitment is the Sustainable Agriculture Initiative, created by Danone, Nestlé, and Unilever and which later included Kellogg's, Kraft, McDonald's, and PepsiCo (Lang & Barling, 2012).

However, multinational food companies can intervene effectively in alleviating global nutrition problems only if they are able to build and preserve their brand trust even in challenging contexts. People need to see that international food brands have both capacity and willingness to fulfill their obligations despite the news flow that seems to suggest otherwise.

### 1.2. Brand trust as a necessity for multinational food companies

The efficiency of major international companies' involvement in solving or reducing food insecurity depends on the conservation or increase of brand trust. Unfortunately, meeting this imperative is made difficult by at least two negative perceptions: (1) the major corporations in the food industry follow their economic interests to the detriment of public health and safety and (2) the major corporations in the food industry instrumentalize science to serve their purposes (Sandøe, 2005). These negative perceptions are partially fueled by widely publicized scandals in the food sector (Chong, 2015). As illustrative examples, we mention here two cases. Until the late 1990s, beef farmers in Europe and the US commonly fed cattle with protein from cattle and other ruminant animals. As a result, some cattle were infected with bovine spongiform encephalopathy (BSE), known colloquially as "mad cow disease." Many people who eat BSE-tainted beef contracted a similar fatal affliction, known as variant Creutzfeldt–Jakob disease. Public authorities adopted regulations meant to prevent the spread of mad cow disease, but many companies (just under 100 in the United States) violated these regulations (NBCNews, 2004). A second example of a major scandal in the food sector occurred in 2017. Two of Brazil's food-processing giants – JBS and BRF – faced the accusation that their employees paid federal inspectors to ignore the adulteration or expiration of processed foods. Inspectors falsified sanitary permits, and bribes were directed to the Brazilian Democratic Movement Party of President Michel Temer (Romero, 2017). Such uneven mixtures of facts and perceptions make consumers' confidence in major corporations in the food industry susceptible to the influence of fake news. In this context, brand trust seems to be an essential marketing variable.

In the existing literature, the first studies about trust refer to relationship marketing (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985; Morgan & Hunt, 1994). Brand trust is built upon the relationship between consumer and brand. This relationship is no longer reduced to a mere purchase and produces; it includes consumer satisfaction, loyalty, and (long term) commitment, as well as a purchase intention (Sheinin, Varki, & Ashley, 2011; Koschate-Fischer & Gartner, 2015). Trust is considered an important factor in firm success (Morgan & Hunt, 1994) and a mediating variable in a company's relationship with its customers (Morgan & Hunt, 1994; Ekelund & Sharma, 2001; Tezinde, Jamie, Don Thi, Chau, & Cameron, 2001; Alam & Yasin, 2010). Moreover, Liu, Guo, and Lee (2011) argue that brand trust is a crucial factor in customer behaviors before and after a purchase, creating long-term loyalty, and strengthening the relationship between the brand and customers. Brand trust has been recognized as a key variable in long-term relationships with customers, which positively affect brand loyalty (Matzler, Grabner-Kräuter, & Bidmon, 2009; Sung, Kim, & Jung, 2010; Tan, Ismail, & Rasiah, 2011). Brand trust determines loyalty levels as trust creates exchange relationships that are highly valued (Morgan & Hunt, 1994). Finally, Chaudhuri and Holbrook (2001) state that brand trust strongly influences consumers' attitudes and repurchase loyalty.

Scholars seem to share a common conceptualization of brand trust. For example, Lau and Lee (1999) consider brand trust "willingness to rely on the brand." Chaudhuri and Holbrook (2001) conceptualize brand trust as "the willingness of the average consumer to rely on the ability of the brand to perform its stated function." Xingyuan and Wei (2010) argue that "brand trust is a consumer's disposition toward a brand characterized by positive expectations and willingness to rely on the brand." Also, Kabadayi and Alan (2012) state that "brand trust is created and developed by direct experiences of consumers via brands." Furthermore, brand trust is defined by Chinomona, Mahlangu, and Pooe (2013) as "a consumer's confident be-

liefs that he or she can rely on the brand to deliver promised services or products." Similarly, Chinomona and Dhurup (2016) consider brand trust to be "the extent to which a consumer believes that a certain brand satisfies his or her desire."

Whether unidimensionally or multidimensionally considered, brand trust has a set of antecedents related to the consumer, company, and products. Among these variables are consumer satisfaction, product/brand attachment, brand awareness, brand image, perceived benefits, knowledge about the company and product, perceived value, the risks of choosing a particular brand, and the degree of aversion to these risks. Some of the aspects connected to the company and product include reputation, competence, brand identity and personality, the country of origin, the quality of the services, and corporate social responsibility (Koschate-Fischer & Gartner, 2015).

In our study, we have chosen to approach brand trust as most authors do – viewing it as a *unidimensional* concept. Consequently, brand trust "reflects the usual consumer's willingness to rely on the brand's capacity to fulfill its declared function" (Koschate-Fischer & Gartner, 2015). Brand trust is not a spontaneous affective reaction but the result of a complex process during which consumers carefully weigh the company's actions regarding benevolence, honesty, altruism, and its capacity to fulfill its obligations (Chaudhuri & Holbrook, 2001). The messaging of companies that appeal to brand trust tends to revalidate consumers' beliefs about brand credibility and other antecedents of the purchase intention (Li & Miniard, 2006). Obviously, this involves a high level of brand trust and the absence of information that could potentially undermine it.

For the major companies in the agricultural sector involved in increasing food security, protecting and cultivating brand trust is particularly important, especially in a context marked by an overload of unverified information and the proliferation of malicious fake news. Brand trust can reduce consumers' uncertainty about food security because the consumer knows that brand is worth trusting and thinks that a dependable, safe, and honest consumption scenario is the important link of the brand trust (Soong, Kao, & Juang, 2011). Fake news can diminish consumers' level of trust in food brands and, consequently, lessen the impact of a specific brand's potentially positive actions. Before assessing the possible influence of negative fake news upon brand trust (in the food sector), it is necessary to discuss some of the main characteristics of fake news.

### 1.3. Is brand trust sensitive to fake news?

The term fake news is an "incomplete, even misleading" umbrella expression prone to being politicized and weaponized (Bârgăoanu & Radu, 2018). Nevertheless, because it has been made explicit in countless examples, descriptions, typologies, and correlations (Bârgăoanu, 2018; Fârte & Obadă, 2018; Dumitrache, 2019; Di Domenico, & Visentin, 2020), the term "fake news" delimits a well-defined sphere of action and proves to be a handy knowledge tool.

Simply put, fake news is verifiably false content that is disseminated through mass media to misguide consumers (Allcott & Gentzkow, 2017). Instances of fake news are numerous and varied, and they can be grouped according to several criteria: (a) the level of facticity, (b) the quality of information, (c) the intent to inform, and (d) the degree of intentional wickedness (Fârte & Obadă, 2018; Fârte, 2020).

According to Wardle (2017), the multitude of existing fake news stories instantiates seven types of mis- and disinformation: (1) *satire* or *parody* (i.e., when authors use irony and exaggeration not to harm people but to be humorous), (2) *misleading content* (i.e., when authors use information to present an issue or person in a distorted perspective), (3) *imposter content* (i.e., when the message's source poses as someone else), (4) *fabricated content* (i.e., when authors disseminate completely false information with the intent to deceive and harm), (5) *false connection* (i.e., when there is no logical relation between the headline, visual ingredients, and/or factual content of a news report), (6) *false context* (i.e., when authors mix accurate with inaccurate contextual information), and (7) *manipulated content* (i.e., when authors alter genuine information or imagery to deceive others). As in many other situations, social reality defies rigid categorizations. There are many cases in which one may classify a given article as fake news only if one takes into account the communication context and the recipients' prior knowledge about the subject (Fârte, 2020).

Mass media and social media provide an abundance of examples that illustrate all these types of fake news. For instance, in the 2014 article "Fast Doom (Satire)," Matt Kolbet wrote that McDonald's sent a memo to its employees cautioning them not to eat the food the company makes because of its high content of salt, sugar, and fat. As is clear from the article's title, the author did not intend to inform the public of facts but aimed to satirize the company's practices. An example of the manipulated content type is the Bharatiya Janata Party (BJP) Punjab's tweeting of a picture depicting a farmer to give the impression that farmers were happy with the new farm laws. Harpreet Singh, the picture's subject, fulminated against this abusive use of his photo and sent a legal notice to the BJP Punjab (Rahman, 2020). Mike Adam's (2016) article "The WHOLE TRUTH about Whole Foods: Shocking New Mini-Documentary Excoriates this Deceptive, Fraudulent Corporation for Becoming the Monsanto of Food Retailing" seems to illustrate the misleading content type. Very probably, the investigative journalists were right when they showed that Whole Foods Market (WFM) partnered with Monsanto to reach a "GMO labeling compromise" in the US Senate. On the other hand, this fact does not demonstrate that WFM betrayed consumers to the point of deserving the nickname "POISON FOODS."

The sophisticated process of producing fake news, the extent to which fake news can be created and replicated, the fantastic variety of fake news formats (e.g., texts, pictures, video clips, infograms, memes, gifs, etc.), the speed and efficiency with which fake news is disseminated in media (especially on social media), and the high level of commitment shown by the individuals exposed to it (expressed by appreciation, voting, redirecting, sharing, comments, etc.) have turned fake news into a pervasive phenomenon that cannot be ignored, especially by the systemically important organizations (Fârte & Obadă, 2018). Given the complexity of the global human ecosystem, fake news has the potential to inflict grievous harm on any public figure, organization, and society. Fake news threatens people's physical, mental, and financial security. It may tarnish the reputation of companies, and in some extraordinary circumstances, fake news can undermine society's stability, putting its survival in jeopardy.

In today's dynamic and competitive environment, companies seem particularly vulnerable to fake news. On the one hand, fake news may harm companies' investment and marketing efforts. Using fake news, malicious competitors may manipulate the options and decisions of investors and customers, respectively. On the other hand, fake news may hurt the company's brand, diminishing competitiveness, trust, and loyalty (Obadă, 2019). It is noteworthy that some negative effects can occur even if the brand is not directly attacked, but instead "con-

taminated by associations if they appear next to fake news" (Chen & Cheng, 2019). If brands do not react effectively and immediately against fake news, they risk losing their reputation and revenue (Salzman, 2020).

Because fake news outperforms real news in terms of popularity and engagement (Price, 2017), a company targeted by malicious agents may have difficulty debunking fake news and overcoming its negative effects. This fact can be explained through (a) the relatively low human capacity to detect a hoax, (b) the tendency to believe false news when repeatedly exposed to it (i.e., the validity effect), (c) the tendency to confirm our preexisting beliefs (i.e., confirmation bias), (d) the tendency to believe in what pleases us (i.e., desirability bias), and (e) the tendency to assimilate the points of view belonging to other members of our group (i.e., the bandwagon effect) (Lazer, Baum, Yochai, Berinsky, Greenhill, Menczer, Zittrain, 2018; Chen & Cheng, 2019).

The relationship between brands and fake news is complicated (Obadă, 2019). In some cases, brands are easy prey for fake news distributors (Berthon, Treen, & Pitt, 2018) and become financially affected by the rapid spread of fake news on (social) media. For example, PepsiCo stock fell around 4% just prior to the 2016 US presidential election when a fake news story about Pepsi's CEO telling Trump supporters to "take their business elsewhere" spread on social media (Obadă, 2019). In other cases, well-established brands appear to be resilient in the face of fake news (Chen & Cheng, 2019). Consumers' trust in and favorable attitudes toward these brands remain unchanged after exposure to them. Very probably, these consumer's persuasion knowledge (that is, their experiences and beliefs about the fake news creators' goals and tactics) and their existing strong attitudes enable them "to recognize, analyze, interpret, evaluate, and remember persuasion attempts" (Friestad & Wright, 1994) and execute effective coping tactics. For example, in April 2016, the website "News 4 KTLA" falsely reported that Coca-Cola had recalled its product Dasani water because clear parasites were found in bottles distributed across the US. Although this misinformation was rapidly transmitted on social media (even after the news was identified as fake), consumers' trust in the Coca-Cola brand remained relatively unchanged (Chen & Cheng, 2019).

The above-mentioned *ambivalent reactions* give us good reason to conduct an exploratory study meant to support the following hypothesis:

*H1: Consumers' exposure to negative fake news influences their trust in international food brands*.

Given the diversity of food brands, we test a narrower version of this conjecture, namely:

*H1.1: Consumers' exposure to negative fake news influences their trust in multinational brands of soft drinks.*

In our study, we consider brand trust as a unidimensional concept. We do not operationalize the various types of mis- and disinformation. And we overlook the motivation for spreading fake news. If the exploratory quasi-experiment confirms a positive or negative influence of exposure to negative fake news on consumers' trust in multinational soft drink brands, we will have good reason to continue and refine our research to assess the effects of various types of fake news on brand trust.

## 2. Research design

The research problem involves examining the effects of fake news on brand trust in consumers of carbonated soft drinks. As previously stated, this research problem is extremely relevant for marketing and PR scholars and practitioners seeking to better understand the effects of fake news on brand trust.

To test our hypothesis, we used a quasi-experimental research design. The study was conducted in Romania, between January and February of 2020. We used a non-probabilistic sample of 64 students at the "Alexandru Ioan Cuza" University of Iași. The participants volunteered to take part in the research and were rewarded with credits for their practice.

In our study, *fake news about a carbonated soft drink brand* was the independent variable (i.e., the influence factor whose action was assessed) and *brand trust* was the dependent variable. The quasi-experimental design selected for our study was one-group prettest–posttest. Our main reasons for selecting this type of research design were its lower costs compared to other types of experimental and quasi-experimental design; the possibility of manipulating factors, which is difficult to do in real life (i.e., such as fake news), and, most importantly, that it would not affect the communication strategies implemented by the selected brand. In the one-group pretest–posttest design, the research diagram is as follows (Iacobucci & Churchill, 2010):

$$O1 \rightarrow X \rightarrow O2$$

The participants were interviewed about their brand trust using a four-item scale adapted from the literature before being exposed to the experimental factor (i.e., fake news) (O1). The participants were then interviewed again using the same scale with the same items. The effect of fake news on brand trust was assessed in the following manner:

$$d = O2 - O1$$

The exploratory study was conducted in two stages:

Stage I: Each participant received a code so that they could be easily identified throughout the development of the study. Then, each participant filled out a questionnaire containing four items designed to assess their trust in a worldwide brand of carbonated soft drinks.

Stage II: The participants received a list of three negative fake news stories (see Appendix 1) about that particular brand of soft drinks and were asked to read the messages carefully. After being exposed to the messages, they were asked to fill out the same questionnaire again.

The study was conducted in an amphitheater to ensure a safe and noise-free environment. The research was scheduled during the first part of the day before most courses or seminars; therefore, the participants were rested. The instructions and rules for the questionnaire were explained, in both oral and written form.

### 2.1. Measures

In order to measure the *brand trust* variable, defined as *a person's belief that a certain brand is trustworthy*, we adapted Sheinin, Varki, and Ashley's (2011) unidimensional Likert scale with four items and seven levels (varying from 1, indicating *Complete disagreement*, to 7, indicating *Complete agreement*). The scale used by Sheinin, Varki, and Ashley (2011) was based on Chaudhuri and Holbrook's (2001) scale, as well as Li and Miniard's (2006) research.

Sheinin, Varki, and Ashley (2011) tested the scale's internal consistency in two studies (the first with 129 participants, $\alpha = .88$; and the second with 113 participants, $\alpha = .89$). Even though there is no universally accepted minimum standard of the Cronbach's alpha ($\alpha$) coefficient, in the literature, the reference values are typically interpreted as it follows: values around .90 are considered excellent; around .80, very good; and around .70, sufficient (Kline, 2005). The scale developed by Sheinin, Varki, and Ashley (2011) is unidimensional (Study 1: AVE = .71; Study 2: AVE = .74). The four items of the scale were (1) *I trust brand X*, (2) *I rely on brand X*, (3) *Brand X is an honest brand*, (4) *The products of brand X are safe*.

The adapted scale we used in our study for measuring the *brand trust* variable was tested for internal consistency and exhibited a very good to excellent internal consistency ($\alpha = .868$) (see Table 1).

Table 1. Cronbach's alpha coefficient for *brand trust*

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|---|---|---|
| .868 | .868 | 4 |

Note: $p < 0.05$.

Furthermore, we considered the Likert scale used in our study to be a non-parametric, ordinal scale, as most researchers in social sciences agreed on (McIntire & Miller, 2007).

## 3. Results

To test the hypothesis that brand trust changes as a result of being exposed to fake news about a specific brand of carbonated drinks, we decided to use the Wilcoxon signed ranks non-parametric test (Wilcoxon, 1945). This decision was based on the following arguments from the literature (Fay & Proschan, 2010): Data was collected from dependent samples using ordinal scales. The measurements were repeated for the same group of participants. The data had a non-normal distribution, and the aim of our exploratory study was to determine the size of the differences between results (i.e., before and after being exposed to the stimulus) arranged according to rank – positive or negative. Therefore, the null hypothesis was formulated as follows:

*H0: There are no significant differences between the participants' brand trust level before their exposure to fake news about a brand and their level of brand trust after this exposure.*

H1: There are significant differences between the participants' brand trust level before the exposure to fake news about a brand and their level of brand trust after this exposure.

First, we assessed the normality of the data distribution in Stage 1 of the study (pretest) and Stage 2 of the study (posttest) using the Kolmogorov-Smirnov and Shapiro-Wilk tests. The results indicated that the data obtained was not normally distributed, either in the pretesting stage or in the posttesting stage (*Sig*. = .02, .02 < .05).

Second, we used the Wilcoxon signed ranks test to calculate the W+ statistics. Thus, all the values observed were systematized and *wi* observed differences were calculated. These differences were arranged according to size; later, an Ri rank was associated with each of

them, based on their position in this series of differences. Accepting (or rejecting) the null hypothesis was based on the probability that the W+ value appeared (Fay & Proschan, 2010).

Table 2 contains the descriptive statistics for the variable brand trust in pretest ($M$ = 16.90, $SD$ = 4.80) and posttest ($M$ = 14.46, $SD$ = 5.64). Table 3 shows how many scores were higher, lower, or equal for the variable brand trust between pretesting and posttesting. Analysis of Table 3 reveals that brand trust remained unchanged for five participants after they were exposed to fake news (N = 5 Ties). Also, there was a positive change in brand trust for 17 participants after their exposure to fake news (N = 17 Positive Ranks) and, more importantly, a negative change in the level of brand trust for 42 participants after their exposure to fake news (N = 42 Negative Ranks).

Table 2. The results of descriptive statistics after applying the Wilcoxon signed ranks test for *brand trust*

| N | Mean | Std. Deviation | Minimum | Maximum |
|---|---|---|---|---|
| 64 | 16.90 | 4.80 | 7.00 | 32.00 |
| 64 | 14.46 | 5.64 | 4.00 | 30.00 |

Table 3. The results of the Wilcoxon signed ranks test for *brand trust*

| | | N | Mean Rank | Sum of Ranks |
|---|---|---|---|---|
| Brand trust after exposure – Brand trust before exposure | Negative Ranks | 42[a] | 31.54 | 1324.50 |
| | Positive Ranks | 17[b] | 26.21 | 445.50 |
| | Ties | 5[c] | | |
| | Total | 64 | | |

a. Brand trust after exposure < Brand trust before exposure
b. Brand trust after exposure > Brand trust before exposure
c. Brand trust after exposure = Brand trust before exposure

Furthermore, we tested the significant differences between the level of brand trust in consumers of carbonated soft drinks before their exposure to fake news about the brand and their level of brand trust after exposure to fake news about the brand (see Table 4).

Table 4. The results of the Wilcoxon signed ranks statistics test for *brand trust*

| | Brand trust after exposure – Brand trust before exposure |
|---|---|
| Z | -3.323[b] |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | .001 |

a. Wilcoxon signed ranks test
b. Based on positive ranks.

Based on the p-value ($p$ = .001, $p$ < .05) reported in Table 4, we concluded that *H0* is not confirmed; therefore, we accept H1: There were significant differences between the participants' brand trust level before their exposure to fake news about the brand and their level of

brand trust after this exposure. Therefore, the results of our exploratory study indicate mixed effects of fake news on brand trust.

Brand trust remained unchanged for five participants after they were exposed to fake news. In this case, it seems that the three fake news stories had no effect on brand trust. This result could be explained by the fact that the created fake news reports were about a well-established brand, and these consumers could be *resilient to negative information (such as fake news)*. Therefore, these consumers' brand trust remained unchanged after exposure to fake news about the brand. However, more studies are needed to test this hypothesis.

Second, brand trust significantly increased for 17 participants after they were exposed to fake news. One possible explanation for this surprising result could be the *backlash effect* against false information. In general, the backlash effect is defined as a strong adverse reaction to an idea, action, or object (Faludi,1991). Considering the fact that the created fake news was based on existing information and altered with negative ones, the backlash effect could have occurred, especially if the participants were brand fans and if they had been previously exposed to the news reports on which the fake news stories were based.

Third, brand trust decreased in a statistically significant manner for 42 participants after they were exposed to the fake news. This result is extremely important because indicates the potential negative effect of fake news on brand trust.

## 4. Discussion

Currently, multinational food companies play an important role in alleviating global nutrition problems. In this effort, it seems crucial for PR and marketing specialists to communicate effectively with their customers to build a high level of trust. The effects of fake news on brand trust could jeopardize this effort and lead to negative perceptions of multinational food companies. In this context, assessing the effects of fake news on brand trust in the food industry becomes extremely important.

The analyzed data support the idea that the fake news phenomenon represents a serious threat to brand trust. Although our study has limits, we found that the effects of fake news on consumers' brand trust are predominantly negative. Moreover, we found evidence that, in some cases, these effects are neutral (i.e., consistent with Chen & Cheng's (2019) studies) or positive. Our research results are concordant with other empirical studies from the literature regarding the effects of fake news on behavioral intentions in which brand trust plays a pivotal role (see, e.g., Visentin, Pizzi, & Pichierri, 2019).

The results of our exploratory study could be useful for PR and marketing researchers and practitioners interested in fake news phenomena and brand trust. We consider the main conclusion of our research to be the idea that fake news could generate mixed effects (positive, negative, or neutral) regarding brand trust. This contribution could shed light on the real threats represented by fake news for brand trust in multinational corporations in the food industry. In the broader context of food security, a low level of brand trust could affect these corporations' efficiency in satisfying the dietary needs and food preferences required for an active and healthy life. As far as we know, our exploratory study is among the very few that focus on the effects of fake news on consumers' brand trust in the food security context.

### Research limitations

This exploratory study had some limitations, which we tried to overcome by finding different methodological solutions. When considering the results, we must take into account the main limitation of quasi-experimental research designs: uncertainty about whether the independent variable manipulation difference may be due to extraneous variables, such as order effects or regression toward the mean. Given that our study is an exploratory one, further studies could use an experimental design with a control group to verify the difference between pretest and posttest scores. Another possible limitation caused by the historical errors was managed by handing out pretest and posttest questionnaires shortly after the subjects were exposed to the fake news (i.e., approximately 50 minutes afterward). In addition, to overcome any instrumental errors generated by the imprecision of the measurement instruments, we used a scale validated in the literature, which we adapted and tested to ensure a high internal consistency. Furthermore, interaction errors – which may have arisen because the subjects read the messages containing the fake news and had to pay more attention to the message, as a result of instructions from the researchers – were limited by using fake news stories based on real news that had been specially created to attract the participants' attention. Finally, stress errors (caused by the potential testing tension to which the participants were subjected and due to which they might naturally modify their behavior) were reduced by motivating the participants and ensuring an informal environment.

## References

Adams, M. (2016, August 4). The WHOLE TRUTH about Whole Foods: Shocking New Mini-Documentary Excoriates This Deceptive, Fraudulent Corporation for Becoming the Monsanto of Food Retailing. *Organic Consumers Association.* Retrieved from https://www.organicconsumers.org/news/whole-truth-about-whole-foods-shocking-new-mini-documentary-excoriates-deceptive-fraudulent

Alam, S., & Yasin, N. (2010). An Investigation into the Antecedents of Customer Satisfaction of Online Shopping. *Journal of Marketing Development & Competitiveness*(5), 71-78.

Allcott, H., & Gentzkow, M. (2017). Social Media and Fake News in the 2016 Election. *Journal of Economic Perspectives, 31*(2), 211-236. doi:https://doi.org/10.1257/jep.31.2.211

Arora, N. (2018). Agricultural Sustainability and Food Security. *Environmental Sustainability*(1), 217-219. doi:https://doi.org/10.1007/s42398-018-00032-2

Bârgăoanu, A. (2018). *#Fakenews. Noua cursă a înarmării.* Bucure?ti: Evrika Publishing.

Bârgăoanu, A., & Radu, L. (2018). Fake News or Disinformation 2.0? Some Insights into Romanians' Digital Behaviour. *Romanian Journal of European Affairs, 18*(1), 24-38. Retrieved from http://rjea.ier.gov.ro/wp-content/uploads/articole/RJEA_vol.18_no.1_June2018_art.2.pdf

Berryhill, K., Hale, J., Chase, B., Clark, L., He, J., & Daley, C. (2018). Food Security and Diet Among American Indians in the Midwest. *Journal of Community Health*(43), 901-907. doi:https://doi.org/10.1007/s10900-018-0501-5

Berthon, P., Treen, E., & Pitt, L. (2018). How Truthiness, Fake News and Post-Fact Endanger Brands and What to Do About It. *GfK Marketing Intelligence Review, 10*(1), 18-23. doi:https://doi.org/10.2478/gfkmir-2018-0003

Bogdan, A., Oprean, C., & Oprean, L. (2012). *Managementul integrat și strategic al combaterii inteligente a crizei alimentare globale, bazat pe bioeconomie și ecoeconomie.* Editura Academiei Române.

Cerrada-Serra, P., Moragues-Faus, A., Zwart, T., Adlerova, B., Ortiz-Miranda, D., & Avermaete, T. (2018). Exploring the Contribution of Alternative Food Networks to Food Security. A comparative analysis. *Food Security*(10), 1371-1388. doi:https://doi.org/10.1007/s12571-018-0860-x

Chaudhuri, A., & Holbrook, M. (2001). The Chain of Effects from Brand Trust and Brand Affect to Brand Performance: The Role of Brand Loyalty. *Journal of Marketing*(65), 81-93. doi:https://doi.org/10.1509/jmkg.65.2.81.18255

Chen, Z., & Cheng, Y. (2019). Consumer Response to Fake News about Brands on Social Media: The Effects of Self-Efficacy, Media Trust, and Persuasion Knowledge on Brand Trust. *Journal of Product & Brand Management, 29*(2), 188-198. doi:https://doi.org/10.1108/JPBM-12-2018-2145

Chinomona, E., & Dhurup, M. (2016). The Effects of Organizational Commitment and Employee Perceptions of Equity on Organizational Citizenship Behaviour in Zimbabwean SMEs. *South African Journal of Labour Relations, 40*(2), 1-22.

Chinomona, R., Mahlangu, D., & Pooe, D. (2013). Brand Service Quality, Satisfaction, Trust and Preference as Predictors of Consumer Brand Loyalty in the Retailing Industry. *Mediterranean Journal of Social Sciences, 4* (14), 181-190. doi:https://doi.org/10.5901/mjss.2013.v4n14p181

Chong, E. (2015). *11 Biggest Food Scandals That Will Shock You*. Retrieved from Food Network: https://www.foodnetwork.ca/fun-with-food/photos/biggest-food-scandals-ever/#!Food-Scandals_Britain-Peanut-Scandal

Di Domenico, G., & Visentin, M. (2020). Fake news or true lies? Reflections about problematic contents in marketing. *International Journal of Market Research, 62*(4), 409-417. doi:10.1177/1470785320934719

Dumitrache, A.-C. (2019). Shades of Fake News: Manifestation, Effects and Ways to Combat False Information. *Romanian Journal of Communication and Public Relations, 21*(2), 41-57. doi:https://doi.org/10.21018/rjcpr.2019.2.276

Ekelund, C., & Sharma, D. (2001). *The Impact of Trust on Relationship Commitment: A Study of Standardized Products in a Mature Industrial Market.* Kristianstaad University.

Faludi, S. (1991). *Backlash. THE UNDECLARED WAR AGAINST AMERICAN WOMEN*. Crown Publishing Group.

FAO. (2020). *Tracking Progress on Food and Agriculture-related SDG Indicators 2020.A Report on the Indicators under FAO Custodianship.* The Food and Agriculture Organization. Retrieved from http://www.fao.org/sdg-progress-report/en

Fay, M., & Proschan, M. (2010). Wilcoxon-Mann-Whitney or t-test? On assumptions for Hypothesis Tests and Multiple Interpretations of Decision Rules. *Statistics Surveys, 4*, 1-39. doi:https://doi.org/10.1214/09-SS051

Fârte, G.-I. (2020). Public Relations Strategies to Counter Fake News About Vaccines. *Cahiers de Psychologie Politique, 37*. Retrieved from https://cpp.numerev.com/articles/revue-37/333-strategies-de-relations-publiques-pour-contrer-les-fausses-nouvelles-sur-les-vaccins

Fârte, G.-I., & Obadă, D.-R. (2018). Reactive Public Relations Strategies for Managing Fake News in the Online Environment. *Postmodern Openings, 9*(2), 26-44. doi:http://dx.doi.org/10.18662/po/16

FoodThink. (2019). *Trust in Food: Creating Trust in an Era of Skepticism.* Signal Theory. Retrieved from https://marketing.signaltheory.com/acton/attachment/14774/f-738c11b2-82cf-4a6f-a544-87cdde821bd7/1/-/-/-/-/Trust%20In%20Food%20-%20FoodThink%20by%20Signal%20Theory.pdf

Friestad, M., & Wright, P. (1994). The Persuasion Knowledge Model: How People Cope with Persuasion Attempts. *Journal of Consumer Research, 21*(1), 1-31. Retrieved from http://www.jstor.org/stable/2489738

Headey, D., & Ecker, O. (2013). Rethinking the Measurement of Food Security: From First Principles to Best Practice. *Food Security*(5), 327-343. doi:https://doi.org/10.1007/s12571-013-0253-0

Hyslop, G. (2020, January 16). *Cheerios Rocks the Most Trusted Brands of 2020*. Retrieved from Bakeryandsnacks.com: https://www.bakeryandsnacks.com/Article/2020/01/16/Cheerios-rocks-the-Most-Trusted-Brands-of 2020?utm_source=copyright&utm_medium=OnSite&utm_campaign=copyright

Iacobucci, D., & Churchill, G. (2010). *Marketing Research: Methodological Foundations.* South-Western: Cengage Learning.

Kabadayi, E., & Alan, K. (2012). Brand Trust and Brand Affect: Their Strategic Importance on Brand Loyalty. *Journal of Global Strategic Management*(June), 80-88. doi:https://doi.org/10.20460/JGSM.2012615788

Kline, R. (2005). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling. 2nd edition.* NewYork: The Guilford Press.

Kolbet, M. (2014, June 3). Fast Doom (Satire). *The clockwise cat*. Retrieved from http://clockwisecat.blogspot.com/2014/06/fast-doom-satire-by-matt-kolbet.html

Koschate-Fischer, N., & Gartner, S. (2015). Brand Trust: Scale Development and Validation. *Schmalenbach Business Review*(67), 171-195. doi:https://doi.org/10.1007/BF03396873

Lang, T., & Barling, D. (2012). Food Security and Food Sustainability: Reformulating the Debate. *The Geographical Journal, 178*(4), 313-326. doi: https://doi.org/10.1111/j.1475-4959.2012.00480.x

Lau, G., & Lee, S. (1999). Consumers' Trust in a Brand and The Link to Brand Loyalty. *Journal of Market-Focused Management*(4), 341-370. doi:http://dx.doi.org/10.1023/A:1009886520142

Lazer, D., Baum, M., Yochai , B., Berinsky, A., Greenhill, K., Menczer, F., . . . Zittrain, J. (2018). The Science of Fake News. *Science, 359*(6380), 1094-1096. doi:10.1126/science.aao2998

Li, F., & Miniard, P. (2006). On the Potential for Advertising to Facilitate Trust in the Advertised Brand. *Journal of Advertising, 35*(4), 101-112. doi:https://doi.org/10.2753/JOA0091-3367350407

Liu, C.-T., Guo, Y.-M., & Lee, C.-H. (2011). The Effects of Relationship Quality and Switching Barriers on Customer Loyalty. *Information Management*(31), 71-79. doi:http://dx.doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2010.05.008

Matzler, K., Grabner-Kräuter, S., & Bidmon, S. (2009). Risk Aversion and Brand Loyalty: The Mediating Role of Brand Trust and Brand Affect. *Journal of Product & Brand Management, 17*(3), 154-162. doi:http://dx.doi.org/10.1108/10610420810875070

McIntire, S., & Miller, L. (2007). *Foundations of Psychological Testing. A Practical Approach. 2nd edition.* Londra: Sage Publications.

Morgan, R., & Hunt, S. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing, 58*(3), 20-38. doi:https://doi.org/10.2307/1252308

NBCNews (2004, April 28). FDA lists violators of mad cow feed rules. Retrieved from https://www.nbcnews.com/id/wbna4846765

Nielsen, B. (2020, March 10). *Building Trust in the Food Industry – A Consumer Confidence Conundrum*. Retrieved from Grande Custom Ingredients Group: https://www.grandecig.com/blog/building-trust-in-the-food-industry

Obadă, D.-R. (2019). Sharing Fake News about Brands on Social Media: A New Conceptual Model Based on Flow Theory. *Argumentum. Journal of the Seminar of Discursive Logic, Argumentation Theoryand Rhetoric, 17*(2), 144-166. Retrieved from https://philpapers.org/rec/OBASFN

Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*(Fall), 120-145. doi:https://doi.org/10.1177/002224298504900403

Price, R. (2017, April 12). Facebook Will Now Teach You How to Spot Fake News. *Business Insider*. Retrieved from http://www.businessinsider.com/facebook-how-to-spot-fake-news-2017-4?IR=T

Rahman, Y. (2020, December 24). Fact Check: Old Photo Of Farmer Protesting At Singhu Border Used By BJP To Show Farmers Happy With New Farm Laws. *The Logical Indian Crew*. Retrieved from https://thelogicalindian.com/fact-check/farmers-protest-25665

Romero, S. (2017, March 17). Brazil's Largest Food Companies Raided in Tainted Meat Scandal. *The New York Times*. Retrieved from https://www.nytimes.com/2017/03/17/world/americas/brazil-food-companies-bribe-scandal-salmonella.html

Salzman, M. (2020, July 24). Trust, Misinformation and Why Brands Need to Be More Careful than Ever. *Forbes*. Retrieved from https://www.forbes.com/sites/mariansalzman/2020/07/24/calling-out-fake-news/?sh=228f010014b9

Sandøe, P. (2005). Food Safety is Political. *Medicine, Health Care and Philosophy*(7), 341-343.

Sheinin, D., Varki, S., & Ashley, C. (2011). The Differential Effect of Ad Novelty and Message Usefulness on Brand Judgments. *Journal of Advertising, 40*(3), 5-17. doi: https://doi.org/10.2753/JOA0091-3367400301

Soong, C., Kao, Y., & Juang, S. (2011). *A Study on the Relationship Between Brand Trustand the Customer Loyalty Based on the Consumer Aspects.* Retrieved from http://ir.meiho.edu.tw/bitstream/987654321/1487/1/Business

Sung, Y., Kim, J., & Jung, J. (2010). The Predictive Roles of Brand Personality on Brand Trust and Brand Affect: A Study of Korean Consumers. *Journal of International Consumer Marketing*(22), 5-17. doi:https://doi.org/10.1080/08961530902844907

Tan, T., Ismail, H., & Rasiah, D. (2011). Hierarchical Chain Of Consumer-Based Brand Equity: Review From The Fast Food Industry. *International Business & Economics Research Journal (IBER), 10*(9). doi:https://doi.org/10.19030/iber.v10i9.5628

Tezinde, T., Jamie, M., Don Thi, H., Chau, N., & Cameron, J. (2001). Cookies: Walking the Fine Line Between Love and Hate. *4th Western Australian Workshop on Information System Research (WAWISR).*

Visentin, M., Pizzi, G., & Pichierri, M. (2019). Fake News, Real Problems for Brands: The Impact of Content Truthfulness and Source Credibility on Consumers' Behavioral Intentions Toward the Advertised Brands. *Journal of Interactive Marketing, 45*(C), 99-112. doi:https://doi.org/10.1016/j.intmar.2018.09.001

Wardle, C. (2017). *Fake News. It's Complicated*. Retrieved from: https://firstdraftnews.org/latest/fake-news-complicated

Wilcoxon, F. (1945). Individual Comparisons by Ranking Methods. *Biometrics Bulletin, 1*(6), 80-83.

Xingyuan, L., & Wei, Y. (2010). How Do They Really Help? An Empirical Study of the Role of Different Information Sources in Building Brand Trust. *Journal of Global Marketing, 23*(3), 243-252. doi:https://doi.org/10.1080/08911762.2010.487425

## Appendix – List of fake news stories

**Please read the following news stories carefully:**

*George Prios, a 50-year-old man from Los Angeles, drank ten doses of X brand of carbonated soft drinks for a month. At the end of the month, he was 13 kilograms heavier, and his blood pressure had increased from 129/77 mm Hg to 145/96 mm Hg.* ***Attention! All consumers of this carbonated soft drink are in real danger.***

*Indian farmers use the X brand of carbonated soft drinks as a pesticide because it is 10 times cheaper than other chemicals commonly used to control diseases and pests.* ***Also, the X brand of carbonated soft drinks completely cleans toilet bowls, bloodstains on concrete surfaces, garage floors, and metal car protection bars.***

*The researchers published the results of a study according to which a liter of the X brand of carbonated soft drinks contains 110 grams of sugar, the equivalent of 22 teaspoons. The recommended daily dose of sugar is 60 grams per day, so by consuming 1 liter of X brand of carbonated soft drinks, you consume the amount of sugar recommended for 2 days****. As a result of excessive sugar consumption, you will surely damage your tooth enamel, you will be obese, or you will have a heart attack, high blood pressure, or diabetes.***

**Note:** The participants read the negative fake news stories in the Romanian language. The fake news stories used as stimuli were created based on real news reports. We combined real information with false information in order to mislead the participants – as is common in fake news. The bold text indicates the false information regarding the brand. At the end of the study, we conducted a debriefing session in which participants were told that the news was fake and had been used only to assess their trust in the brand.

**Postmodern Openings**
ISSN: 2068-0236 | e-ISSN: 2069-9387
Covered in: Web of Sciences (WOS); EBSCO; ERIH+; Google Scholar; Index Copernicus; Ideas RePeC; Econpapers; Socionet; CEEOL; Ulrich ProQuest; Cabell, Journalseek; Scipio; Philpapers; SHERPA/RoMEO repositories; KVK; WorldCat; CrossRef; CrossCheck

2018, Volume 9, Issue 2, pages: 26-44 | doi: https://doi.org/10.18662/po/16

# Reactive Public Relations Strategies for Managing Fake News in the Online Environment

**Gheorge-Ilie FÂRTE**[1],
**Daniel-Rareş OBADĂ**[2]

[1] "Alexandru Ioan Cuza" University of Iași, Faculty of Philosophy and Socio-Political Sciences, Department of Communication Sciences and Public Relations, Iasi, Romania, e-mail: farte@uaic.ro

[2] "Alexandru Ioan Cuza" University of Iași, Faculty of Philosophy and Socio-Political Sciences, Department of Communication Sciences and Public Relations, Iasi, Romania, e-mail: daniel.obada@uaic.ro.
**Corresponding author.*

**Abstract**: The aim of this conceptual paper is to discuss the issue of managing fake news in the online environment, from an organizational perspective, by using reactive PR strategies. First, we critically discuss the most important definitions of the umbrella term fake news, in the so-called post-truth era, in order to emphasize different challenges in conceptualizing this elusive social phenomenon. Second, employing some valuable contribution from literature, we present and illustrate with vivid examples 10 categories of fake news. Each type of fake news is discussed in the context of organizational communication. Based on existent literature, we propose a 3D conceptual model of fake news, in an organizational context. Furthermore, we consider that PR managers can use either reactive PR strategies to counteract online fake news regarding an organization, or communication stratagems to temporarily transform the organization served into a potential source of fake news. The existing typology of reactive public relations strategies from the literature allow us to discuss the challenge of using them in counteracting online fake news. Each reactive PR strategy can be a potential solution to respond to different types of online fake news. Although these possibilities seem to be extensive, in some cases, PR managers can find them ineffective. In our view, this cluster of reactive PR strategies is not a panacea for managing fake news in the online environment and different strategic approaches may be need, such as communication stratagems. In this context, communication stratagems consist in using organization as a source or as a vector for strategic creation and dissemination of online fake news, for the benefit of the organization. We conclude that within online environment PR managers can employ a variety of reactive PR strategies to counteract fake news, or different communication stratagems to achieve organizational goals.

**Keywords:** *Fake news; organization; 3D conceptual model; reactive PR strategies; communication management.*

**How to cite:** Fârte, G.-I., Obadă, D.-R. (2018). Reactive Public Relations Strategies for Managing Fake News in the Online Environment. *Postmodern Openings, 9*(2), 26-44. https://doi.org/10.18662/po/16

©2018 The Authors &
LUMEN Publishing House.

## 1. Introduction

Any social investigation should be both reasonable and useful. An investigation is reasonable only if its object can be discriminated – clearly enough – from other social phenomena, is relatively stable and has a significant factual content. Under these conditions, the assertions formulated in regard to it can be (at least in principle) supported or refuted by means of evidence. An investigation is useful only if it is relevant at present and increases the valid knowledge about the phenomenon studied by confirming, correcting, augmenting or refuting the existent knowledge. Researching the fake news phenomenon, in general, and the management of fake news in the online environment, in particular, meets the requirements of reasonableness and utility. Despite the fact that many articles on fake news are unclear and verbose, fake news are considered to be a real phenomenon that can be better known by refining existing knowledge.

The facticity of information has become a long-standing issue affecting organizations, both in online and offline environment (Figueira & Oliveira, 2017), but new communication technologies have dramatically changed the interactions between social actors and the valences of fake news phenomenon. The sophistication of fake news production, the scale on which it is being produced, the amazing variety of fake news formats (e.g., texts, photos, videos, infographics, memes, bots, gifs, etc.), the speed and effectiveness with which it is being disseminated (McGonagle, 2017) have made the effects of information spread online at a fast pace, amplified, and very often distorted. Consequently, the unverified, inaccurate, or false information has the potential to impact upon any political, commercial, or nonprofit organization, by influencing stakeholders' cognitions, attitudes, and behaviours (Figueira & Oliveira, 2017).

The unverified, faulty, or fake information is ambivalent; it can have either negative of positive effects. On the one hand, in the absence of any public relations response, organizations may suffer serious damage from fake news if they come from the organizations' external environment and are designed or disseminated online in order to discredit them (Tandoc, Lim & Ling, 2018). On the other hand, an organization can greatly benefit from fake stories if they are produced and spread from internal sources to achieve certain public relations objectives. Taking into consideration the destructive potential of fake news, many politicians, journalists, academics and other opinion leaders strongly recommend introducing legal restrictions, developing and using various "anti-fake news" software (e.g., Décodex), or adopting self-regulating professional codes. In our opinion, it is quite

difficult to manage fake news effectively solely or primarily with the aid of legal, technological, or moral devices. As a *semiotic* phenomenon, fake news can be partially controlled by means of *semiotic* strategies, tactics and tools. Therefore, the task of managing fake news, especially in the online environment, should be entrusted to public relations specialists, who know what kind of reactive PR strategies could neutralize the negative effects of different types of fake news. The same public relations specialists should know how to correlate different types of fake news with different proactive PR stratagems in order to achieve specific organizational objectives. Of course, PR practitioners would show prudence in using fake news with due regard to the legal, moral, and professional framework.

In what follows, we will review some recent and relevant scientific papers in order to determine as clearly as possible the sphere of fake news. Afterwards, we will build a conceptual model of fake news taking into considerations the following three dimensions: (a) the level of facticity (in other words, the degree to which fake news relies on real state of affairs), (b) the author's immediate intention, and (c) the impact on the audience. Our conceptual model will integrate ten types of fake news and seven communication objectives. The more PR objectives are once pursued, the greater the impact of fake news on the audience is. Thirdly, we will correlate each type of fake news with specific reactive PR strategies that can neutralize it effectively. Finally, we will present 18 PR stratagems that can help organizations to achieve their main communication objectives. Each PR stratagem will be associated with the use of particular types of fake news.

Aware of the fact that the complexity of social reality defies any attempt at classifying and modeling, we accept that our distinctions are more methodological than ontological. Obviously, it is possible to discriminate more than ten types of fake news depending of its level of facticity, and these types partially overlap. Also, PR strategies and stratagems are used in clusters rather than individually. Often, strategies metamorphose themselves into stratagems, and vice versa, or strategies have particular stratagems as intended extensions. However, despite the disparity assumed between the real phenomenon of fake news and its theoretical replica, we believe that our conceptual model makes a real contribution to the problem of managing fake news in the online environment.

## 2. An overview on fake news phenomenon from an organizational perspective

The amount and quality of factual content in news articles have a

great influence on media consumers both in online and offline environment. Inasmuch as media consumers constitute the stakeholders of different types of organizations, PR specialists working for these organizations have become increasingly focused on the growing tide of fake news.

McGonagle (2017) explains that fake news is not a new phenomenon. The press, particularly the partisan press, has always peddled biased opinions and stories lacking factual basis (McGonagle, 2017) regarding certain organizations. At present, such opinions and stories are produced and disseminated on an exponential scale in the online environment. Inaccurate, false, or grossly distorted information spreads at a fast pace acquiring a tremendous potential to cause real impact (Figueira & Oliveira, 2017) on organizations. In this context, PR specialist should understand and manage this phenomenon that affects organizational communication.

Unfortunately, in public relations literature there is a lack of studies for understanding the effects of online fake news on different types of organizations. As mentioned above, organizations can be involved in fake news phenomenon in different ways, especially as a source of fake news or as the target of fake news. Before striving to understand the vital role of managing online fake news, academics and PR practitioners have to answer the basic question "What is fake news?".

Allcott and Gentzkow (2017, p. 213) define *fake news* as "news articles that are intentionally and verifiably false, and could mislead readers". After reviewing 34 definitions mentioned in the literature, Tandoc, Lim & Ling (2018) concluded that these conceptualizations vary according to the *domains of facticity* and *intention*. Moreover, Figueira & Oliveira (2017) argue that for a better understanding of fake news phenomenon, we need to consider 3 factors: content type, source credibility, and content diffusion.

### *2.1. Content type*

Kovach and Rosenstiel (2007, p. 11) define *news* as "independent, reliable, accurate, and comprehensive information" regarding an organization. Because news is socially constructed, and journalists often exercise subjective judgment on which bits of information to include and which to exclude (Tuchman, 1978), news is vulnerable not only to journalists' own preferences (White, 1950), but also to external forces, such as the government, audiences, and advertisers (Shoemaker & Reese, 2013). On the other hand, McGonagle (2017) conceptualizes fake news as information that has been deliberately fabricated and disseminated with the intention to deceive and mislead others into believing falsehoods or

doubting verifiable facts; it is disinformation that is presented as, or is likely to be perceived as, news (McGonagle, 2017). Tandoc, Lim & Ling (2018) argue that we can identify *different types of fake news varying on a continuum*, from high to low, by considering 3 dimensions: facticity (i.e., refers to the degree to which fake news relies on facts), (2) author's immediate intention (i.e., the degree to which the creator of fake news intends to mislead), and (3) role of the audience (i.e., passive or active).

In this paper, based on these three dimensions, we propose a 3D conceptual model of fake news, mapping 10 types of fake news discussed in the literature, in an organizational context, such as: (1) clickbait, (2) satire or parody, (3) imposter content, (4) misinformation, (5) misleading content, (6) false connection, (7) false context, (8) manipulated content, (9) disinformation, and (10) fabricated content.

### *2.2. Source credibility*

In the literature, scholars (e.g., Lokot & Diakopoulos, 2016) argue that online information sources blur (i.e., propagation of unverified information) and affect organizations communication by spreading online false stories that can discredit organizations (i.e., negative effects) (Tandoc, Lim & Ling, 2018), or they can be used to achieve some PR objectives (i.e., positive effects). In our view, in this complicated context of organizational communication, the issue of information sources is even more important due to sender intention. For example, an organization can be affected by fake news spread by external publics, such as journalists (i.e., can reach a mass audience by disseminating fake news, in order to increase the number of clicks and advertising revenues) or non-journalists (i.e., citizen journalists, that can reach a mass audience online pursuing different objectives, by posting positive or negative reviews) (Robinson & DeShano, 2011; Wall, 2015). In this paper, we argue that PR specialist can counteract to these online fake news regarding an organization, by using a set of reactive public relations strategies.

Furthermore, based on "Four Models of PR" (i.e., the press agent/publicity model, the public information model, the two-way asymmetrical model, two-way symmetrical model) proposed by Grunig and Hunt (1984), we argue that PR managers can use communication stratagems to temporarily transform the organization served into a potential source of fake news. For example, in the press agent/publicity model, PR specialist, acting as spin doctors, use persuasion to shape the thoughts and opinions of key audiences. In this model, facticity is not important and organizations do not seek audience feedback and can create and spread online fake news in order to achieve different PR objectives. We conclude that organization can

be the targets of fake news (i.e., external sources), or can supply fake news (i.e., internal sources). Thus, fake news constitutes an important phenomenon to be considered by PR specialist working in different types of organizations.

### *2.3. Content diffusion*

In order to diffuse the fake news online, some organization use *individuals* or even *boots*. For example, Kang, Keunmin, Shaoke, and Sundar (2011) argue that an organization could publish a news-based article, but that article can reach an individual through a dedicated news site, via the news organization's Facebook site, or through a "shared" posting of their social network. Receiving information from socially proximate sources can help to legitimate the veracity of information that is shared on social networks (Kang, Keunmin, Shaoke, & Sundar, 2011). Moreover, in the online environment, influencers can post fake news regarding an organization and thus, this type of content can receive more attention from others. Because it is more likely to be further liked, shared, or commented (Thorson, 2008), this kind of posts can be used effectively to the propagation of fake news regarding an organization. Lokot and Diakopoulos (2016) note that some organizations can use *news bots* to diffuse fake news in online environment, adding legitimacy of the information. Understanding content diffusion is important for PR specialists on one hand to counteract online fake news, on the other hand to disseminate fake news to achieve various PR objectives.

## 3. Types of online fake news and content-producers from an organizational perspective

In this section we discuss *different types of fake news* that can be related with an organization, and the potential internal or external content-producers. After critically reviewed the literature, we identified 16 types of fake news. Each type of fake news is analyzed from its relevance in an organizational communication context. From these 16 types of fake news, we selected 10, considered to be more relevant for our study: (1) clickbait, (2) satire or parody, (3) imposter content, (4) misinformation, (5) misleading content, (6) false connection, (7) false context, (8) manipulated content, (9) disinformation, and (10) fabricated content. Scholars proposed the following conceptualizations for these types of fake news:

- **clickbait** – articles with dubious factual content, presented with misleading headlines, designed for the simple goal of generating many views. The more extreme is the virality, the higher is the reach, the click numbers and the advertisement revenue (Rehm & Declerck, 2018);

• **satire** or **parody** – pieces of writings in which authors use humor, irony, exaggeration, ridicule, and false information to comment on current events (Zimdars, 2016);

• **imposter content** – when genuine sources are impersonated with false, made-up sources (Wardle, 2017);

• **misinformation** – inaccurate information that can mislead people whether it results from an honest mistake, negligence, unconscious bias, or (as in the case of disinformation) intentional deception (Fallis, 2014);

• **misleading content** – disingenuous use of information to frame an issue or an individual (Wardle, 2017);

• **false connection** – when headlines or visuals of captions fail to support the content (Wardle, 2017);

• **false content** – when genuine content is shared with false contextual information (Wardle, 2017);

• **manipulated content** – when genuine information or imagery is manipulated to deceive (Wardle, 2017);

• **disinformation** – intentional misleadingness, inaccuracy, or falsity (Søe, 2018);

• **fabricated content** – outright false information (Wardle, 2017).

Furthermore, each type of fake news can be ordered, from low to high, according to the extent to which fake news relies on facts. Next, we analyse the content-producers of online fake news, from an organizational perspective, considering them as potential internal or external sources (see **Table 1**).

**Table 1.** Types of online fake news and content-producers from an organizational perspective

| Types of fake news | Internal Sources | External Sources |
|---|---|---|
| Clickbait | xxx | x |
| Satire or parody | x | xxx |
| Imposter content | xxx | x |
| Misinformation | xxx | xxx |
| Misleading content | xxx | x |
| False connection | x | xxx |
| False context | xxx | xxx |
| Manipulated content | xxx | x |
| Disinformation | xxx | xxx |
| Fabricated content | x | xxx |

Third, based on sources immediate intention, we argue that fake news producers can achieve various PR objectives, such as: attention (Atte), comprehension (Com), retention (Ret), interest (Int), attitude (Atti), opinion (Opi), and behaviour (Beh) by using them, in an organizational communication context (see **Table 2**).

**Table 2.** Types of online fake news used to achieve various PR objectives

| Types of fake news | PR Objectives | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Atte | Com | Ret | Int | Atti | Opi | Beh |
| Clickbait | x | | | x | | | x |
| Satire or parody | x | x | x | x | x | x | |
| Imposter content | x | | x | x | x | x | x |
| Misinformation | x | | | | x | x | |
| Misleading content | x | x | x | x | x | x | x |
| False connection | x | | x | x | x | x | x |
| False context | x | x | | x | x | x | x |
| Manipulated content | x | x | | x | x | x | x |
| Disinformation | x | | x | x | x | x | x |
| Fabricated content | x | | | x | x | x | x |

Fourth, based on potential impact of these various types of fake news, we argue that if a type of fake news can lead to accomplish a large number of PR objectives, they have o grater potential impact on organizations stakeholders (see **Figure 1**).

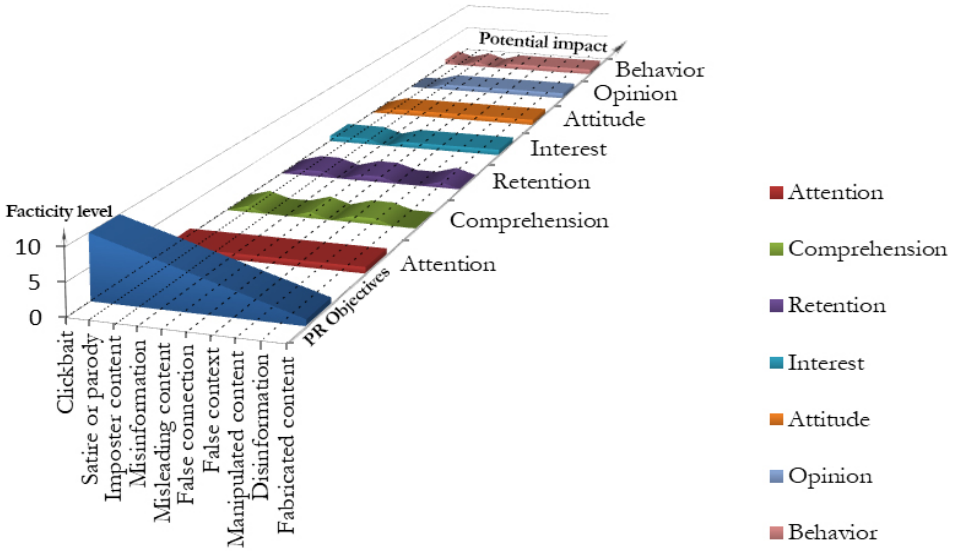



**Figure 1.** 3D conceptual model of fake news, in an organizational context

Considering these 3 dimensions, we propose a conceptual model of fake news, in an organizational context, depicted in **Figure 1.**

## 4. Reactive public relations strategies for counteracting online fake news

PR specialist can use reactive PR strategies to counteract online fake news regarding an organization, or PR stratagems and different types of fake news to achieve various communication objectives (i.e., awareness, acceptance and action objectives).

Senger (2005) explains the difference between the strategy and stratagem concepts. According to Senger (2005), *strategy* is a long-term planning with regard to basic company targets, as opposed to tactics, which is a short-term planning. *Stratagem* is a neutral word for "trickery" or "cunning", a form of trickery that is free of deception. Trickery is an artful, unusual, cunning means of solving problems, which sometimes - but by no means always - entails the use of deception (Senger, 2005). In our view, PR specialists can be a source of fake news, thus using different types of fake news.

We consider that PR practitioners can use a *cluster* of reactive public relation strategies to *neutralize* the negative effect of online fake news on organizations: (1) pre-emptive action, (2) offensive response strategies, (3) defensive response strategies, (4) diversionary response strategies, (5) vocal

commiseration strategies, (6) rectifying behavior strategies and (7) strategic inaction (Smith, 2002). It can be easily noticed that the most effective strategies for managing fake news are also communication strategies in crisis situations. In this article, it seemed convenient for us to discuss such PR (or communication) strategies following an excellent classification proposed by Ronald Smith. We could have adopted the typologies of communication strategies proposed by William Benoit (1997) and Timothy Coombs (1995) as well.

### *4.1. Counteracting clickbait*

Organizations can be affected by articles published on different websites by external sources with the aim to obtain advertisement revenue – called *clickbait*. We consider that PR specialists should monitor this dubious factual content, presented with misleading headlines, because it can influence stakeholders' attention, interest, and behaviour. In our opinion, in these cases, PR planners can use *silence* as a reactive strategy. Smith (2002) explains that *strategic inaction* is an appropriate public relations response, a strategy of patience and composure, if the organization is one time affected. However, if the content producer repeatedly affects the organizations image and reputation, by using this type of fake news, PR specialist can use even *threat***,** promising that harm will come to the accuser or the purveyor of bad news, by lawsuiting for defamation (Smith, 2002).

### *4.2. Counteracting satire or parody*

In some cases, organizations can be the target of satire or parody content produced by external publics. PR practitioners should not underestimate the potential negative effect of this type of online fake news on stakeholders: *satire* or *parody* can influence attention, comprehension, retention, interest, attitude, and opinion. In order to neutralize these potential negative effects of satire or parody, PR specialists can use reactive strategies, such as: *prebuttal*, *embarrassment*, or *threat*.

Smith (2002) argues that PR specialists sometimes use *embarrassment* or *threat*, offensive response strategies, to counteract criticism, if the organization is operating from a position of strength in the face of opposition. *Prebuttal*, a pre-emptive action strategy, can be used before the opposition launches its first charge against the organization, and when bad news is inevitable (Smith, 2002), as a countermeasure for online fake news.

### *4.3. Counteracting imposter content*

Organizations can be affected also by fake news in which genuine sources are impersonated with false, made-up sources. By using *imposter content* external sources can negatively influence stakeholder's attention, retention, interest, attitude, opinion, and behaviour regarding an organization.

PR practitioners can use response strategies, such as *attack*, *embarrassment*, and *threat* to neutralize the negative effect of imposter content. For example, when imposter content is attributed to a made-up source (i.e., an organization) and affects the organization's image, reputation and even its financial performance, the content producer risks legal consequences and can *attacked* and *threaten* with a lawsuit for defamation. In some situations, PR planners can use *attack* if they have a strong case that accusers have grossly overstated the organization's involvement in a problem (Smith, 2002), using imposter content. However, if the effects on organization are not severe, PR specialists can use *embarrassment* to lessen an opponent's influence. Smith (2002) notes that this reactive strategy should be used with caution because it can backfire if the publics believe an organization is acting unfairly against its opponents.

### *4.4. Counteracting misinformation*

Organizations can be a target of online *misinformation* of different external publics. Although misinformation is a result of an honest mistake, negligence, or unconscious bias, this type of online fake news can have a potential negative impact, by drawing stakeholder's attention, influencing their attitude and behaviour regarding an organization. In our view, PR specialist can use *attack*, *threat*, and *denial* as potential countermeasure. For example, if the opponent misinforms the stakeholders in online environment, PR specialists can use denial. Smith (2002) argues that by using *denial*, the organization refuses to except blame, claiming that the problem doesn't exist or didn't occur, and can prove it. Furthermore, if the content producer refuses to withdraw his *misinformation* and to *apologize* for his honest mistake or negligence, thus affecting the organizations image, reputation and its financial performance, can be *attacked* and *threaten* with a lawsuit for defamation.

### *4.5. Counteracting misleading content*

Organizations can be the target of different external sources, which use *misleading content* to intentionally affect its image and reputation. In this

case, content producers use information to frame an issue, an individual, or an organization. We consider this type of online fake news to be extremely dangerous due to its negative potential to draw stakeholder's attention and to influence their attention, comprehension, retention, interest, attitude, opinion, and behaviour. Thus, PR specialists should react using appropriate strategies to this type of online fake news, by employing strategies, such as: *attack*, *threat*, *denial*, *disassociation*, *ingratiation*, *relabeling*, or *silence*. We argue that due to its complex mechanism to influence stakeholders misleading content requires an appropriate response. For example, if the content producer refuses to withdraw it and to apologize, thus affecting the organizations image, reputation and its financial performance, PR specialist can *attack*, *threaten* with a lawsuit for defamation, or use *denial*. These three strategies can be used only if the organization can prove its innocence.

In other cases, organization may not have a strong case against opponents or it cannot prove its innocence. PR specialist could use *ingratiation* to manage the negative situation by charming its publics or "tossing a bone," to turn the spotlight away from the accusations and criticisms (Smith, 2002). Sometimes, PR planners could try to distance an organization from the wrongdoing associated with it (Smith, 2002), in the misleading content, by using *disassociation***.** If the situation permits, PR specialist can distance the organization from criticism, offering an agreeable name in replacement of a negative label used by others, using *relabeling* (Smith, 2002). In rare situations, PR planners can use *silence* as a reactive strategy to counteract misleading content because usually this type of fake news requires an appropriate response.

### *4.6. Counteracting false connection*

Organizations can be the target of *false connection*, a type of fake news used sometimes by external source, when headlines or visuals of captions fail to support the content. In our opinion, false connection have a potential negative high impact on stakeholder's by drawing attention and influencing their retention, interest, attitude, opinion, and behaviour.

PR practitioners can use a cluster of strategies to neutralize false connection, such as: *attack*, *embarrassment*, *threat*, *denial*, *disassociation*, *relabeling*, or *silence*. In rare cases, PR specialist can prove the intention and the damage of this type of fake news on organizations, and employ *attack* or *threat*. However, in practice, this situation may occur. Sometimes organization use *denial* and refuses to except blame, and that the problem suggested by false connection it's not related to the organization. More often, PR planners can use *embarrassment* to lessen an opponent's influence on stakeholders, denial,

or *disassociation* to distance the organization from the wrongdoing suggested by false connection**.** Also, PR practitioners can distance the organization from criticism, offering an agreeable name in replacement of a negative label used by false connection producers, using *relabeling*.

### *4.7. Counteracting false context*

In the online environment, organizations can be affected by external sources that spread the genuine content with false contextual information. The potential negative impact on organization is high because this type of fake news can draw stakeholders' attention, and influence the comprehension, interest, attitude, opinion, and behaviour. To counteract these organizational communicational risks, PR specialists can use reactive strategies, such as *ingratiation*, *disassociation*, or *relabeling*.

*Ingratiation* can be used to neutralize the effect of *false context* by *charming* stakeholders or "tossing a bone," to turn the spotlight away from the accusations and criticisms (Smith, 2002). Furthermore, if the false context negatively presents the organization, PR planners could use *disassociation* to distance the organization from the negative context. Finally, another solution to counteract false context is employing *relabeling* strategy by offering an agreeable name in replacement of a negative label used by source for the context.

### *4.8. Counteracting manipulated content*

Another type of fake news produced by external sources that can target an organization is the *manipulated content*. In this situation, the intention is the deceive stakeholders by using manipulated genuine information or imagery. We argue that manipulated content can also have a high potential negative impact on organization, as false context, by drawing stakeholder's attention, and influence the comprehension, interest, attitude, opinion, and behaviour. In our opinion, the strategic options available for PR practitioners to neutralize its negative effect are: *attack, embarrassment, threat, denial, disassociation, ingratiation, or silence*. For example, if the organization can prove the sources intention and the negative consequence of this fake news on organizations image, reputation or its financial performance, PR practitioners can use *attack* or *threat* with a lawsuit for defamation. To lessen an opponent's influence on stakeholders *embarrassment* can be used as a reactive strategy to discredit opponents, the content-producers of manipulated content. Furthermore, *ingratiation* strategy can be used to neutralize the effect of manipulated content by spotlight away the organization from the accusations and criticisms. Also, if the manipulated

content depicts a negative image of the organization, PR specialist can use *disassociation* to distance the organization from that negative image. Finally, another solution to counteract manipulated content that can be used in rare cases is *silence*. This reactive PR strategy is a potential solution only when the organization is motivated by higher intentions such as compassion for victims, respect for privacy or other noble considerations (Smith, 2002).

### *4.9. Counteracting disinformation*

Organizations are targeted from time to time by different external sources that intentionally mislead and disseminate inaccurate or false information in the online environment about their activity. The potential negative effect of on stakeholders can be achieved by drawing attention on a negative aspect regarding an organization and influencing their retention, interest, attitude, opinion, and behaviour. In order to counteract these potential negative effects, PR planners can use a cluster of reactive PR strategies, such as: *prebuttal*, *attack*, *embarrassment*, *threat*, *denial*, *disassociation*, *relabeling*, *silence* and *concern*.

First of all, by monitoring different external publics, organization could use *prebuttal* strategy before the opposition launches its first charge of online disinformation against the organization. Sometimes, PR specialists fail to monitor carefully the potential external sources of *disinformation* and this type of fake news is already spread online. In these cases, they can use a set of reactive strategies depending on the specificity of the communication situation. For example, PR practitioners can use *attack* or *threat* with a lawsuit for defamation if they can prove the damage caused by source of disinformation to the organization. Also, in order to decrease the opponent's influence on stakeholders they can use *embarrassment*. Moreover, if they can argue that the issue doesn't exist or didn't occur, or it's not related to the organization, PR specialist can use *denial* or *disassociation*. In more complex situation (i.e., in which organizations lack of implication is difficult to argue), PR planners can use *relabeling* strategy by offering an agreeable name in replacement of a negative label used by the source. Finally, PR planners can use *silence* as a reactive strategy to counteract disinformation because usually this type of fake news requires an appropriate response.

### *4.10. Counteracting fabricated content*

Sometimes, organization can be the target of *fabricated content* or false information spread online. In this case, the intention of the content producer is to affect the organizations reputation, trust and image. Usually, external sources achieve a potential negative effect on stakeholders by

drawing attention and influencing their interest, attitude, opinion, and behaviour. Without employing an effective PR reactive strategy, this type of online fake news can cause real damage to organization. However, fabricated content has a limited effect if PR specialists act strategically, using an appropriate response, such as: *attack*, *embarrassment*, *threat*, *denial*, *disassociation*, or *concern*. In **Table 3** we synthetically present potential solutions (i.e., reactive public relations strategies) for each type of fake news that can affect an organization from external sources.

For example, organization can easily prove the lack of facticity in fabricated content. If this is correlated with other evidence that prove the sources intention and the negative consequence on organizations image, reputation or its financial performance, PR practitioners can use *attack* or *threat* with a lawsuit for defamation. Because fabricated content is quite easy to prove, some PR specialist can use *embarrassment* to reduce opponent's influence on stakeholders and discredit.

**Table 3.** Counteracting different types of online fake news using reactive PR strategies

| Types of fake news | Reactive PR strategies |
|---|---|
| Clickbait | silence, threat |
| Satire or parody | prebuttal, embarrassment, threat |
| Imposter content | attack, embarrassment, threat |
| Misinformation | attack, threat, denial |
| Misleading content | attack, threat, denial, disassociation, ingratiation, relabeling, silence |
| False connection | attack, embarrassment, threat, denial, disassociation, relabeling, silence |
| False context | ingratiation, disassociation, relabeling |
| Manipulated content | attack, embarrassment, threat, denial, disassociation, ingratiation, silence |
| Disinformation | prebuttal, attack, embarrassment, threat, denial, disassociation, relabeling, silence, concern |
| Fabricated content | attack, embarrassment, threat, denial, disassociation, concern |

Also, probably in this case the organization can use *denial* and refuse to except blame by arguing that the reputed problem doesn't exist and that the evidence support this position. Additional to strategically responses those mentioned above, PR planners can use *disassociation* and *concern* to neutralize this type of fake news. First, they can distance the organization from that fabricated content and to express their *concern* regarding the danger of using this type of content by opponents.

## 5. PR stratagems correlated with different types of fake news for achieving various PR objectives

In our view, public relations specialists do not just have to react to the multitude of fake news coming from the outside environment. They also can use fake news for achieving *legitimate* organizational objective within a very complex, confusing, and competitive environment. Reviewing public relations literature, we noticed that some scholars already discussed certain manipulative or *innocuously* deceptive PR practices as possible instruments for reaching important organizational objectives. Some of such communication practices seek to hide the true source of the public relations message by using front groups, failure to disclose sponsors and fake blogs (e.g., Fitzpatrick & Palenchar, 2006; Gower, 2006; Palenchar & Fitzpatrick, 2009). Other communication practices are intended to influence others' opinion by the selection of information designed to create the right impression (Richards, 2016), by applying the following PR principle: the way we perceive the world beyond our personal experience is shaped by the media, the media is shaped by spin, and spin can be provided by you (Richards, 2016). Hence it appears to be acceptable for PR practitioners to use communication stratagems (that involve fake news) in a *proactive* manner provided that *they avoid telling lies to hurt others*.

Inasmuch as public relations are rather an *art* than a descriptive science, it is not recommendable to strive for a complete taxonomy of PR stratagems. However, it could be useful to test, by trial and error, the effectiveness of different classes of stratagems used successfully in military, managerial, commercial, or political context. Moreover, these communication stratagems could be associated in a relevant manner with different types of fake news as possible means of implementing the stratagems. Within organizational environment, PR specialists have at their disposal (i.e., to achieve *proactively* their goals) the following public relation stratagems (adapted from Senger, 2005): (1) camouflage, (2) indirect attack, (3) using opponent resources, (4) capitalizing on the situation of chaos, (5) dribbling, (6) creating

something out of nothing, (7) dissimulation, (8) opportunism, 9) provocation, (10) sabotaging the comfort zone, (11) demoralizing the opponent, (12) gaining control from inside, (13) using a straw man, (14) acting dumb, (15) embroidering, (16) charming, (17) sowing discord, and (18) retreat on short term. Each of the stratagems mentioned above can be also considered as a source of fake new. In a future article, we intend to match the (proactive) communication stratagems with the corresponding types of fake news on the basis of relevant examples from the PR practice.

## 6. Conclusions

Managing fake news in the online environment on behalf of different political, commercial, or nongovernmental organizations is a *must-do* in our post-truth era. Regardless the legal, technological, or moral devices that would be designed in order to prevent fake news production and dissemination or to limit its negative impact, it seems necessary to treat fake news as a *semiotic* phenomenon that may be controlled, at least partially, by means of *semiotic* strategies and stratagems. In this article, we argued that public relations specialists can manage online fake news by inspecting the valences of different types of fake news and skillfully apply the most appropriate strategies or stratagems related to particular PR objectives.

Our 3D conceptual model of online fake news could be used to better understand this elusive social phenomenon. Analyzing online fake news in correspondence with three essential dimensions – the facticity level of news, the source's immediate intention, and the impact on the audience, PR specialists are able to identify, on the one hand, effective reactive strategies for *neutralizing* the fake news coming from external sources, and on the other hand, effective proactive stratagems. These stratagems also involve fake news, but they are produced by internal sources and are employed for achieving specific organizational objective.

A new *conceptual* approach to a given phenomenon is worth considering only if it adds new clarifications and indicates practical ways to illustrate its applicability. The three-dimensional framework of online fake news discussed within this article seems to fulfill these requirements.

## References

Allcott, H.A., & Gentzkow, M. (2017). Social Media and Fake News in the 2016 Election. *Journal of Economic Perspectives, 31(2)*, 211-236. https://doi.org/10.1257/jep.31.2.211

Benoit, W.L. (1997). Image Repair Discourse and Crisis Communication. *Public Relations Review, 23,* 177-186.

Coombs, W.T. (1995). Choosing the right words: the development of guidelines for the selection of the 'appropriate' crisis-response strategies. *Management Communication Quarterly, 8*, 447-476.

Fallis, D. (2014). The varieties of disinformation. In Floridi, L., & Illari, P. (Eds), *The Philosophy of Information Quality* (pp. 135-161). New York, Springer.

Figueira, Á., & Oliveira, L. (2017). The current state of fake news: challenges and opportunities. *Procedia Computer Science, 121*, 817-825. https://doi.org/10.1016/j.procs.2017.11.106

Fitzpatrick, K.R., & Palenchar, M. (2006). Disclosing special interests: Constitutional restrictions on front groups. *Journal of Public Relations Research, 18(3)*, 203-224.

Gower, K.K. (2006). Truth and transparency. In K. Fitzpatrick, & C Bronstein (Eds.), *Ethics in Public Relations: Responsible Advocacy* (pp. 89-106). Thousand Oaks, CA. Sage.

Grunig, J., & Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. New York: Holt, Rinehart and Winston.

Kang, H., Keunmin, B., Shaoke Z., & Sundar, S.S. (2011). Source Cues in Online News: Is The Proximate Source More Powerful than Distal Sources? *Journalism & Mass Communication Quarterly, 88(4)*, 719-736. https://doi.org/10.1177/107769901108800403

Kovach, B., & Rosenstiel, T. (2007). *The Elements of Journalism: What Newspeople Should Know and The Public Should Expect* (1st rev. ed.). New York: Three Rivers Press.

Lokot, T., & Diakopoulos, N. (2016). News Bots: Automating News and Information Dissemination on Twitter. *Digital Journalism, 4(6)*, 682-699. https://doi.org/10.1080/21670811.2015.1081822

McGonagle, T. (2017). "Fake news": False fears or real concerns? *Netherlands Quarterly of Human Rights, 35(4)*, 203-209. https://doi.org/10.1177/0924051917738685

Palenchar M.J., & Fitzpatrick K. (2009). Public relations front groups: An ethical perspective on anonymous speech by partisan advocates. In Heath R.L., Toth E., & Waymer D. (Eds.) *Rhetorical and Critical Approaches to Public Relations II* (pp. 272–289). New York: Routledge.

Rehm G. (2018) An Infrastructure for Empowering Internet Users to Handle Fake News and Other Online Media Phenomena. In: Rehm G., Declerck T. (eds) *Language Technologies for the Challenges of the Digital Age. GSCL 2017. Lecture Notes in Computer Science*, vol 10713 (pp. 216–231). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-73706-5_19

Richards, P. (2016). *How to Be a Spin Doctor: Handling the Media in the Digital Age*. London: Biteback Publishing.

Robinson, S., & DeShano, C. (2011). Anyone Can Know': Citizen Journalism and The Interpretive Community of The Mainstream Press. *Journalism 12(8)*, 963-982. https://doi.org/10.1177/1464884911415973

Senger, H. (2005). *The 36 Stratagems for Business: Achieve Your Objectives Through Hidden and Unconventional Strategies and Tactics*. London: Cyan Communications.

Shoemaker, P.J., & Reese, S.D. (2013). *Mediating the Message in The 21st Century: A Media Sociology Perspective* (3rd ed.). New York: Routledge.

Smith, D.R. (2002). *Strategic Planning for Public Relations*. London: Taylor & Francis e-Library.

Søe, S.O. (2018). Algorithmic detection of misinformation and disinformation: Gricean perspectives. *Journal of Documentation. 74(2)*, 309-332. https://doi.org/10.1108/JD-05-2017-0075

Tandoc, E.C. Jr., Lim, Z.W. & Ling, R. (2018). Defining "Fake News". *Digital Journalism, 6(2)*, 137-153. DOI: https://doi.org/10.1080/21670811.2017.1360143

Thorson, E. (2008). Changing Patterns of News Consumption and Participation. *Information, Communication and Society, 11(4)*, 473-489. https://doi.org/10.1080/13691180801999027

Tuchman, G. (1978). *Making News: A Study in The Construction of Reality*. New York: Free Press.

Wall, M. (2015). Citizen Journalism: A Retrospective On What We Know, An Agenda for What We Don't. *Digital Journalism, 3(6)*, 797–813. https://doi.org/10.1080/21670811.2014.1002513

Wardle, C. (2017). "Fake News." It's Complicated. Retrieved from: https://medium.com/1st-draft/fake-news-its-complicated-d0f773766c79

White, D.M. (1950). The 'Gatekeeper'. A Case Study in The Selection of News. *Journalism Quarterly, 27*, 383-390.

Zimdars, M. (2016). *"False, Misleading, Clickbait-y, and Satirical 'News' Sources."* Retrieved from: http://d279m997dpfwgl.cloudfront.net/wp/2016/11/Resource-False-Misleading-Clickbait-y-and-Satirical%E2%80%9CNews%E2%80%9D- Sources-1.pdf.

Daniel-Rareș OBADĂ
Gheorghe-Ilie FÂRTE

# PRINCIPIILE ȘI MANAGEMENTUL RELAȚIILOR PUBLICE

Daniel-Rareș OBADĂ
Gheorghe-Ilie FÂRTE

# PRINCIPIILE ȘI MANAGEMENTUL RELAȚIILOR PUBLICE

TRITONIC
Tritonic Books
București – 2024

Daniel-Rareș OBADĂ, Gheorghe-Ilie FÂRTE
**PRINCIPIILE ȘI MANAGEMENTUL RELAȚIILOR PUBLICE**

Copyright © Daniel-Rareș OBADĂ, Gheorghe-Ilie FÂRTE
Copyright © TRITONIC 2024 pentru ediția prezentă.
Toate drepturile rezervate, inclusiv dreptul de a reproduce fragmente din carte.

TRITONIC
Str. Coacăzelor nr. 5, București
e-mail: editura@tritonic.ro
www.tritonic.ro

Tritonic București apare la poziția 18 în lista cu Edituri de prestigiu recunoscut în domeniul științelor sociale (lista A2) (CNATDCU): http://www.cnatdcu.ro/wp-content/uploads/2011/11/A2_Panel41.xls

Colecția Comunicare Media este coordonată de lect. univ. dr. Bogdan Hrib.

**Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României**

Coperta: Alexandra Bardan
DTP: Ioan Dorel Radu
Editor: Rebeca Cojocaru
Comanda nr./2024
Bun de tipar: 2024
Tipărit în România

Orice reproducere, totală sau parțială, a acestei lucrări, fără acordul scris al editorului, este strict interzisă și se pedepsește conform Legii dreptului de autor.

# CUPRINS

**1. Un cadru teoretic general al relațiilor publice** ..... 21

1.1. Nevoia de PR în societatea contemporană ..... 21
1.2. Influența relațiilor publice asupra opiniei publice ..... 31
1.3. Definiții ale relațiilor publice ..... 41
1.4. Beneficiari și provideri ai serviciilor de relații publice ..... 49

**2. Profesionalizarea și specializarea practicii de relații publice** ..... 58

2.1. Profesionalizarea providerilor serviciilor de PR ..... 58
2.2. Modele ale relațiilor publice ..... 65
2.3. Ipostaze ale relațiilor publice: responsabilitatea socială corporativă (CSR), strângerea de fonduri (fundraising), lobbyingul ..... 70
2.3.1. Responsabilitatea socială corporativă (CSR) ..... 71
2.3.2. Strângerea de fonduri ..... 77
2.3.3. Lobbyingul ..... 81
2.4. Raporturi ale PR-ului cu profesiile înrudite (marketing, advertising, jurnalism) ..... 84
2.4.1. Relații publice – Marketing ..... 84
2.4.2. Relații publice – Advertising ..... 88
2.4.3. Relații publice – Jurnalism ..... 90

**3. Roluri și activități în practica de relații publice** ..... 97

3.1. Introducere ..... 97
3.2. Abordări empirice ale activităților de PR ..... 99
3.3. Sistematizări deductive ale activităților de PR ..... 107
3.4. Concluzii ..... 119

**4. Stakeholderii unei organizații: identificare și tipologizare** ..... 120
4.1. Perspective teoretice ..... 120
4.2. Distincții și precizări conceptuale ..... 128
4.3. Identificarea stakeholderilor unei organizații ..... 133
4.4. Stakeholderii ca public-țintă al acțiunilor de PR. Tipologizarea publicului-țintă ..... 138
4.5. Remarci finale ..... 151

**5. Planificarea programelor și campaniilor de PR** ..... 153
5.1. Introducere ..... 153
5.2. Procesul de planificare în management ..... 154
5.3. Avantajele și dezavantajele planificării ..... 156
5.4. Tipologii ale planurilor de PR ..... 160
5.5. Elemente fundamentale ale planificării ..... 165
5.5.1. Misiunea și viziunea ..... 165
5.5.2. Valori și principii directoare ..... 168
5.5.3. Declarația de poziționare, scop și obiective ..... 169
5.5.3.1. Scopuri organizaționale și scopuri de PR ..... 170
5.5.3.2. Obiective organizaționale și obiective de PR ..... 171
5.6. Modele de planificare în PR ..... 177
5.6.1. Matricea de planificare strategică a programului de PR ..... 178
5.6.2. Elementele planului unui program de PR ..... 180
5.6.3. Modelul de planificare strategică propus de Cutlip, Center și Broom ..... 182
5.6.4. Modelul Scrum de planificare în PR ..... 183
5.7. Zece „reguli de aur" în planificarea campaniilor de relații publice ..... 186
5.8. Concluzii ..... 187

**6. Strategii de relații publice** ..... 189
6.1. Introducere ..... 189
6.2. Obiective și strategii ..... 190
6.3. Strategii generale ..... 192
6.4. Strategii specifice ..... 199
6.4.1. Strategii proactive ..... 200
6.4.2. Strategii reactive ..... 209
6.5. Strategii deliberate și strategii emergente ..... 218

**7. Tactici de relații publice** 221
7.1. Perspective teoretice 221
7.2. Tipuri de tactici 231
7.2.1. Clasificarea tacticilor de PR în funcție de abordarea strategică 231
7.2.2. Clasificarea tacticilor de PR în funcție de forma comunicării 233
7.2.3. Clasificarea tacticilor de PR în funcție de publicul vizat 234
7.2.4. Clasificarea tacticilor de PR în funcție de media utilizată 236
7.2.4.1. Tactici de comunicare interpersonală 236
7.2.4.2. Tactici de comunicare pentru media deținută 238
7.2.4.3. Tactici de comunicare pentru media distribuită 239
7.2.4.4. Tactici de comunicare pentru media câștigată 240
7.2.4.5. Tactici de comunicare pentru media plătită 240
7.3. Planificarea temporală 241
7.4. Bugetul 248
7.5. Implementare tacticilor de relații publice 253
7.6. Considerații finale 254

**8. Mesajele de PR ca mijloace de persuadare a stakeholderilor** 256
8.1. Introducere 256
8.2. Persuasiunea ca modalitate supremă de influențare a stakeholderilor 259
8.3. Persuasiune și propagandă 268
8.4. Mecanisme care stau la baza persuasiunii prin mesaje de relații publice 274
8.5. Tipuri de mesaje folosite în comunicarea de PR 291
8.5.1. Mesaje de identitate organizațională 292
8.5.2. Mesaje organizaționale contingente 297
8.6. Gestionarea inevitabilei rezistențe la persuasiune 301

**9. Mixul media** 311
9.1. Introducere 311
9.2. Clasificări ale diferitelor tipuri de media 314
9.3. Avantaje și dezavantaje ale canalelor media 323
9.4. Planul media 334
9.4.1. Analiza situației organizaționale 336

9.4.2. Analiza și descrierea publicului-țintă vs. a audienței vizate....337
9.4.3. Elaborarea obiectivelor media....339
9.4.4. Conceperea strategiei media....340
9.4.4.1. Selecția canalelor media....341
9.4.4.2. Selecția vehiculelor media....342
9.4.4.3. Construirea diagramei de inserție media....345
9.4.3.3.1. Diagrame media pentru produse noi....346
9.4.3.3.2. Diagrame media pentru produse deja existente pe piață....348
9.4.5. Conceperea calendarului media....352
9.4.6. Evaluarea îndeplinirii obiectivelor media....353
9.5. Concluzii....353

**10. Controlul managerial în PR**....355

10.1. Introducere....355
10.2. Procesul de control în management....357
10.3. Tipuri de control....359
10.4. Structura procesului de control....361
10.5. Avantajele și dezavantajele controlului managerial în PR....365
10.6. Principii utilizate în evaluarea de relații publice....370
10.6.1. Principii ale evaluării în PR propuse de teoreticieni....371
10.6.2. Principii ale evaluării în PR propuse de practicieni....373
10.6.2.1. Declarația de principii de la Barcelona 1.0 și 2.0....373
10.6.2.2. Declarația de principii de la Barcelona 3.0....377
10.7. Modele de cercetare în PR....380
10.7.1. Modelul pregătirii, implementării și impactului....383
10.7.2. Modelul piramidal al cercetării de PR....385
10.7.3. Cadrul de evaluare integrată AMEC....388
10.7.4. Modelul ciclic de evaluare GCS....397
10.7. Concluzii....399

**Postfață**....401

**Bibliografie**....408

**Anexa 1**....437

# PREFAȚĂ

Relațiile publice își găsesc locul și se dezvoltă doar într-o societate deschisă, liberă, pluralistă și democratică, în care economia funcționează potrivit principiilor de organizare ale pieței libere. Numai într-un asemenea tip de societate, coerciția și propaganda lasă loc comunicării strategice sau persuasiunii principalul rol în influențarea cogniților, atitudinilor și comportamentelor celorlalți. Relațiile publice au fost practicate neîntrerupt decenii la rând în societățile libere din spațiul euro-atlantic, însă, în România și în celelalte țări din fostul Bloc Estic, ele s-au înfiripat și dezvoltat doar după prăbușirea regimurilor comuniste.

Deși scurtă, istoria relațiilor publice din România este bogată în realizări. După depășirea dificultăților legate de tranziția de la economia planificată la economia de piață, ramura de activitate a serviciilor de relații publice s-a dezvoltat accelerat, acoperind deopotrivă sfera guvernamentală, sfera economică și sectorul nonprofit. Departamentele interne, agențiile și freelancerii de relații publice și-au definit din ce în ce mai bine responsabilitățile și au creat o piață calitativă de servicii de PR. Ocupațiile de relații publice au făcut pași semnificativi în procesul, niciodată încheiat, de profesionalizare. Un rol important în cadrul acestui demers a fost și este

jucat de instituțiile de învățământ superior și agențiile de training care oferă programe de studii și formare profesională în domeniul științelor comunicării, în speță al relațiilor publice.

Concomitent cu activitățile de educare și instruire în științele comunicării, cadrele didactice și cercetătorii români au făcut eforturi de consolidare a relațiilor publice ca știință socială aplicată. Au fost traduse cărți de referință din domeniu; s-au elaborat și realizat proiecte de cercetare valoroase; au fost publicate articole științifice, volume colective și volume de autor; au fost organizate conferințe, colocvii, simpozioane, mese rotunde și ateliere de lucru; au fost organizate întâlniri dintre providerii serviciilor educaționale în PR cu angajatorii din domeniu și angajații acestora. În acest cadru emulativ și efervescent, dorim să aducem o nouă contribuție, sub forma volumului *Principiile și managementul relațiilor publice*.

Lucrarea oferă o perspectivă managerială asupra rolului strategic al relațiilor publice, atât la nivel organizațional, cât și la nivel societal. În demersul nostru, am pornit de la asumpția fundamentală că relațiile publice contribuie în mod esențial la atingerea obiectivelor organizaționale indiferent de sfera socială în care operează organizațiile deservite: sectorul guvernamental, mediul de afaceri sau societatea civilă. Aportul serviciilor de relații publice constă, în ultimă instanță, în crearea și cultivarea unor relații funcționale între organizații și stakeholderii acestora prin intermediul comunicării strategice.

Explozia informațională generată de apariția noilor tehnologii și a inteligenței artificiale a influențat semnificativ domeniul relațiilor publice, atât sub raportul evoluției științifice, cât și în privința practicii de PR. Unii tineri specialiști pot fi tentați să utilizeze noile instrumente de comunicare pe care le au la dispoziție și să se bazeze pe asistența algoritmilor inteligenți în luarea deciziilor de relații publice. Perspectiva noastră este însă aceea că, indiferent de schimbările care au marcat (și care vor marca) evoluția domeniului relațiilor

publice, există o serie de principii fundamentale și imutabile, pe care relaționiștii trebuie să le cunoască, să le asume și să le aplice în activitatea lor de comunicatori profesioniști. Din punct de vedere managerial, relaționiștii pot face parte din „coaliția dominantă a celor aflați la conducere" dacă și numai dacă dovedesc că dețin cunoștințe, abilități și priceperi pe care să le pună în slujba organizațiilor pe care le deservesc. Numai astfel ei pot contribui la îndeplinirea obiectivelor strategice, a misiunii și viziunii organizațiilor.

Volumul de față valorifică lucrări de referință din literatura de specialitate națională și internațională. El vizează o clarificare și actualizare a conținuturilor fundamentale din domeniul relațiilor publice, prin consultarea celor mai recente studii în domeniu. Autorii și-au propus să actualizeze tematici fundamentale, abordând subiecte esențiale precum: *Un cadru teoretic general al relațiilor publice* (Capitolul 1), *Profesionalizarea practicii de relații publice* (Capitolul 2), *Roluri și activități în practica de relații publice* (Capitolul 3), *Stakeholderii unei organizații: identificare și tipologizare* (Capitolul 4), *Planificarea programelor și campaniilor de PR* (Capitolul 5), *Strategii de relații publice* (Capitolul 6), *Tactici de relații publice* (Capitolul 7), *Mesajele de PR ca mijloace de persuadare a stakeholderilor* (Capitolul 8), *Mixul media* (Capitolul 9) și *Controlul managerial în PR* (Capitolul 10).

Contribuția noastră își propune să ofere cititorilor o imagine de ansamblu asupra relațiilor publice, o imagine sintetică, solid fundamentată teoretic, dar și puternic ancorată empiric prin numeroase exemple ilustrative. Ne-am dorit ca lucrarea de față să se constituie atât într-un instrument de învățare util pentru cei aflați în faza de formare (studenți, masteranzi, doctoranzi, cursanți etc.), cât și într-un ghid folositor pentru practicienii experimentați, care doresc să-și actualizeze cunoștințele teoretice și să-și perfecționeze abilitățile. Pe lângă explicațiile teoretice de ordin general, volumul include

o multitudine de exemple relevante pentru a ilustra aplicarea principiilor și teoriilor din sfera relațiilor publice în diversele sectoare de activitate în care activează relaționiștii.

Lucrarea conține argumente temeinice în sprijinul tezei că relațiile publice reprezintă o funcție managerială fundamentală la nivel organizațional, care poate contribui la crearea activelor necorporale (intangible asset) ale unei organizații, precum reputația, imaginea și relațiile funcționale cu diferitele categorii de stakeholderi. Prin activele necorporale pe care le creează sau dezvoltă, specialiștii în PR contribuie la performanța organizațională, într-un mediu turbulent și hipercompetitiv, folosind toate resursele semiotice disponibile.

Relațiile publice reprezintă un proces intenționat, sistematic și susținut de comunicare strategică desfășurat în numele unui beneficiar (persoană publică, organizație sau colectivitate) în scopul cultivării unor relații funcționale cu stakeholderii acestora. Din acest punct de vedere, insistăm asupra ideii că PR-ul este în primul rând o știință deoarece prezintă un sistem de cunoștințe de specialitate, folosește metode și tehnici de lucru specializate, aderă la anumite standarde de acțiune, sporind astfel abilitățile pe care deja le posedăm, făcându-ne mai conștienți, mai riguroși și mai expliciți în investigațiile și eforturile noastre de comunicare. În același timp, acceptăm și ideea că relațiile publice sunt o artă. Capacitatea de a elabora mesaje persuasive, înțelegerea în profunzime a relațiilor sociale, a specificului diferitelor categorii de părți implicate, a sistemelor de semne pe care aceștia le folosesc, a reprezentărilor mentale pe care și le formează, implică multă intuiție și creativitate. Mai mult decât atât, ideile creative și inovatoare pot diferenția o campanie de relații publice reușită de una mediocră sau nereușită.

În încheiere, autorii speră că această lucrare va constitui o resursă valoroasă și utilă pentru cititorii interesați și pasionați de domeniul relațiilor publice, dar și pentru cei care doresc

să exploreze și să înțeleagă fundamentele teoretice și practice ale relațiilor publice.

Autorii

***

**Structura lucrării**

Volumul actual este structurat în zece capitole. El prezinta logic și comprehensiv principiile relațiilor publice, precum și etapele necesare planificării și evaluării unui program sau campanii de relații publice.

Procesul de planificare strategică prezentat în această lucrare nu limitează practicienii la un sector anume (guvernamental, de afaceri sau nonprofit), ci permite aplicarea lui indiferent de beneficiarii pe care îi deservesc PR-iștii (instituții publice, companii ONG-uri, persoane publice, mișcări sociale sau țări), de mărimea sau specificul acestora și de resursele pe care le au la dispoziție. Ceea ce contează este angajamentul de a performa semiotic în sfera publică. Scopul lucrării este acela de a prezenta într-o manieră sistematică, dar și accesibilă, atât principiile relațiilor publice, cât și complexul proces de planificare strategică pe care trebuie să-l parcurgă specialiștii în PR pentru a putea rezolva sau ameliora problemele cu care se confruntă clienții lor. Mai mult decât atât, în opinia noastră, indiferent de ipostaza în care sunt practicate (responsabilitatea socială corporativă, strângerea de fonduri, lobbying) și de formele hibride în care apar în urma interferenței cu alte domenii conexe (relații publice de marketing, „reclamă de PR"), procesul de planificare strategică a eforturilor de comunicare implică, în principiu, etapele pe care am încercat să le acoperim și în această lucrare.

Capitolul 1 prezintă un cadru teoretic general al relațiilor publice, abordând importanța acestui domeniu în societatea contemporană capitalistă, liberă și democratică și evidențiază

rolul societal fundamental pe care îl joacă în obținerea consimțământului social. În această parte a volumului este discutată și influența relațiilor publice asupra opiniilor individuale și, mai ales, asupra opiniei publice, ca instanță supremă de control social necoercitiv. Sunt abordate și prezentate principalele definiții din literatura de specialitate ale conceptului de relații publice elaborate atât de teoreticieni, cât și de practicieni, autorii propunând la rândul lor o definiție de sinteză. La finalul capitolul sunt prezentați beneficiarii serviciilor de PR, precum și posturilor de relații publice ce pot fi ocupate de practicieni în prezent, sub rezerva că noile tehnologii cel mai probabil vor extinde lista acestora.

Capitolul 2 analizează problematica profesionalizării providerilor serviciilor de PR, insistând asupra paradigmelor ce explică datoria relaționiștilor de a servi interesul public, respectiv standardele de acțiune la care achiesează profesioniștii din industria relațiilor publice. În această secțiune, autorii tratează și tema profesionalizării practicii de PR, făcând referire la valorile, normele de conduită, cunoștințele, respectiv competențele necesare în vederea practicării ocupației la cele mai înalte standarde de profesionalism. În continuare, sunt prezentate cele mai importante modele ale relațiilor publice din literatura de specialitate, ipostaze ale relațiilor publice (responsabilitatea socială corporativă – CSR, strângerea de fonduri – fundraising, lobbyingul), precum și raporturile PR-ului cu profesiile înrudite, cum ar fi marketingul, advertisingul și jurnalismul.

Capitolul 3 abordează sistematizarea activităților de relații publice și a rolurilor îndeplinite de specialiștii în PR, precum și a serviciilor de PR așteptate de beneficiari, atât în relație cu structurile interne de relații publice, cât și cu agențiile sau consultanții externi. În această secțiune a volumului sunt prezentate și analizate elementele definitorii, rolurile, funcțiile și instrumentele de relații publice ce se plasează la niveluri

de abstractizare diferite, facilitând identificarea activităţilor tehnice, respectiv manageriale de PR.

Capitolul 4 tratează sarcina relaționistului de a identifica, descrie și tipologiza publicul unei organizații, făcând referire la diferite cadre teoretice (teoria dependenței de resurse, teoria binelui comun, teoria părților interesate) ce explică emergența în jurul organizațiilor a unor rețele sau comunități de agenți individuali și colectivi care au miză în raport cu aceasta. Autorii realizează o serie de clarificări conceptuale privind termenul de stakeholder, raportându-se la el ca posibil public-țintă al acțiunilor de PR, prezentând totodată și diferitele legături care pot exista între organizație și părțile interesate. De asemenea, sunt prezentate și o serie de clasificări existente în literatura de specialitate ale părților interesate ce au fost dezvoltate pe baza unor criterii cum ar fi: prezența sau absența puterii, legitimitatea și insistența/urgența, gama de probleme la care răspund grupurile de indivizi, coordonatele activ-inactiv și suportiv-nonsuportiv, nivelului de informare, respectiv nivelul de implicare al publicului. De asemenea, sunt expuse, pe baza recenziei literaturii de specialitate, o serie de criterii ce pot fi utilizate pentru segmentarea publicului-țintă al unui program/campanii de PR, respectiv condițiile ce ar trebui îndeplinite pentru ca rezultatul partiționării publicului-țintă să fie unul pertinent și operațional.

Capitolul 5 prezintă, din perspectivă managerială, importanța planificării programelor sau campaniilor de PR, plecând de la unele accepțiuni ale relațiilor publice care indică necesitatea derulării un proces deliberat, gândit cu mare atenție, planificat apriori derulării oricărei acțiuni de relații publice. Plecând de la specificul procesului de planificare în management, autorii se referă atât la avantajele, cât și la dezavantajele acestui proces în activitatea de PR, la tipurile de planuri ce sunt elaborate de relaționiști, precum și la o serie de elemente fundamentale ale planificării (misiune, viziune,

valori, principii directoare, poziționare, scop organizațional, obiective organizaționale, scop de relații publice, obiective de relații publice). Sunt abordate in extenso, pe baza literaturii de specialitate, exigențele ce trebuie respectate în formularea obiectivelor de PR, precum și tipurile de obiective care pot fi utilizate în eforturile de PR. De asemenea, la finalul capitolului sunt prezentate o serie de modele de planificare în relații publice ce pot fi utilizate de relaționiști, precum și un set de „reguli de aur" ce s-ar impune a fi respectate în planificarea campaniilor de PR.

Capitolul 6 se referă la strategiile de relații publice ca descrieri ale unor direcții generale de acțiune care prefigurează succesiuni de manevre sau activități ce sunt executate în multiple feluri și care favorizează obținerea rezultatelor intenționate. Plasate între obiective și tactici, strategiile au nu doar o valoare instrumentală, ci și una euristică. Dacă tratăm strategiile asemenea unor „cutii de scule" (toolboxes), avem șansa de a utiliza tactici concordante (iar nu disparate), precum și pe aceea de a descoperi tactici noi completând „spațiile libere" din cutiile de instrumente. Capitolul stabilește diferențe și punți de legătură între „marile strategii arhetipale" emergente din cultura organizațională (ex. strategia intransigenței, strategia rezistenței, strategia cooperativă și strategia integrării) și strategiile specifice de campanie. Strategiile specifice proactive, respectiv cele reactive prezentate în capitol sunt, în mare măsură, ilustrate cu exemple reale și recente din viața unor persoane publice sau organizații.

Capitolul 7 discută importanța implementării cu succes a unui efort de relații publice prin prisma selectării adecvate a tacticilor de PR. În această secțiune este prezentată importanța identificării, descrierii și clasificării tacticilor de relații publice în contextul exercitării funcției manageriale de planificare. Este prezentată relația de interdependență între scop, obiective, strategie și tactică pentru a asigura „un fir roșu" din punct

de vedere strategic programului/campaniei de PR. Autorii optează în acest volum pentru utilizarea termenului de tactică, deși în literatura de specialitate, termenul este folosit intersșanjabil cu cel de instrument sau tehnică de comunicare. De asemenea, sunt prezentate o serie de clasificări ale tacticilor de relații publice prin prisma unor criterii precum abordarea strategică, forma comunicării, publicul vizat, respectiv în funcție de media utilizată. Tot în cadrul acestei secțiuni este prezentată și importanța planificării temporale a tacticilor de PR, respectiv a bugetului necesar implementării acestora.

Capitolul 8 analizează mesajele de PR ca mijloace de persuadare a stakeholderilor, axându-se pe rolul specialistului în relații publice, în calitate sa de autor colectiv a „partiturii" de mesaje organizaţionale în modelarea percepțiilor, ideilor, gusturile, opiniilor, atitudinilor și obiceiurilor – atât ale maselor, cât și ale conducătorilor. În cadrul acestei secțiunii sunt prezentate diferite accepțiuni ale persuasiunii, distincția persuasiune-propagandă, precum și mecanismele care stau la baza persuasiunii prin mesaje de relații publice. În continuare, sunt discutate o serie de teorii fundamentale din literatura de specialitate (cum ar fi teoria inoculării, teoria echilibrului, teoria disonanței cognitive, teoria acțiunii raționale, modelul probabilității de elaborare, cele șase principii ale persuasiunii propuse de Robert Cialdini, apelul la inconștient-rațiune-conștiință, triada aristotelică a elementelor retorice etos-logos-patos) care explică modul în care se manifestă empiric acest fenomen în practica de PR. Suplimentar, sunt prezentate și exemplificate mesajele de identitate organizațională (enunțul misiunii, viziunii, de poziționare, propunerea unică de vânzare, tagline), precum și mesajele organizaţionale contingente (sloganul, fraza de efect, mesajele-cheie, punctele doveditoare). La final este abordată și importanța gestionării inevitabilei rezistențe la persuasiune

a publicului-țintă de către relaționiști, făcându-se referire la teoria reactanței psihologice.

Capitolul 9 se axează pe necesitatea elaborării unui mix media eficace și eficient într-o campanie sau program de PR, postulând relaționiștii în ipostaza de planificatori media. Având în vedere schimbările majore suferite de industria media în ultimii ani, sunt prezentate atât provocările cu care se confruntă PR-iștii, cât și oportunitățile care apar în industrie în vederea transmiterii mesajelor persuasive către audiențele vizate. Plecând de la o serie de delimitări conceptuale privind termenii fundamentali în activitatea de planificare media, autorii prezintă atât clasificări ale diferitelor tipurilor de media, cât și avantaje, respectiv dezavantaje ale acestora. În continuare, este prezentată problematica elaborării unui plan media de către specialiștii în PR, făcându-se referire la elementele acestuia: analiza situației organizaționale, analiza și descrierea publicului-țintă vs. a audienței vizate, elaborarea obiectivelor media, conceperea strategiei media și a calendarului media, respectiv evaluarea. La final, autorii susțin că transformarea audiențelor pasive în audiențe active determină o schimbare de paradigmă în ceea ce privește activitatea de planificare media în domeniul relațiilor publice.

Capitolul 10 se concentrează asupra importanței funcției manageriale de control în domeniul relațiilor publice. Punctul de plecare al analizei îl reprezintă poziția autorilor cu privire la necesitatea indubitabilă a evaluării eforturilor de relații publice într-un context general mai larg, anume a exercitării funcției manageriale de control. În această secțiune este prezentat procesul managerial de control la nivel organizațional, tipurile de control, structura procesului de control, respectiv avantajele și dezavantajele controlului managerial în PR. În continuare, analiza se focalizează asupra principiilor utilizate în evaluarea de relații publice propuse de teoreticieni și de practicieni. De asemenea, sunt selectate și prezentate

teoriile relevante din literatură (teoria programelor, teoria de evaluare a programului, teoria schimbării) pe baza cărora au fost elaborate mai multe modelelor de referință în evaluarea programelor de PR (modelul pregătirii, implementării și impactului; modelul piramidal al cercetării de PR; cadrul de evaluare integrată AMEC; modelul ciclic de evaluare GCS). Autorii concluzionează că relaționiștii au o datorie profesională față de clienții lor, dar și față de colegii din industrie să demonstreze indubitabil impactul pozitiv al programelor și campaniilor de comunicare pe care le desfășoară, într-un mod analitic și inteligibil.

***

# 1. UN CADRU TEORETIC GENERAL AL RELAȚIILOR PUBLICE

## 1.1. Nevoia de PR în societatea contemporană

Se spune frecvent, fără teama de a greși, că adevărul iese întotdeauna la iveală și că binele învinge mereu. Cumva în același spirit, Ralph Waldo Emerson susținea că dacă un om scrie o carte mai bună, ține o predică mai bună sau face o capcană pentru șoareci mai bună decât vecinii săi, chiar dacă și-ar construi casa în pădure, lumea va face un drum bătătorit până la ușa lui (Bowman și Ellis, 1969, p. 6). Există un sâmbure de adevăr în aceste afirmații. Neadevărurile rostite cu privire la un fenomen sau stare de lucruri ajung să fie infirmate și înlăturate în urma investigațiilor care le confruntă cu realitatea. Singur adevărul – care este consistent cu realitatea – rămâne în picioare, dacă nu ca adevăr dovedit, măcar ca ipoteză neinfirmată. Răul poate susține în viața socială cel mult jocuri cu sumă zero, în care câștigul unei persoane este echivalent cu pierderea alteia, iar modificarea netă a bogăției sau beneficiului este zero. În cele din urmă, răul ajunge să susțină jocuri cu sumă pe minus și se autoanihilează. Prin contrast, binele are robustețe pe termen lung deoarece susține relațiile reciproc avantajoase între oameni. Aceste relații de cooperare sporesc bogăția generală, dar și a fiecărui individ în parte. În sfârșit, este adevărat că oamenii sunt atrași de talent și excelență. Dacă cineva se evidențiază prin realizări remarcabile într-un anumit domeniu, de la știință, afaceri,

politică, artă și literatură la sport și jonglerie, reputația sa se va răspândi. Ceilalți oameni vor încerca să afle mai multe informații despre persoana respectivă și, eventual, să se întâlnească cu ea. Fizicienii Albert Einstein și Stephen William Hawking, omul de afaceri și filantropistul Warren Buffett, companiile Apple, Samsung, L'Oréal și Bayer AG, politicienii Konrad Adenauer, Charles de Gaulle și Iuliu Maniu, pictorii Salvador Dalí și Pablo Picasso, fotbalistul Kylian Mbappé și echipa New York Yankees, iluzionistul David Copperfield și organizația non-profit Save the Children sunt doar câteva exemple ilustrative în acest sens.

Afirmațiile de mai sus necesită însă precizări și completări. Adevărul nu iese la iveală decât dacă cineva demistifică minciunile care-l împresoară într-un mod convingător pentru public. În plus, adevărul trebuie exprimat în mod repetat prin formulări frapante, persuasive și memorabile pentru a putea fi recunoscut și adoptat la nivel general. Binele triumfă grație relațiilor reciproc avantajoase pe care le susține, însă cineva trebuie să faciliteze inițierea, menținerea și dezvoltarea lor. Indivizii, grupurile informale, organizațiile și societățile se implică în anumite relații sociale numai dacă le cunosc și la nivel subiectiv modul de funcționare și beneficiile care le diferențiază de alternativele nocive sau doar suboptimale. Doar așa actorii sociali pot găsi o motivație suficientă pentru a adopta și menține respectivele relații. În sfârșit, realizările excepționale sunt atractive prin ele însele doar în comunitățile relativ restrânse, izolate și nesofisticate. Fenomenul contemporan al globalizării mediate de Internet a creat însă o realitate socială hipercomplexă, în care conexiunea și interdependența culturilor și economiilor cresc exponențial. În această nouă realitate, puține realizări deosebite își creează automat o reputație suficientă. Cele mai multe dintre ele au nevoie de „afișare pentru a capta atenția și a crea un avantaj" (display-for-attention-and-advantage) (Moloney, 2000, p. 3).

Așadar, adevărul nu iese la iveală prin el însuși. Relațiile reciproc avantajoase care susțin binele nu se încheagă spontan și nu se mențin sau dezvoltă în orice condiții. Activitățile și produsele valoroase nu sunt automat cunoscute, admirate și recompensate. În toate aceste situații este necesar aportul unor servicii de comunicare strategică specializate, mai exact de relații publice.

Providerii serviciilor de relații publice sunt agenți ai armoniei între națiuni, între stat și cetățeni, dar și între diversele organizații și colectivități din interiorul unei societăți (Bernays, 1935, p. 82). Ei sunt specializați în „ingineria consimțământului" având abilitatea de a determina, prin intermediul comunicării strategice, mase mari de indivizi diverși – cu percepții și valori diferite – să ajungă la un „consimțământ pentru un program sau scop" (St. John III, 1998). Experții în relații publice acționează ca interpreți ai clienților lor (persoane publice sau organizații) în fața publicului și ai publicului în fața clienților (Bernays, 1935, p. 82) facilitând schimbul de semnificații dintre aceștia (Botan, 1989, p. 100). Dacă aceste tranzacții de semnificații sunt încununate de succes, persoanele publice și organizațiile obțin din partea publicului atenție, interes, înțelegere, bunăvoință, acceptare și chiar sprijin pentru activitățile lor (Bernays, 1971, p. 297), adică acele beneficii fără de care este de neconceput prezența unui agent social în sfera publică a societății democrat-liberale contemporane.

Societatea contemporană prezintă câteva caracteristici esențiale care fac indispensabil aportul relațiilor publice. În cele ce urmează ne vom referi doar la câteva dintre ele.

1. Societatea contemporană este liberă. Societatea este ansamblul relațiilor de cooperare și întrajutorare rezultat din acțiunile concertate ale indivizilor care consimt să trăiască împreună pe un anumit teritoriu (Copp, 1992). Societatea se reproduce sau perpetuează în măsura în care se reproduc, în fiecare zi, acțiunile de cooperare și întrajutorare care au

stat la baza ei. Nu există nici indivizi perfecți, nici societăți perfecte, nici progres istoric absolut. Nu putem vorbi de o trecere graduală spre tipuri superioare de societate. Fiecare tip de societate prezintă deopotrivă avantaje și dezavantaje. În raport cu alte tipuri de aranjamente sociale, societatea (occidentală) contemporană oferă membrilor ei beneficiul libertății. Aceasta înseamnă că nimeni nu-și poate procura bunurile pe care și le dorește (și pe care nu și le produce singur) prin fraudă sau constrângere, ci prin schimburi libere mediate de persuasiune. E drept că statul poate folosi și folosește deseori coerciția pentru a face respectate regulile care susțin ordinea legală din societate și pentru a-și procura resursele. El mai știe însă că „poți face ordine cu baioneta, dar nu te poți așeza pe ea". Pentru a putea fi folosită eficient, forța trebuie dublată de persuasiune. Îmbinată inextricabil cu persuasiunea, forța de coerciție a statului devine moderată, predictibilă și legitimată rațional, adică acceptabilă pentru membrii unei societăți libere. Pentru toți ceilalți agenți sociali, comunicarea persuasivă este singurul mijloc de implicare în relațiile de producție, schimb și întrajutorare care asigură satisfacerea propriilor nevoi și dorințe. Specialiștii în relații publice pot interveni aici facilitând interacțiunile sociale, schimburile de semnificații și obținerea consimțământului liber din partea agenților sociali implicați.

2. Societatea contemporană se diversifică neîncetat. În cadrul unei prelegeri susținute în 1993, referindu-se la schimbările din societatea americană, Ann Barkelew a menționat că a dispărut pentru totdeauna cultura asemănării (culture of sameness) a anilor '50. În locul culturii omogenității, ar fi apărut o cultură a diversității. Există, a spus Ann Barkelew, o explozie sau sărbătoare [pe alocuri, chiar carnaval, am putea adăuga noi astăzi] a diferențelor de tot felul. Diversităților „clasice" legate de rasă și etnie, li s-au adăugat diversitățile de gen, de interese, de venit, de nevoi de informație, de cereri pentru

bunuri sau servicii și chiar o diversitate de valori (Thomsen, 1997). Toate aceste diversități reclamă atenție, reprezentare, înțelegere și acceptare în sfera publică a societății, adică un aport esențial și caracteristic al „consilierilor de relații publice". Grație relațiilor publice, ideile și identitățile minoritare sunt acceptate mai ușor de majoritatea societății (Bernays, 1971, p. 297). Spre exemplu, schimbarea opiniei publice față de relațiile sexuale între persoanele de același sex (de la pedepsirea cu închisoarea a celor care le practică la acordarea dreptului de căsătorie civilă) ar fi fost de neconceput fără eforturile constante ale specialiștilor în comunicare strategică de a modifica sentimentele și atitudinile publicului larg.

3. Societatea contemporană este o piață în care concurează liber idei și opinii. Fiecare persoană, grup sau organizație are dreptul să-și exprime ideile în sfera publică și să caute ralierea unui public cât mai numeros la ele. Specialistul în relații publice poate interveni eficient în această privință prezentând ideile și opiniile în cea mai favorabilă lumină și în cel mai convingător mod cu putință astfel încât să poată fi câștigat cel mai înalt grad de acceptare din partea celorlalți (Lawrence, 1959, p. 30). Pentru a obține un sprijin larg în favoarea unei opinii, PR-istul trebuie să estimeze corect reacțiile publicului la ea, iar acest lucru presupune cunoașterea temeinică nu doar a particularităților publicului, ci și a evenimentelor de ultimă oră, nu numai pe acelea care sunt prezentate în mass-media (ziare, reviste, radio, televiziune etc.) și social media, ci și pe acelea care se petrec în viața cotidiană și care sunt relatate în discuţiile de pe stradă, din tramvai, din sălile de clasă sau în alte formate de comunicare interpersonală sau de grup. La rândul lui, comunicând în numele purtătorilor unor idei și opinii care concurează pentru sprijin în sfera publică, specialistul în relații publice va disemina mesaje prin toate tipurile de media – mass-media, rețele sociale, media organizaționale etc. – care contribuie la formarea opiniei publice (Bernays,

2003, p. 69). Nevoia de adaptare a opiniilor la percepțiile și preferințele publicului nu implică definirea și cu atât mai puțin distorsionarea lor în funcție de reacția majorității din societate. Specialistul în relații publice trebuie să lucreze cu materialul clientului. El poate evidenția aspectele pozitive ale acestuia, le poate minimaliza pe cele negative, dar nu poate crea alte puncte de vedere, opinii sau poziții decât cele care i-au fost încredințate spre promovare în sfera publică (Lawrence, 1959, p. 31).

4. Mediul informațional al societății contemporane este supraîncărcat. Nenumăratele outleturi media disponibile și climatul hiperconcurențial de pe piața ideilor și opiniilor au condus la o adevărată harababură informațională (information clutter) (Thomsen, 1997), iar dezbaterile publice au degenerat deseori în simplă ciorovăială pe piața ideilor (wrangle of the marketplace of ideas) (Cheney și Christensen, 2006, p. 101). Supraîncărcarea și dezordinea informațională au transformat consumatorii de mesaje media într-un public apatic, indiferent și cinic (Cheney și Christensen, 2006, p. 102). Pe de altă parte, aceiași consumatori media, asediați de surse de informare multiple și eterogene, formează o audiență mai bine educată, mai bine pregătită și mai dornică de informații obiective sau opinii argumentate (Bowman și Ellis, 1969, p. 7). Reprezentând în sfera publică opiniile și interesele unor persoane publice, instituții publice, companii sau ONG-uri, PR-iștii trebuie să creeze un profil public sau o personalitate pentru clienții lor, în felul în care psihologii ajută indivizii să-și edifice personalitatea la nivelul la care pot răspunde exigențelor vieții cotidiene (Blumenthal, 1972, p. 1). Profilul public construit cu ajutorul relaționiștilor conferă clienților statutul de sursă credibilă de mesaje în mediul informațional, bineînțeles sub rezerva ca el să corespundă particularităților și capabilităților acestora. Odată asigurat statutul de sursă credibilă de mesaje, se poate trece la o „expunere constantă și susținută”

(Blumberg, 1994) a ideilor și opiniilor care reflectă interesele proprii, avându-se grijă ca ele să nu intre în contradicție cu ceea ce este perceput ca interes public. Străpungerea unui mediu informațional dens și în parte haotic pentru a atinge cu mesaje persuasive un anumit public-țintă cere specialiștilor în PR eforturi sistematice de atragere, respectiv de distragere a atenției publicului, de convingere prin argumente raționale, respectiv de influențare prin apel emoțional, de simplificare a informației pentru publicul larg, respectiv de complexificare a acesteia pentru publicul educat, precum și un mixaj adecvat între comunicarea eminamente informațională și comunicarea menită să ducă la constituirea unei comunități (St. John III, 1998).

5. Societatea contemporană este capitalistă, democrația politică fiind dublată de democrația economică. Principiile de organizare a economiei capitaliste sunt magistral redate de Ludwig von Mises în volumul *Acțiunea umană: tratat de teorie economică* (Mises, 2022). În cele ce urmează prezentăm doar câteva dintre aceste principii și trăsături, care au relevanță pentru piața serviciilor de relații publice. Societatea capitalistă se bazează pe proprietatea privată asupra mijloacelor de producție și pe piață, ca sistem de orientare a producției. Într-o societate capitalistă, fiecare persoană își satisface nevoile proprii numai în măsura în care satisface nevoile semenilor săi. Piața direcționează activitățile individului înspre acele canale care-l fac să deservească cel mai bine dorințele semenilor săi. Altfel spus, piața îl călăuzește pe individ și îi arată cum să contribuie în cel mai înalt grad posibil atât la bunăstarea proprie, cât și la bunăstarea celorlalți. Prețurile de piață le comunică producătorilor ce să producă, cum să producă și în ce cantitate. Societatea capitalistă se dezvoltă prin diviziunea muncii și specializarea membrilor ei. Respectarea dreptului de proprietate, libertatea schimburilor economice și mecanismul liber al formării prețurilor condi-

ționează buna funcționare a pieței și a societății capitaliste (Mises, 2022).

Ideea fundamentală care se desprinde din afirmațiile de mai sus este aceea că toți agenții sociali, fără excepție, se află în relații de interdependență unii cu ceilalți și că trebuie să ofere celorlalți valoare pentru a primi ceva în schimb. Nicio companie nu este suficient de bogată și puternică pentru a nu avea nevoie de bunăvoința, cooperarea și sprijinul celorlalți. În mod specific, orice companie ar intra imediat în faliment dacă nu și-ar mulțumi stakeholderii, în primul rând clienții, angajații și furnizorii. Dacă o companie, precum Apple, Alphabet sau Samsung înregistrează profituri substanțiale și cotația acțiunilor crește amețitor, putem deduce că produsele vândute de aceasta satisfac într-un grad înalt dorințele intense ale unui număr foarte mare de consumatori. Consumatorii nu pot fi obligați să cumpere produsele pe care nu le doresc. De aceea, companiile care le ignoră preferințele de consum rămân cu marfa nevândută și intră în faliment. Imperativul adaptării ofertei de bunuri și servicii la nevoile, dorințele și chiar capriciile consumatorilor obligă companiile să apeleze la persuadorii profesioniști (ex. marketeri, publicitari, specialiști în relații publice) pentru a comunica cât mai bine beneficiile produselor, dar și pentru a influența credințele, preferințele și atitudinile publicului.

Caracterul democratic al societății contemporane se manifestă mult mai pregnant în viața economică decât în cea politică. Nici sistemul politic, nici partidele politice nu au foarte mult de suferit din cauza participării slabe a cetățenilor la vot. Spre exemplu, la ultimele alegeri parlamentare din decembrie 2020, prezența la vot a cetățenilor români a fost de doar 31,84% (Redacția, 2020). Dezamăgirea a fost cu atât mai mare cu cât alegerile parlamentare nu se desfășoară zilnic, ci o dată la patru ani. Situația ar fi trebuit să fie percepută ca alarmantă de partidele politice, a căror ofertă politică nu i-a motivat pe

cetățeni să meargă la urne. Acest lucru nu s-a întâmplat însă deoarece poziția lor pe scena politică nu a depins semnificativ de absenteismul masiv de la vot. Prin contrast, pentru a supraviețui, imensa majoritate a companiilor are nevoie de producție de masă și consum de masă. Dacă ritmul consumului se reduce dramatic, motorul economiei se gripează, iar companiile riscă să intre în colaps. Providerii ofertelor economice trebuie să-și mobilizeze specialiștii în comunicare strategică pentru a-i menține pe consumatori (chiar dacă nu pe aceiași și nu pe fiecare în mod individual) cu o motivație puternică de a cumpăra (Bernays, 1928, p. 63). Dacă se constată o stagnare iremediabilă a consumului sau o schimbare radicală a preferințelor de consum în raport cu oferta de bunuri și servicii, companiile apelează la aceiași specialiști în comunicare strategică (inclusiv la specialiștii în PR) pentru a promova o ofertă inovativă de produse. Capitalismul nu este staționar, ci o „gală perenă a distrugerii creatoare" (Cox, 2001, p. 2), iar experții în persuasiune trebuie să susțină acest proces.

6. Societatea contemporană are mecanisme complexe de funcționare. Asemenea unui inginer care trebuie să știe totul despre cilindrii și pistoanele unei locomotive, dar și cum se comportă aburul sub presiune ca să facă motorul să funcționeze, specialiștii în relații publice – ca ingineri ai consimțământului – trebuie să cunoască structura mecanică a societății, grupările, clivajele și loialitățile, dar și modul în care dorințele și credințele individuale pot fi activate pentru a face mașinăria socială să funcționeze (Bernays, 1928, pp. 52–53). Într-adevăr, specialiștii în PR urmăresc de cele mai multe ori obținerea unor efecte cognitive, atitudinale sau comportamentale la nivelul unui public-țintă bine determinat în beneficiul clienților lor (persoane publice sau organizații), iar aceste efecte au deseori un caracter temporar. Alteori însă ei urmăresc schimbarea pe termen lung a cogniților, atitudinilor și conduitei unor mase largi de indivizi sau a tuturor

membrilor unei societăți. Pentru a fi eficienți ei trebuie să cunoască și să aplice mecanisme de „condiționare în masă" (mass conditioning) (Blumenthal, 1972, p. 1).

7. Gradul înalt de complexitate al societății contemporane face ca acțiunile umane (inclusiv ale specialiștilor în relații publice) să aibă consecințe neintenționate semnificative sau chiar dramatice. Legea consecințelor neintenționate spune în esență că atunci când un sistem simplu încearcă să regleze un sistem complex, se obțin, de foarte multe ori, consecințe nedorite. Astfel de consecințe nedorite apar atunci când un sistem simplu precum statul încearcă să controleze un sistem mult mai complex precum societatea. Sistemul politic funcționează cu informații limitate (ignoranță rațională), orizonturi de timp scurte, feedback scăzut și stimulente slabe sau nealiniate. Societatea, în schimb, este un sistem complex, aflat în evoluție, cu feedback ridicat și bazat pe stimulente (Gelman, 2008). Diferențele contrastive dintre cele două sisteme fac ca deciziile politice să aibă consecințe nedorite de guvernanți. Astfel de consecințe opuse celor intenționate au rezultat din politicile de încurajare a unor activități prin subvenționare, de descurajare a altor activități prin impozitare, de reducere a inflației prin plafonarea prețurilor, de creștere a bunăstării angajaților cu venituri mici prin creșterea nivelului salariului minim, de ajutorare a chiriașilor prin plafonarea chiriilor, de reducere a consumului de droguri prin înăsprirea pedepselor etc.

Sistemul de control social necoercitiv articulat de specialiștii în relații publice are mecanisme de feedback mai bine articulate decât sistemul politic. Imposibilitatea recurgerii la forță îi obligă pe PR-iști să ia în considerare caracterul mobil și fluid al societății (Bernays, 1971, p. 316), complexitatea relațiilor din societate și reacțiile publicului la acțiunile întreprinse. Cu toate acestea, vor exista întotdeauna consecințe neintenționate și externalități ale acțiunilor de PR, mai exact costuri sau beneficii cauzate de un partener al unei tranzacții

și suportate de o terță parte, care n-a fost implicată direct în tranzacția respectivă (Kenton, 2024). Spre exemplu, campania „Dreptul la sănătate! Măsuri de prim ajutor pentru persoanele vârstnice" desfășurată de Centrul de Sănătate Sfântul Nectarie de la Primăria Sectorului 6 al capitalei a vizat persoanele vârstnice care frecventează Cluburile Seniorilor de pe raza Sectorului 6, însă de informațiile respective au beneficiat și locuitorii din alte orașe care au în grijă persoane vârstnice. Un exemplu de externalitate negativă ar fi dat de neplăcerile cauzate transportatorilor de activiștii de mediu care s-au lipit de asfalt, blocând circulația celor care se grăbeau să ajungă la serviciu sau acasă.

8. Societatea nu este formată din indivizi izolați și amorfi, ci din persoane reunite în colectivități care pot acționa ca grupuri de presiune. Asemenea altor categorii de persuadori, specialiștii în relații publice tind să considere societatea o masă atomizată de indivizi ușor de influențat prin intermediul unor mesaje atent construite. În realitate, membrii unei societăți caută în mod activ informații, au propria agendă de scopuri și obiective și sunt suficient de interesați de o idee pentru a o susține activ împreună cu diverși semeni ai lor (de la semnarea unei petiții la participarea la o manifestație de stradă sau marș) (Bernays, 1935, p. 83). PR-iștii pot profita de atitudinea proactivă a unor membri ai publicului pentru a-i implica suportiv în urmărirea propriilor scopuri. Totodată, ei trebuie să aibă grijă să nu-i transforme într-un public ostil al cauzelor sau intereselor clienților lor.

### 1.2. Influența relațiilor publice asupra opiniei publice

Evident, societatea contemporană are și alte fațete care fac util sau chiar indispensabil aportul relațiilor publice. Unele dintre ele vor fi vizate, măcar implicit, în următoarele capitole ale lucrării. Nu vom trece însă mai departe fără a ne referi,

în general, la influența pe care relațiile publice o au asupra opiniilor individuale și mai ales asupra opiniei publice, ca instanță supremă de control social necoercitiv. Considerații suplimentare vor fi făcute în capitolul dedicat elaborării mesajelor de relații publice.

Putem considera opinia ca fiind expresia unei atitudini față de un subiect controversat (Cutlip și Center, 1964, p. 70). Oamenii invocă deseori fapte în sprijinul opiniilor profesate, însă nu-și bazează decât arareori opiniile pe un temei factual suficient. Ei își pot menține opiniile eronate în ciuda existenței unor contradovezi empirice evidente. Spre deosebire de fapte, care pot fi recunoscute sau ignorate, opiniile sunt mai bine sau mai rău argumentate sau justificate.

În legătură cu anumite subiecte, se formează opinii împărtășite de imensa majoritate a societăţii. Aceste opinii par să se bizuie pe asentimentul sau consensul întregii societăți. În asemenea situaţii, indivizii care au opinii individuale diferite resimt presiunea psihologică a opiniei publice. Ei văd în opinia publică o agenție socială care aprobă, dezaprobă, voiește, permite sau impune ceva la nivelul întregii societăţi.

Ca instanţă de control social, opinia publică modelează opiniile individuale și, pe cale de consecinţă, conduita socială a indivizilor. Spre exemplu, opinia publică din România aprobă forma de guvernământ republicană, forma de organizare politică democrat-liberală, apartenența României la UE și NATO, organizarea economiei pe principiile pieţei libere și întreruperea sarcinilor prin avort, dar dezaprobă cenzura, persecutarea minorităţilor, corupția demnitarilor, existența „pensiilor speciale” și federalizarea ţării. Evident, există și subiecte în cazul cărora opinia publică nu este cristalizată. Un exemplu în acest sens este subiectul cultivării relaţiilor economice cu ţările africane.

Deși s-au scris lucrări temeinice despre formarea opiniei publice (Lippmann, 1946) și despre rolul relațiilor publice în

modelarea acesteia (Bernays, 1935), nu s-a ajuns la un consens în legătură cu definiția conceptului de opinie publică. Un exemplu ilustrativ în această privință este clusterul de definiții extras din literatura de specialitate de către Susan Herbst. Astfel, opinia publică este considerată (Herbst, 1993, p. 438):

1. Voința generală a unei comunități politice;
2. Opiniile atribuite unui public ignorant de către media;
3. Credințele diferitelor colectivități;
4. Opinia majorității, manifestată, cu precădere, prin vot sau opinia unei minorități vocale, manifestată prin mass-media sau în adunări publice;
5. Opinia adoptată prin consens, în urma unor dezbateri publice;
6. Rezultatul alegerilor, referendumurilor sau sondajelor;
7. Ficțiunea la care recurg cei puternici pentru a-i aservi pe cei slabi.

Susan Herbst constată, apoi, existența a patru perspective definiționale asupra opiniei publice: (1) perspectiva sumativă (aggregation), potrivit căreia publicul este o masă atomizată de indivizi, iar opinia publică este suma opiniilor individuale; (2) perspectiva majoritară (majoritarian), care tratează publicul tot ca masă atomizată de indivizi, însă opinia publică este asociată cu opinia majorității populației; (3) perspectiva discursivă, consensuală sau habermasiană (discursive/consensual), care consideră opinia publică drept entitate ce emerge din discuțiile și dezbaterile din sfera publică; (4) perspectiva reificatoare (reification), care consideră opinia publică un simplu instrument retoric, mai exact proiecția a ceea ce elita politică și jurnaliștii cred că este adevărat (cu privire la un subiect de interes public) (Herbst, 1993, pp. 439–440).

Cele patru perspective definiționale nu se exclud. Există definiții care îmbină două sau mai multe dintre ele. Spre exemplu, Scott Cutlip și Allen Center combină perspectiva sumativă cu cea discursivă atunci când echivalează opinia

publică cu „suma opiniilor individuale (…) cu privire la o problemă aflată în dezbatere publică și care afectează un grup de oameni" (Cutlip și Center, 1964, p. 72). Perspectivele teoretice și definițiile menționate mai sus sunt valoroase pentru înțelegerea conceptului de opinie publică, însă credem că sunt utile câteva precizări suplimentare. Înainte de toate, credem că este util să corelăm opinia publică cu opiniile individuale și opiniile colective. Opinia individuală este părerea unei persoane despre ceva. Acest „ceva" poate fi un individ, un lucru, un eveniment sau o situație care suscită un interes strict personal sau unul colectiv. Opinia individuală se bucură de asentimentul cognitiv și afectiv al persoanei care o împărtășește indiferent dacă alte persoane au păreri similare sau diferite. Spre exemplu, o persoană poate nutri opinia individuală că impozitele neconsimțite constituie un furt indiferent de părerile colegilor lui și de opinia dominantă în societate cu privire la acest subiect. Opinia colectivă nu se obține prin agregarea opiniilor individuale, ci emerge din discuțiile care au loc într-un grup de persoane (ex. membrii familiei, colegii de muncă, locuitorii dintr-un anumit cartier). Opinia colectivă este diferită ontologic de opiniile individuale chiar dacă, în cazul unor persoane, ea poate fi identică sau foarte similară cu ele. Spre deosebire de opinia individuală, opinia colectivă nu are un subiect – colectivitatea – care-și dă asentimentul cognitiv și afectiv la ea. Colectivitatea ca atare nici nu gândește, nici nu simte ceva. Opinia colectivă este *atribuită* de fiecare individ în parte colectivității din care face parte. Forma specifică pe care o are opinia colectivă cu privire la un subiect de interes colectiv depinde de numărul, calitatea și dominanța argumentativă a persoanelor care se implică în discuții. Indivizii pot percepe consonanța sau disonanța opiniei individuale în raport cu opinia colectivă. Spre exemplu, adolescentul dintr-o familie tradițională poate avea o opinie laxă cu privire la relațiile sexuale înainte de căsătorie, care intră

în opoziție cu opinia colectivă mai rigidă cum că ele ar trebui evitate. Nu doar numărul celor care acceptă opinia colectivă contează, ci și poziția avută în cadrul grupului și performanța argumentativă demonstrată în discutarea subiectului.

Opinia publică are toate atributele opiniei colective, la care se adaugă unicitatea la nivelul unei societăți și prezența coerciției indirecte în procesul de formare a acesteia. Opinia publică emerge sub influența unei agenții politice care își exprimă dominația în sânul societății și care face să prevaleze anumite păreri cu privire la unele subiecte controversate, nu neapărat prin luarea în considerare a numărului de persoane care aderă la ele. Walter Lippmann spunea că propaganda este imposibilă fără o formă de cenzură, mai exact fără o barieră pusă între public și evenimentele controversate despre care se discută (Lippmann, 1946, p. 31). În mod analog, nu putem concepe opinia publică fără filtrul interpretativ pe care agenția politică dominantă în societate îl pune între public și subiectele aflate pe agenda publică.

Asemenea celorlalte opinii colective, opinia publică este atribuită de fiecare persoană în parte întregii societăți – ca subiect sui generis – în funcție de percepția pe care o are cu privire la dominanța deopotrivă discursivă și coercitivă a unor puncte de vedere. Acest lucru explică de ce membrii unei societăți consideră că opinia publică aprobă ceva (ex. căsătoria dintre două persoane de același sex) chiar în condițiile în care, în mod individual, ei ar dezaproba acest lucru.

Sintetizând considerațiile de mai sus, putem spune că opinia publică este opinia atribuită de către indivizii întregii societăți – ca subiect sui generis – pe baza dominanței discursive și coercitive a celor care se implică în dezbaterea subiectelor de interes public. Această definiție corespunde unui mixaj între perspectiva discursivă și perspectiva reificatoare asupra opiniei publice.

Pentru a înțelege mai bine procesul de formare a opiniei publice și posibilitățile de intervenție ale PR-iștilor în cadrul acestui proces, este util să ne raportăm la „legile opiniei publice" formulate de Handley Cantril (Cantril, 1947, pp. 226–230):

1. Opinia publică este sensibilă la evenimentele importante. Opinia publică nu se pronunță cu privire la orice eveniment din societate, însă exprimă un punct de vedere larg acceptat și o judecată de valoare atunci când ceea ce se întâmplă are un caracter dramatic sau neobișnuit. Astfel, opinia publică italiană a reacționat rapid la operaţiunea „Mani-Pulite", de la începutul anilor '90, și a adoptat o poziție de condamnare a vechii clase politice care s-a făcut vinovată de corupție generalizată.

2. Evenimentele dramatice pot duce opinia publică de la o extremă la alta. Opinia publică nu se stabilizează până nu se întrevăd implicațiile pe termen lung ale evenimentelor. Din cauza scandalurilor de corupţie și a crizei economice, opinia publică braziliană și-a mutat sprijinul de la populiștii de stânga Luiz Lula da Silva și Dilma Rouseff la populistul de dreapta Jair Bolsonaro. În toamna anului 2022, opinia publică braziliană a oscilat din nou, astfel încât Luiz Lula da Silva a câștigat din nou alegerile prezidențiale.

3. Opinia publică este determinată mai curând de evenimente decât de cuvinte. Opinia publică este influenţată de cuvinte doar când ele însele sunt tratate ca evenimente. De fapt, atunci când au greutatea unor evenimente, cuvintele redau în formă hipersintetică un program de acțiuni realizate sau propuse spre realizare. Spre exemplu, Hillary Clinton a pierdut din simpatia și voturile bărbaţilor albi slab educaţi atunci când i-a etichetat „white trash" („sărăcime albă, țărănoi, gunoi alb") deoarece această expresie părea să semnaleze atitudinea disprețuitoare și ostilă a Partidului Democrat față de această categorie socială.

4. Declaraţiile verbale au impact dacă provin dintr-o sursă credibilă, iar opinia publică este slab structurată sau cristalizată. În situații de confuzie și nehotărâre, expresiile puternice ale unui lider politic respectat pot modela și orienta opinia publică. Discursul „sânge, sudoare, lacrimi" rostit de Winston Churchill după bătălia de la Dunkerque și cu câteva zile înainte de capitularea Franței a orientat decisiv opinia publică engleză împotriva Germaniei hitleriste și a oricăror negocieri de pace cu aceasta. Discursul lui Boris Elțîn de pe un tanc adus în fața manifestanților din Moscova a cristalizat și orientat opinia publică împotriva puciului din august 1991, organizat de tabăra conservatoare a Partidului Comunist al Uniunii Sovietice. Comunicarea deciziei curajoase a președintelui Emil Constantinescu de a interzice survolul României de către avioanele militare rusești (încărcate cu armament și trupe militare) care se îndreptau spre Serbia a orientat decisiv opinia publică românească spre colaborarea cu Uniunea Europeană și NATO.

5. În general, opinia publică nu stabileşte urgenţele și, în general, prioritățile, ci reacţionează la evenimentele percepute ca urgente. Astfel, mișcarea „Moldova vrea autostradă" nu a reușit să creeze sentimentul nevoii urgente de autostradă între Iași și Târgu-Mureș. Măsurile de „relaxare cantitativă" (quantitative easing) aplicate în cascadă după criza financiară din 2007–2008 nu au alertat opinia publică deși deficitele bugetare mari și infuziile masive de bani în economie au dus la creșterea generalizată a prețurilor. Opinia publică din țările occidentale n-a transformat derapajele fiscal-bugetare în probleme prioritare pe agenda publică.

6. Opiniile sunt adoptate și împărtășite numai dacă sunt concordante cu interesul personal. Libertarianismul are o bună justificare raţională, însă el contravine intereselor percepute ale majorității populației. De aceea, opiniile libertariene nu au și nu pot avea ecou larg. Opinia publică a fost în general

foarte favorabilă față de Ucraina după invazia acesteia de către Rusia în februarie 2022. „Criza cerealelor" însă i-a afectat pe mulți fermieri din Polonia și România, ceea ce a dus la o diminuare a simpatiei pentru cauza ucraineană.

7. Opiniile nu rămân treze și active (aroused) pe termen lung decât dacă sunt bine ancorate în interese personale sau de grup și sunt confirmate de evenimentele curente. Astfel, victoriile puterilor Axei, au diminuat simpatia tradițională a românilor față de vechii aliați francezi și englezi. Favorabilitatea opiniei publice față de apartenența la NATO și prezența bazelor militare NATO în România este menținută constantă de amenințările de securitate venite din partea Rusiei.

8. Opinia nu se schimbă ușor atunci când sunt în joc interese personale sau de grup puternice. Liderii revoluționari țin cont de această lege cointeresând largi categorii de populație în adoptarea noilor opinii și sprijinirea noului regim. Opinia anticatolică din țările care au îmbrățișat reforma protestantă a fost cristalizată și întărită de confiscarea și împărțirea bunurilor deținute de Biserica Catolică. Printre primele măsuri adoptate de liderii comuniști după cucerirea puterii politice au fost „reforma agrară" și confiscarea – în folosul populației sărace – a proprietăților deținute de „clasele exploatatoare". Noii proprietari ai bunurilor confiscate rămân în general fideli opiniei care le-a adus avantaje materiale, indiferent de problemele de moralitate pe care le ridică.

9. Într-o democrație, atunci când sunt în joc interese personale sau colective puternice, opinia publică premerge schimbările instituționale. Menționăm aici, spre ilustrare, că aderarea opiniei publice românești la NATO și Uniunea Europeană a precedat intrarea oficială în cele două organisme euro-atlantice.

10. Atunci când opinia publică este slab structurată sau divizată, politica faptului împlinit poate orienta decisiv opinia publică într-o anumită direcție. Dacă Parlamentul ar fi adop-

tat o lege a căsătoriei între persoanele de același sex imediat după eșecul referendumului privind familia, opinia publică românească putea fi orientată decisiv în această direcţie. Adoptarea legii privind interzicerea fumatului în locurile publice a consolidat opinia publică defavorabilă fumatului în locurile publice. Pe de altă parte, legea prohibiţiei din Statele Unite (1919) nu a putut schimba opinia publică americană favorabilă consumului de alcool. Legea a fost abrogată în 1933.

11. În situaţii critice, opinia publică își mărește sprijinul față de liderii în care are încredere și devine intolerantă cu liderii în care nu are încredere. Winston Churchill a beneficiat de sprijinul opiniei publice britanice în timpul celui de-al doilea război mondial în ciuda înfrângerilor inițiale. Donald Trump s-a confruntat cu o opinie publică ostilă în ciuda succeselor politice și economice pe care le-a înregistrat. Același lucru s-a întâmplat cu președintele Richard Nixon. Războiul din Vietnam și criza petrolului din 1973 au creat o stare de nervozitate în societatea americană. Pe acest fundal, opinia publică l-a sancționat sever pe Nixon pentru „afacerea Watergate" în ciuda performanțelor politice remarcabile ale acestuia. Prin contrast, pe fondul unui climat calm, de bunăstare, opinia publică i-a rămas favorabilă președintelui Bill Clinton în ciuda „afacerii Monica Lewinsky".

12. Oamenii sunt mai puțin rezervați și critici față de deciziile luate de liderii politici dacă simt că au luat cumva parte la luarea deciziilor. Acest principiu asigură echilibrul dinamic al societăților democrat-liberale. Deși unele decizii luate de liderii politici se dovedesc a fi proaste, există un grad ridicat de conformare în societate deoarece cetățenii se simt părtași la ele prin vot, participări la dezbateri, discuții pe rețelele sociale sau chiar prin neimplicarea (culpabilă) în aceste acțiuni.

13. Publicul își formează opinii mai ușor cu privire la scopuri decât cu privire la metode și mijloace. Spre exem-

plu, în România, a existat un consens cu privire la intrarea în NATO și Uniunea Europeană, însă n-au fost cristalizate opiniile cu privire la modul în care aceste obiective pot fi atinse. Tot astfel, există un consens în Uniunea Europeană că trebuie ajutată Ucraina în conflictul armat cu Rusia, însă părerile diferă mult atunci când vine vorba de ajutorul concret care trebuie acordat.

14. Opiniile sunt „colorate" de dorințe. Când acestea prevalează în raport cu informaţiile factuale, opiniile pot oscila brusc de la o extremă la alta. Spre exemplu, dorința de prosperitate orbește publicul față de datele statistice care fac imposibilă satisfacerea acesteia. La intrarea în Uniunea Europeană, sloganul „Vrem o țară ca afară!" a exprimat o dorință generală, imposibil de îndeplinit pe termen scurt. Frustrarea produsă de ritmul de dezvoltare mai lent decât s-a anticipat a influențat opinia publică din România, fapt ce a întărit (din fericire, nu exagerat) curentul eurosceptic.

15. Asemenea opiniilor individuale, opinia publică are mai multe dimensiuni: direcția, intensitatea, amplitudinea și profunzimea. Prin instrumentele de sondare a opiniei publice se măsoară cu precădere direcția și amplitudinea opiniei publice, indicându-se dacă avem de-a face cu încredere vs. acceptare, respectiv neîncredere vs. respingere față de anumite persoane sau poziții, precum și numărul persoanelor care împărtășesc opinia respectivă. Este important să luăm în considerare și celelalte două dimensiuni intensitatea și profunzimea –, care reflectă gradul de înrădăcinare al opiniei și, implicit, durabilitatea ei pe termen lung, precum și angajamentul persoanelor de a susține opinia publică.

16. Inconsistențele de la nivelul opiniei publice sunt mai mult aparente decât reale. Ca unică instanță regulativă în dezbaterea subiectelor controversate de pe agenda publică, într-o societate deschisă, fluidă, liberă și pluralistă, opinia publică poate părea prinsă în dileme insurmontabile. Nu este

ușor de găsit un compromis rezonabil între interese colective care pare deopotrivă contrare și legitime. De aceea, opinia publică poate conține nuanțe, retractări sau contradicții în tratarea unor probleme specifice. La nivelul principiilor, însă, este mult mai evidentă consistența. Acest lucru s-a constatat în România, spre exemplu, atunci când s-a conturat atitudinea constant favorabilă față de războiul ruso-ucrainean.

17. Într-o democrație, oamenii sunt mai educați și au un acces mai larg la informații de calitate. Asta îi face mai receptivi la informațiile obiective oferite de experți. Un exemplu ilustrativ în acest sens este atitudinea cetățenilor români în perioada pandemiei de COVID-19. În ciuda nenumăratelor teorii ale conspirației aflate în circulație, a prevalat simțul comun (common sense), iar informațiile provenite din surse credibile s-au bucurat de interes.

Întrucât bunăstarea clienților lor în sfera publică depinde de raportul acestora cu opinia publică, este util ca specialiștii în relații publice să ia în considerare aceste „legi" atunci când planifică și implementează campanii de comunicare.

### 1.3. Definiții ale relațiilor publice

După ce am prezentat atributele esențiale ale societății (occidentale) contemporane care fac indispensabil aportul relațiilor publice și după ce am clarificat natura și regularitățile opiniei publice ca instanță regulativă necoercitivă la nivelul unei societăți, ne propunem în cele ce urmează să discutăm critic câteva definiții și modele teoretice ale relațiilor publice. Vom avea în vedere dublul statut al relațiilor publice, acela de ocupație aflată în curs de profesionalizare și de știință socială aplicată.

Termenul de relații publice suferă de neclaritate definițională (definitional fuzziness) (Moloney, 2000, p. 59), iar sutele de definiții și „megadefiniții" menționate deja în literatura de

specialitate par să dovedească faptul că este chiar imposibil să ajungem la o accepțiune general agreată (Harrison, 1995, p. 3). În fapt, nenumăratele diferențe în definirea relațiilor publice provin fie din perspectiva diferită, dar legitimă din care este privită această practică, fie din includerea în definiens a unor note neesențiale și accidentale.

Raportându-ne selectiv la literatura de specialitate, menționăm că relațiile publice sunt definite de unii teoreticieni și practicieni ai domeniului după cum urmează:

1. Funcția de management care stabilește și menține relații reciproc avantajoase între o organizație și publicurile de care depinde succesul sau eșecul acesteia (Cutlip et al., 2010, p. 5);
2. Funcția de management care evaluează atitudinile publice, identifică politicile și procedurile unui individ sau unei organizații cu interes public și execută un program de acțiune pentru a câștiga înțelegerea și acceptarea publicului (PR News; cf. Cutlip și Center, 1964, p. 4);
3. Managementul comunicării dintre o organizaţie și stakeholderii ei (Grunig și Hunt, 1984, p. 6);
4. Funcţia de comunicare și de management prin care organizaţiile se adaptează la mediu, respectiv modifică sau menţin parametrii de mediu în scopul atingerii obiectivelor propuse (Long și Hazelton Jr., 1987; Nessmann, 1995);
5. Managementul strategic al relațiilor dintre o organizație și diversele sale publicuri, prin utilizarea comunicării, pentru a atinge înțelegerea reciprocă, a realiza obiectivele organizaționale și a servi interesul public (Flynn et al., 2008);
6. Managementul reputației (Harrison, 1995, p. 3);
7. Managerierea relaţiilor strategice (Hutton, 1999, p. 208);

8. Încercarea de a construi [sau obține] sprijin public pentru o activitate, cauză, mișcare sau instituție, prin informare, persuadare și ajustare (Bernays, 1955, pp. 3–4);
9. Fluxul de comunicare intenționată produsă în numele indivizilor, al grupurilor formal constituite sau al grupurilor constituite informal, prin tranzacții cu alte entități sociale, cu efecte sociale, culturale, politice și economice la nivel local, național și global (Edwards, 2012, p. 21);
10. Un proces de comunicare strategică care construiește relații reciproc avantajoase între organizații și publicul lor (Public Relations Society of America [PRSA]; cf. Myers, 2021, p. 10);
11. Efortul susținut, planificat și deliberat de a stabili și menține înțelegerea mutuală dintre o organizație și publicul său (The Institute for Public Relations; cf. Hindson, 1965);
12. P (performanță) plus R (recunoaștere) (P for performance plus R for recognition equals PR) (Cutlip și Center, 1964, p. 4);
13. Aranjarea adevărului astfel încât să te placă oamenii (Bowman și Ellis, 1969, p. 1).

Fiecare din definițiile de mai sus se referă la scopuri, obiective, instrumente sau activități care apar în practica de relații publice, însă nu toate aspectele menționate sunt esențiale și nu toate apar în orice instanță a acesteia. De aceea, ni se pare potrivit să adăugăm respectivelor definiții câteva precizări.

1. Relațiile publice sunt o practică aflată într-un proces continuu de profesionalizare, mai exact o activitate sistematică de transformare a lumii, aflată în contrast cu acțiunile sporadice sau întâmplătoare. Deși vorbim uneori de acțiuni punctuale de PR, acestea trebuie tratate drept componente ale unui proces complex, multinivelar, sinuos, nonlinear și

parțial predictibil de influențare a stărilor de lucruri existente. Definițiile oferite de Institutul pentru Relații publice (Hindson, 1965) și Lee Edwards (2012, p. 21) redau bine aspectul esențial al relațiilor publice de proces intenționat, planificat, sistematic și susținut de influențare a realității. Date fiind particularitățile societății contemporane (discutate în subcapitolul precedent), apar inevitabil consecințe neintenționate și externalități, însă acestea nu anulează caracterul intenționat al relațiilor publice. Spre exemplu, postările specialistului în PR care întreține pagina de Facebook a unui lider politic sunt parte a procesului intenționat de gestionare a imaginii publice pentru respectivul politician chiar dacă unele reacții ale publicului la postări sunt în răspărul intenției PR-istului.

2. Procesul intenționat de influențare a realității vizează anumite relații din societate, care trebuie inițiate (sau stabilite), menținute, consolidate, modificate sau … anulate. Între cine și cine pot fi stabilite sau rupte relațiile? – Evident, între persoane (fizice sau juridice), grupuri și comunități. Chiar dacă vorbim la modul metaforic de relațiile cuiva cu anumite idei, ideologii, cauze sociale sau paradigme, aceste relații îi vizează cu adevărat pe purtătorii acestora. Astfel, cei care vorbesc de relația lui Donald Trump cu populismul de dreapta se referă de fapt la relația acestuia cu persoanele fizice, organizațiile formal constituite, grupurile informale și colectivitățile care împărtășesc ideologia politică respectivă. Este de reținut apoi că PR-iștii nu-și restrâng eforturile la relațiile unei organizații (formal constituite) chit că organizațiile se numără printre principalii beneficiari ai serviciilor de relații publice și plătesc pentru ele. Eforturile de PR pot viza în egală măsură relațiile unei persoane publice, ale unei comunități, ale unei rețele informale și neorganizate de protestatari sau ale unei țări. De aceea, definițiile care limitează sfera de acțiune a relațiilor publice la relațiile *organizațiilor* cu alți parteneri sociali trebuie considerate prea înguste.

Nu trebuie uitat apoi că influențarea relațiilor cuiva nu trebuie să se petreacă neapărat în sensul menținerii sau dezvoltării lor. Există situații în care beneficiarul serviciilor de PR trebuie ajutat să rupă amiabil relațiile cu anumite persoane sau organizații. Spre exemplu, de-a lungul anilor, o companie se confruntă cu situația de a înceta relațiile cu anumiți acționari, manageri, angajați, furnizori sau chiar clienți finali „dificili". În urma unei fuziuni și a repoziționării pe eșichierul politic, un partid politic se poate vedea nevoit să renunțe la legăturile cu segmentul de electorat care s-a simțit trădat. PR-iștii specializați în gestionarea ruperii relațiilor pot contribui substanțial la depășirea acestor probleme spinoase.

În sfârșit, accentul pus pe caracterul reciproc sau mutual avantajos al relațiilor este excesiv. Într-adevăr, merită căutată o zonă win-win în relația cu stakeholderii implicați și suportivi, însă societatea pune deseori persoanele publice, organizațiile și comunitățile în contact cu agenți sociali dușmănoși. Spre exemplu, o companie poate avea de gestionat relațiile cu anumiți competitori din ramura de activitate care vor să recurgă la preluare ostilă. O alta se poate confrunta cu mișcări protestatare slab organizate care-i cer imperativ să-și lichideze afacerea. Întrucât există stări de animozitate sau ostilitate care nu pot fi depășite, ar fi nepotrivit să li se ceară specialiștilor în relații publice edificarea unor relații reciproc avantajoase. În asemenea cazuri, ar fi suficient ca relațiile de concurență și ostilitate să se mențină în limitele legalității și curtoaziei.

3. În mod absolut justificat, aproape toate definițiile relațiilor publice menționează comunicarea strategică drept instrument de influențare a relațiilor unei persoane publice, organizații, colectivități sau societăți. Prezența calificativului „strategic" trimite la arta de a folosi toate resursele semiotice disponibile în vederea atingerii obiectivelor propuse, precum și la capacitatea de a obține rezultatele scontate prin învingerea eventualilor adversari sau prin depășirea eventualelor

obstacole. Comunicarea strategică de PR nu este doar (vag) intenționată; ea este concepută și desfășurată pentru a face față celui mai rău sau defavorabil scenariu (worst case scenario). În acest sens, este corect să vorbim de un management al comunicării în practica de PR. Comunicarea de PR reclamă eforturi de mobilizare a resurselor, organizare, conducere, alocare de resurse, monitorizarea îndeplinirii sarcinilor și evaluare.

Expresia „managementul comunicării" nu trebuie însă să sugereze că funcția de relații publice poate fi îndeplinită doar la nivel managerial. Specialiștii în PR nu trebuie să fie neapărat manageri. Ei își pot îndeplini funcția specifică și la nivel tehnic, eventual ca angajați ai departamentelor de vânzări, resurse umane sau de comunicare integrată de marketing.

4. Definiția lui Lee Edwards (2012, p. 21) evidențiază în mod pertinent că specialistul în relații publice acționează „în numele cuiva", nu neapărat în baza unui contract de prestări servicii cu acesta. Stabilitatea și prestigiul profesiei de specialist în PR cer ca serviciile specializate de comunicare strategică să fie oferite în cea mai mare măsură contra cost și pe o bază contractuală, fie persoanelor publice, fie organizațiilor (formal constituite). Acest lucru nu trebuie să-i împiedice pe unii PR-iști să acționeze pro bono în sprijinul unor cauze sociale sau al unor comunități. Spre exemplu, au existat PR-iști care s-au implicat pro bono în mișcarea „Salvați Roșia Montană" înainte de constituirea ONG-urilor care și-au asumat misiunea de a opri proiectul de exploatare a minereurilor din zonă de compania canadiană Gabriel Resources.

5. Definițiile neconvenționale „P (performanţă) plus R (recunoaștere) = PR" (Cutlip și Center, 1964, p. 4), respectiv „Relațiile publice reprezintă aranjarea adevărului astfel încât să te placă oamenii (Bowman și Ellis, 1969, p. 1)" au meritul de a indica două condiții prealabile ale unei acțiuni reușite de PR, anume performanța și adevărul. Și Edward Bernays

a atras atenția că „este inutil să încerci să vinzi o idee sau să pregătești terenul pentru un produs care este practic necorespunzător" (Bernays, 1928, p. 42). Acțiunea de PR poate crește vizibilitatea și recunoașterea unei performanțe sau a unui produs de calitate, însă nu se poate substitui acestora. Dacă performanța este slabă sau produsul necorespunzător, comunicarea de PR nu va face decât să evidențieze aceste lipsuri.

Aceasta nu înseamnă că pot apela la servicii de relații publice doar cei care probează performanțe excepționale. Orice provider care oferă produse la nivelul promisiunii privind calitatea acestora, iar produsele satisfac o cerere este îndreptățit să ceară suportul specialiștilor în relații publice. Condiția veridicității îi protejează pe PR-iști de acuzația că servesc cauze ignobile prin mesaje înșelătoare. Arta relațiilor publice reclamă să spui numai adevărul, poate nu tot adevărul, într-un aranjament care să-l pună pe beneficiar într-o lumină cât mai favorabilă. Cele două definiții însă au dezavantajul că sunt lacunare; ele nu evidențiază decât o parte, e drept importantă, a practicii de PR.

6. Definirea relațiilor publice ca management al reputației (Harrison, 1995, p. 3) acoperă și ea o dimensiune esențială a practicii de PR. Înțeleasă drept „percepția publicului privind integritatea unei organizații" (Beaulieu, 2002, p. 87), „ansamblul calităților atribuite unei organizații pe baza acțiunilor trecute ale acesteia" (Weigelt și Camerer, 1988, p. 444) sau „estimarea consistenței în timp a calităților unei organizații pe baza voinței și abilității acesteia de a realiza în mod repetat și în aceeași manieră o activitate" (cf. Bennett și Kottasz, 2000), reputația este un bun de valoare extrem de prețios pentru orice persoană publică sau organizație. În esență, este important ca specialiștii în relații publice să aibă în vedere efectele pe care acțiunile lor le au asupra reputației clienților lor, indiferent de obiectivele urmărite. Totuși, relațiile publice

nu se limitează la managementul reputației și nu au în vedere doar cultivarea reputației.

7. Definițiile care corelează acțiunile de relații publice cu adaptarea la mediu sau cu servirea interesului public conțin informație redundantă, respectiv informație excesiv de restrictivă. Nu doar specialiștii în PR, ci absolut toți agenții sociali și chiar toate ființele vii supraviețuiesc și prosperă îmbinând asimilarea (sau transformarea) mediului cu adaptarea la mediu. De aceea, includerea adaptării la mediu ca notă esențială și caracteristică a relațiilor publice este inadecvată. Pe de altă parte, includerea cerinței servirii interesului public în definiția relațiilor publice este un fel de „semnalizare a virtuții" (*virtue signalling*), mai exact adoptarea, cu exces de zel, a paradigmei responsabilității sociale. În fapt, specialiștii în relații publice servesc excelent interesul public fără a-l viza direct acordând cele mai bune servicii de comunicare strategică clienților lor prin respectarea legii, a standardelor profesionale și a normelor morale ale societății din care fac parte. Servirea interesului public se poate constitui într-o externalitate pozitivă a practicării relațiilor publice la cel mai înalt nivel de profesionalism.

Fără a încerca să adăugăm încă o definiție la multele sute de definiții deja consemnate în literatura de specialitate, rezumăm considerațiile de mai sus spunând că *relațiile publice reprezintă un proces intenționat, sistematic și susținut de comunicare strategică desfășurat în numele unor persoane publice, organizații sau colectivități în scopul cultivării unor relații funcționale cu stakeholderii acestora*. Despre stakeholderi vom vorbi pe larg într-un capitol următor; menționăm deocamdată în acest context că ei sunt persoane, grupuri informale, organizații sau comunități aflate în relații de interdependență cu beneficiarii sau clienții serviciilor de PR. Mai adăugăm că ni se pare preferabil să folosim expresia „relații funcționale" întrucât aceasta acoperă nu doar relațiile mutual avantajoase,

ci și relațiile de ostilitate guvernate de legalitate și curtoazie, precum și situațiile în care relațiile trebuie încetate amiabil.

### 1.4. Beneficiari și provideri ai serviciilor de relații publice

Așa cum s-a menționat mai sus, activitățile de relații publice sunt realizate în numele și în beneficiul unor persoane, organizații, colectivități informale sau societăți. Cei mai importanți dintre acești beneficiari sunt organizațiile – ca grupuri de persoane ce au un patrimoniu propriu și personalitate juridică – deoarece, de regulă, acestea solicită și primesc servicii de comunicare strategică pe bază contractuală, contra cost.

Organizațiile beneficiare pot fi instituții publice, companii sau organizații neguvernamentale (ONG-uri). Instituțiile publice sunt structuri funcționale care acționează în regim de putere publică, prestează servicii publice și sunt finanțate din venituri bugetare și venituri proprii. Din această categorie, ar putea apela la serviciile unui specialist în PR autorități precum Agenția Națională de Administrare Fiscală (ANAF), Guvernul României, Senatul României, Primăria Municipiului Iași, Universitatea „Alexandru Ioan Cuza" din Iași, Consiliul Județean Maramureș, Inspectoratul pentru Situații de Urgență și Garda Națională de Mediu – Comisariatul Județean Vaslui. Companiile sunt asocieri de persoane fizice și juridice care desfășoară activități economice în scop lucrativ. Dintre organizațiile de acest tip care beneficiază sau pot beneficia de aportul relațiilor publice se numără Antibiotice Iași, Automobile Dacia, Transferoviar Călători (TFC), Banca Transilvania, Boeing, Coca-Cola, Microsoft, BMW, Allianz, Siemens, Continental, Enel și Intesa Sanpaolo. Organizațiile neguvernamentale sunt asocieri de persoane care au personalitate juridică și care activează într-un sector diferit de cel guvernamental și de cel economic. Particularitățile acestui

sector sunt evidențiate de etichetele care îi sunt aplicate. Se folosește denumirea „sectorul de voluntariat" (*voluntary sector*) pentru a evidenția faptul că activitățile organizațiilor de aici se bazează în cea mai mare măsură pe munca benevolă, neremunerată a membrilor lor; denumirea „sectorul independent/cel de-al treilea sector" (*independent sector/third sector*), pentru a marca separarea de sfera guvernamentală și cea economică (fapt ce nu exclude cooperarea cu instituțiile publice și companiile din cele două sectoare); denumirea „sectorul nonprofit" (*not-for-profit sector*), pentru a evidenția faptul că organizațiile nu desfășoară deloc activități lucrative sau, dacă desfășoară temporar asemenea activități, veniturile obținute sunt folosite în totalitate pentru îndeplinirea scopurilor asumate de organizații; denumirea „sectorul caritabil" (*charitable sector*), pentru a sublinia rolul fundamental de ajutorare directă a celor aflați în nevoie pe care îl îndeplinesc organizațiile; denumirea „sectorul filantropic" (*philantropic sector*), pentru a semnala că organizațiile se bazează în foarte mare măsură pe veniturile din donații; denumirea „sectorul societății civile" (*civil society sector*), pentru a arăta că persoanele din organizații se asociază voluntar în jurul unor valori, interese și cauze comune; denumirea „sectorul scutit de taxe" (*tax-exempt sector*), pentru a atrage atenția că organizațiile și persoanele implicate în activitățile lor sunt eligibile pentru deduceri și scutiri fiscale; denumirea „sectorul social" (*social sector*), pentru a evidenția contribuția adusă la îmbunătățirea țesăturii sociale (Tschirhart și Bielefeld, 2012, p. 7). Percepția generală despre ONG-uri este aceea că ele reprezintă societatea, valorile etice și puterea [socială] (Beaudoin, 2004, p. 368). Dintre organizațiile neguvernamentale care apelează sau pot apela la servicii de PR, menționăm, la întâmplare, Transparency International, Save the Children, Crucea Roșie Română, Fundația Comunitară Iași și PRIME Iași.

O a doua categorie de beneficiari ai serviciilor de relații publice sunt persoanele publice, adică persoanele a căror viață, conduită și activitate atrag un interes și un control public substanțial.

Persoanele publice sunt în principiu binecunoscute și faimoase, în ramura lor de activitate, în societate sau chiar la nivelul întregii umanități. Persoanele publice sunt mai dependente decât organizațiile de o acoperire mediatică favorabilă, sunt mai vulnerabile decât organizațiile la percepțiile negative ale publicului despre ele și au nevoie de servicii de PR măcar pentru protejarea reputației. Din categoria persoanelor publice fac parte politicieni (ex. Donald Trump, Joe Biden, Emmanuel Macron, Vladimir Putin, Klaus Iohannis), investitori și antreprenori (ex. Elon Musk, Warren Buffet, Mark Zuckerberg, Bernard Arnault, Françoise Bettencourt Meyers, Dieter Schwarz, Stefan Quandt, Dragoș și Adrian Pavăl, Zoltán Teszári, Ion Țiriac), filantropi (ex. Bono, Bill Gates, Melinda Gates, George Clooney, MacKenzie Scott, Jeff Bezos, George Soros), actori (ex. Brad Pitt, Chris Hemsworth, Tom Holland, Pedro Pascal, Ilinca Manolache, Dora Leu, Flavia Dima), sportivi (ex. Kylian Mbappé, LeBron James, Sergio Parisse, Ange Capuozzo, Novak Djokovic, Simona Halep), scriitori (ex. Monica Heisey, Stephen Buoro, Georgina Moore, Gabriela Adameșteanu, Mircea Cărtărescu), influenceri de pe platformele de socializare online (ex. Antonia, Delia, Nicole Cherry, Dorian Popa, Smiley), persoane mondene (socialites) (ex. Paris Hilton, Kourtney Kardashian, Kendall Jenner, Nicole Richie, Ivanka Trump) etc.

De sprijinul specialiștilor în relații publice pot beneficia mișcările sociale de protest „acefale" care antrenează, fără o coordonare explicită, mase mari de oameni împotriva unor abuzuri de putere din societate (abuzuri existente cu adevărat sau doar percepute ca atare): protestele desfășurate în februarie 2003 la scară globală în peste 600 de orașe pentru

prevenirea războiului din Irak, protestul fermierilor indieni (2020–2021), Marșul Femeilor (21 ianuarie 2017, a doua zi după învestirea lui Donald Trump ca președinte al SUA), în cadrul căruia milioane de persoane și-au exprimat opoziția față de politicile și retorica lui Trump, precum și susținerea față de drepturile femeilor, drepturile LGBTQ, egalitatea de gen și alte probleme de justiție socială, mișcarea „vestelor galbene" (începută în noiembrie 2018), în cadrul căreia protestatarii au cerut reducerea impozitelor pe combustibili, reintroducerea impozitului de solidaritate asupra averii, creșterea salariului minim și demisia președintelui Emmanuel Macron și a guvernului său, protestele legate de moartea lui George Floyd și mișcarea pentru dreptate și egalitate rasială Black Lives Matter din anul 2020 etc. Asemenea mișcări militante care se coagulează în jurul unor valori și cauze sociale se încadrează în așa-numita „contraputere" (counter-power), reprezentând puterea spontană a societății ce se opunea puterii monolitice exercitate de marile companii și de instituțiile statului (Beaudoin, 2004, p. 367). Dat fiind caracterul disruptiv, pe alocuri violent al acestor proteste, este indispensabilă asistența specialiștilor în relații publice pentru a crește nivelul de înțelegere și acceptare din partea societății. Specialiștii în PR pot continua asistența în procesul de instituționalizare a acestor mișcări, adică de transformare a lor, din contraputere, în putere. Pe fundamentul unei mișcări de protest cvasi-spontane, se pot constitui ONG-uri, mai apoi grupuri de lobbying și, în sfârșit partide politice care ajung la guvernare (Beaudoin, 2004, p. 368). Mișcarea de protest „Salvați Roșia Montană" (septembrie 2013 – februarie 2014) pare să fie un exemplu ilustrativ în acest sens.

Nu în ultimul rând, chiar și țările pot solicita servicii de relații publice, sub forma brandingului de țară, pentru a-și construi o imagine pozitivă și distinctivă la nivel internațional. Acest lucru presupune promovarea valorilor, culturii,

tradițiilor și potențialului economic al țării. Un exemplu ilustrativ de acțiune de PR la nivel de țară este lansarea în 2010 a brandului turistic al României „Grădina Carpaților" (Carpathian Garden).

Beneficiile oferite organizațiilor, persoanelor, mișcărilor sociale și țărilor sunt prea numeroase și variate pentru a fi clasificate logic. Ele pot fi doar grupate în clustere mai mult sau mai puțin omogene. Menționăm în continuare trei contribuții în această direcție, cu precizarea că beneficiile enumerate – mult prea abstract formulate – necesită instanțieri ulterioare.

Astfel, Karl Nessman (1995) menționează că specialiștii creează beneficii pentru clienții lor prin faptul că:

1. Edifică (produc, construiesc, dezvoltă, stabilesc, schimbă, garantează) comprehensiunea, simpatia și încrederea;
2. Trezesc (stârnesc, sporesc) atenţia, interesul şi nevoile;
3. Creează (cultivă, menţin) relațiile, cu precădere relația de comunicare;
4. Obțin înțelegerea și consimțământului reciproc;
5. Articulează, reprezintă și ajustează (armonizează, adaptează și integrează) interesele;
6. Influențează opinia publică (stimulând conştientizarea problemelor, implicându-se în formarea opiniei);
7. Rezolvă conflictele (susținând comunicarea în situații de conflict și comunicarea de criză);
8. Creează consensul.

La rândul lui, Norman Stone (1995, pp. 1–2) afirmă că specialiștii în relații publice:

1. Sprijină obiectivele de afaceri;
2. Explică politicile [sau programele de acțiune];
3. Cresc gradul de conştientizare;
4. Concentrează atenția [publicului] asupra problemelor;
5. Încurajează discuția informată;

6. Ajută la schimbarea percepțiilor, opiniilor și comportamentelor;
7. Influențează atitudinile;
8. Motivează personalul;
9. Sprijină efortul de marketing și vânzări;
10. Construiesc și susțin pe termen lung o reputație;
11. Contribuie la restabilirea credibilității;
12. Au un anumit efect asupra valorilor unui anumit grup sau ale societății în ansamblu ei.

În sfârșit, raportându-ne la contribuția lui Ronald Smith (2005, p. 75) cu privire la cele trei niveluri ale obiectivelor de comunicare strategică – cognitiv, afectiv (atitudinal, de acceptare) și comportamental –, putem corela acțiunile de PR cu următoarele rezultate generice:

1. Atenție, notorietate (awareness) satisfăcătoare, imagine favorabilă sau reputație convenabilă;
2. Cunoaștere sau înțelegere;
3. Atitudine dezirabilă;
4. Implicare, loialitate, sprijin;
5. Opinii sau credințe favorabile;
6. Comportamente sau acțiuni dezirabile.

S-ar mai putea nota aici mențiunea lui Pat Bowman și Ellis Nigel (1969, pp. 1–2) că relațiile publice, ca știință socială și comportamentală aplicată, realizează pentru clienții lor următoarele sarcini:

1. Măsoară, evaluează și interpretează atitudinile diverșilor stakeholderi relevanți;
2. Asistă managerii în definirea obiectivelor pentru creșterea încrederii și acceptării din partea publicului a produselor, planurilor, politicilor și personalului organizației;
3. Aliniază obiectivele organizației cu interesele, nevoile și scopurile diverșilor stakeholderi relevanți;

4. Elaborează, înfăptuiește și evaluează programe menite să câștige încrederea și acceptarea publicului.

După cum s-a menționat deja, beneficiile menționate mai sus se pretează la specificări ulterioare, în funcție de natura beneficiarilor (organizații, persoane publice, mișcări sociale, colectivități, societăți) și de sfera socială din care fac parte aceștia (guvernamentală, economică, nonprofit).

Providerii serviciilor de relații publice pot fi: (1) angajați ai departamentelor interne (in-house departments) din cadrul organizațiilor care beneficiază de aportul relațiilor publice (ex. Departamentul MEDIA al Universității „Alexandru Ioan Cuza" din Iași), (2) liber-profesioniști/persoane autoangajate (freelancers) (ex. Vyacheslav B.) sau (3) angajați ai unor agenții (externe) de PR (PR agencies) (ex. Golin România, McCann PR, Graffiti PR, GMP Public Relations, Saatchi & Saatchi).

Posturile ocupate de specialiștii în relații publice sunt numeroase și complexe. Unele se situează la nivel tehnic, altele la nivel managerial; unele cer focalizarea atenției asupra relațiilor din interiorul organizației, altele asupra relațiilor organizației cu stakeholderii externi; unele presupun implicarea nemijlocită în realizarea unor acțiuni, altele doar consiliere în procesul de elaborare a deciziilor; unele reclamă doar competențe de comunicare, altele și competențe complementare. Aproape toate slujbele de relații publice sunt posturi hibrid, care pot fi ocupate numai de către cei care au cunoștințe și priceperi din mai multe domenii (relații publice, publicitate, jurnalism, management, marketing, studii culturale, psihologie, sociologie, drept, istorie, științe politice, farmacie, sport, electronică, informatică, artă, agronomie etc.). Specialiștii în relații publice trebuie să fie specialiști-generaliști (specialist-generalist) (Bernays, 1971, p. 316). Ei nu pot îndeplini o funcție managerială decât după ce au îndeplinit cu succes mai multe funcții tehnice. Aproape toate posturile pot fi regăsite deopotrivă în structurile de PR interne și în structurile de

PR externe ale organizațiilor politice, economice sau neguvernamentale.

Fără a încerca o listare completă și, cu atât mai puțin, o clasificare, enumerăm câteva dintre cele mai cunoscute sau des întâlnite posturi de PR: agent/director/reprezentant/consultant vânzări, agent de publicitate, analist media, monitorist presă, animator, moderator, asistent comunicare, asistent editorial, asistent manager (office assistant), asistent relații clienți, atașat de presă (responsabil în relațiile cu mass-media), brand manager, comentator, consilier de afaceri publice (public affairs counselor), consilier de campanie, consultant marketing politic, consilier personal, consultant cameral (pentru reprezentare pe plan intern și internațional), consultant de asigurări, consultant în resurse umane, copywriter (junior/senior), consultant media (media trainer), crainic/speaker, documentarist, editor știri, editorialist, facilitator, hostess, impresar, lobbyist, manager de comunicare corporativă (corporate communication manager), marketing & communication officer, planificator media (media planner), mediator, negociator, news writer, operator call center/supervisor call-center, operator interviu (sondaje), orator motivațional (motivational speaker), organizator de evenimente (events planner), povestitor (narrator), PR associate, PR coordinator, PR director, PR editor/PR writer/tehnical writer, PR executive, PR manager, PR officer, PR specialist (junior/senior), prezentator, purtător de cuvânt, referent de specialitate marketing, specialist în strângere de fonduri (fundraiser), specialist în protocol și ceremonial și specialist în relații publice.

Sub presiunea efervescenței pieței de PR, Clasificarea Ocupațiilor din România a extins în ultimii ani lista posturilor de relații publice. În prezent, aceasta include următoarele ocupații (Coduri Cor din Grupa Majoră 2 actualizate – Specialiști în diverse domenii de activitate, 2024):

- 243201 specialist în relaţii publice;
- 243202 mediator;
- 243203 referent de specialitate marketing;
- 243204 specialist protocol și ceremonial;
- 243205 consultant cameral;
- 243206 purtător de cuvânt;
- 243207 brand manager;
- 243208 organizator protocol;
- 243209 organizator relaţii;
- 243210 organizator târguri și expoziţii;
- 243211 prezentator expoziţii;
- 243212 specialist relaţii sociale;
- 243213 expert relaţii externe;
- 243214 curier diplomatic;
- 243215 specialist garanţii auto;
- 243216 analist servicii client;
- 243217 asistent director/responsabil de funcţiune (studii superioare);
- 243218 corespondent comercial;
- 243219 asistent comercial;
- 243220 specialist în activitatea de lobby;
- 243221 arbitru;
- 243222 manager atragere fonduri;
- 243223 ombudsman.

Foarte probabil, lista va fi completată cu multe alte ocupații, mai ales sub impactul noilor tehnologii de comunicare și a inteligenței artificiale.

# 2. PROFESIONALIZAREA ȘI SPECIALIZAREA PRACTICII DE RELAȚII PUBLICE

## 2.1. Profesionalizarea providerilor serviciilor de PR

În perioada timpurie a istoriei relațiilor publice (Bernays, 1956; Bernays, 1971; Newsom et al., 2003; Tench și Yeomanz, 2009; Pricopie, 2011), practicienii acestei ocupații nu se sfiau să acționeze în spiritul dictoanelor „La naiba cu publicul" (The public be damned) și „Cumpărătorul să fie cu băgare de seamă" (Caveat emptor). Profesionalismul nu trebuia probat prin certificate și diplome (credentials), apartenența la anumite organizații profesionale, respectarea unor valori, standarde și principii de acțiune sau luarea în considerare a „interesului public". Ceea ce conta în mod esențial era reputația care rezulta din succesele înregistrate în activitățile de PR desfășurate în trecut. În prezent, însă, provideri serviciilor de PR trebuie să-și definească standardele de acțiune în acord cu principiile constitutive ale societății deschise, libere, democratice și pluraliste în care trăim, manifestând un acut simț al responsabilității sociale.

Acest lucru implică, înainte de toate, servirea interesului public în aceeași măsură în care este servit interesul clientului. PR-iștii își pot asuma servirea interesului public ținând cont de cel puțin patru paradigme (Bivins, 1993):

Paradigma 1: Specialiștii în PR servesc interesul public dacă acționează cât mai eficient în interesul superior al clienților lor.

Paradigma 2: Specialiștii în PR servesc interesul public dacă, servindu-și cât mai bine clienții, acționează pro bono în sprijinul unor cauze sociale.

Paradigma 3: Specialiștii în PR servesc interesul public dacă, la nivelul întregului corp de practicieni, asigură servicii specializate oricui le dorește sau le solicită.

Paradigma 4: Specialiștii în PR servesc interesul public dacă, la nivel de profesie, îmbunătățesc calitatea dezbaterilor asupra problemelor importante pentru public.

Se poate constata cu ușurință că paradigma 3 impune o condiție exagerată. E drept că PR-iștii pledează – prin intermediul comunicării persuasive – interesele sau cauza clienților lor în fața stakeholderilor și a „tribunalului opiniei publice". Totuși, în ciuda activităților de advocacy, ei nu au statutul avocaților, care trebuie să asigure apărarea în fața instanței oricărei persoane inculpate de o faptă penală, indiferent cât de josnică ar fi aceasta. Problemele de PR nu pun în joc viața și libertatea persoanelor. De aceea, PR-iștii pot refuza să apere cauze ignobile prin servicii specializate de comunicare strategică. În schimb, toate celelalte paradigme pot fi asumate, în ponderi diferite, de orice practician al relațiilor publice, cu precizarea că prima îndatorire este să acționeze cât mai eficient în interesul superior al clienților lui.

Într-o modalitate mai specifică, Krishnamurthy Sriramesh și Lisa B. Hornaman au corelat profesionalismul manifestat în practica de relații publice cu trăsăturile esențiale ale oricărei profesii. Astfel, profesioniștii din domeniul relațiilor publice s-ar diferenția de neprofesioniști prin faptul că (Sriramesh și Hornaman, 2006, p. 157):

1. Practică relațiile publice în regim full-time;
2. Stăpânesc un sistem de cunoștințe ezoterice aflat în continuă dezvoltare;
3. Folosesc metode și tehnici de lucru specializate;
4. Aderă la anumite standarde de acțiune;

5. Sunt membri ai unor organizaţii profesionale;
6. Manifestă autonomie în raport cu alte ocupaţii;
7. Subscriu la normele unui cod deontologic;
8. Pun binele public și interesul clientului mai presus de propriului interes material.

La rândul lui, Jacquie L'Etang a corelat profesionalizarea practicii de relații publice cu următoarele mărci, care pot fi operaționalizate la nivelul comportamentelor observabile (L'Etang, 2008, p. 38):

1. Competențe practice și servicii specializate;
2. Instruire intelectuală și practică;
3. Autonomie profesională și expertiză;
4. Relație fiduciară cu clientul [în sensul că PR-istul trebuie să pună interesul clientului mai presus de propriul interes pe perioada valabilității contractului de prestări servicii];
5. Responsabilitate colectivă pentru statutul ocupației;
6. Exclusivitate în folosirea unor metode și tehnici;
7. Testarea competențelor;
8. Existența unor asociații profesionale.

Investigând aceeași temă a profesionalizării relațiilor publice, Cameron et al., (1996) au administrat un chestionar derivat din 60 de interviuri la 598 de profesioniști în relații publice din Statele Unite, obținând o rată de răspuns de 42%. În urma prelucrării răspunsurilor, au fost extrase 8 dimensiuni ale profesionalismului în PR:

1. Existența unor abilități tehnice;
2. Nivelul de salarizare;
3. Nivelul competenței de cercetare;
4. Statutul organizațional;
5. Performanța etică;
6. Nivelul de educație și instruire;
7. Egalitatea de gen și echitatea rasială;
8. Acreditarea.

Publicat pe pagina web a Institutului de Relații Publice din Statele Unite, articolul lui Chase Spears și Olivia Kresic (2023) încearcă să ofere un răspuns la întrebarea dacă relațiile publice ar trebui considerate o profesie. Un răspuns afirmativ ar depinde, spun autorii, de constatarea prezenței unor atribute esențiale. Mai exact, ar trebui să putem constata că relațiile publice:

1. Funcționează cu un grad înalt de autonomie;
2. Se autoreglementează prin intermediul unor regulamente și coduri de etică, astfel încât membrilor profesiei care se abat de la standardele de conduită stabilite li se aplică sancțiunile prevăzute;
3. Creează și mențin asociații care promovează expertiza și sentimentul de apartenență la o comunitate de experți;
4. Furnizează un serviciu public esențial pentru societate;
5. Includ membri care consideră intrarea în profesie ca pe o împlinire a vocației;
6. Mențin standardele de acțiune la un nivel ridicat prin activități și programe de formare finalizate cu obținerea unor certificate și diplome;
7. Constituie o ocupație full-time în care predomină efortul cognitiv la un birou;
8. Condiționează practicarea meseriei de finalizarea cu diplome și certificate a unor programe de educație și instruire;
9. Se desfășoară pe un fundament teoretic solid;
10. Sunt recunoscute ca profesie de încredere la nivelul întregii societăți.

Chase Spears și Olivia Kresic au constatat însă că în cazul unora dintre aceste atribute fie se constată absența, fie nu se poate determina cu certitudine prezența ori absența. Ar fi vorba în special de funcția de autocontrol prin intermediul unor regulamente și coduri de etică și de condiționarea prac-

ticării meseriei de finalizarea unor programe de educație și instruire, inclusiv de formare continuă. Acest lucru ar reliefa statutul relațiilor publice de ocupație aflată în curs de profesionalizare.

Eforturile de maturizare profesională a ocupației de relații publice sunt susținute într-o măsură semnificativă de asociațiile profesionale (ex. The European Public Relations Education and Research Association – EUPRERA, Public Relations Society of America – PRSA, Asociația Română a Profesioniștilor în Relații Publice – ARRP, Asociația Formatorilor în Jurnalism și Comunicare – AFJC) care promovează coduri de etică profesională și oferă programe și resurse de formare profesională. Unele dintre ele funcționează și ca agenții de acreditare „supererogatorie" în profesiile din sfera relații publice. Spre deosebire de alte profesii, cum ar fi cea de medic, farmacist, avocat, notar etc., relațiile publice pot fi practicate, deocamdată, și în absența unei acreditări primite din partea anumitor asociații profesionale.

Un îndreptar valoros în practica de PR este Codul de etică al Societății Americane de Relații Publice (Public Relations Society of America – PRSA), care conține un set de valori și de reguli de conduită care sunt esențiale pentru exercitarea cu profesionalism a relațiilor publice (PRSA).

VALORI

1. Susținerea publică a cauzei clientului (advocacy): Specialistul în PR servește interesul public apărând cu responsabilitate interesele clienților pe care îi reprezintă. El este o voce distinctă, puternică și credibilă pe piața ideilor, faptelor, opiniilor și dezbaterile publice.

2. Onestitatea (honesty): Pledând interesele clienților săi, specialistul în PR apelează la mesaje clare, precise și adevărate.

3. Expertiza (expertise): Specialistul în PR își însușește și perfecționează competențele necesare în exercitarea profesiei. El folosește cunoștințele, priceperile și capacitățile dobândite

în mod responsabil, contribuind la sporirea credibilităţii profesiei de specialist în PR. Practicianul de PR profesionist poate demonstra valoarea nou creată produsă de serviciile pe care le prestează.

4. Independenţa (independence): Specialistul în PR îl consiliază cu obiectivitate pe clientul său. El își asumă răspunderea pentru acţiunile sale.

5. Loialitatea (loyalty): Specialistul în PR nu trădează încrederea clientului său (sub pretextul servirii interesului public). În exercitarea profesiei, el nu va aduce prejudicii și nu va leza interesele clientului său.

6. Echitate (fairness): Specialistul în PR ţine cont de interesele legitime ale tuturor stakeholderilor (consumatori, acţionari, manageri, angajaţi, furnizori etc.) și ale societăţii în ansamblul ei. El respectă toate opiniile și susţine dreptul la liberă exprimare.

REGULI DE CONDUITĂ

1. Recomandări privind fluxul liber de informaţii
   a. Contribuiţi la integritatea și continuitatea procesului de comunicare;
   b. Fiţi onești și exacţi în exprimarea ideilor;
   c. Corectaţi cu promptitudine erorile de comunicare pentru care sunteţi responsabili;
   d. Asiguraţi-vă că nu transmiteţi mesaje biasate sub influenţa eventualelor cadouri primite. Cadourile trebuie să fie legale, ocazionale și nominale.
2. Recomandări privind concurenţa loială
   a. Respectaţi dreptul de proprietate intelectuală pe piaţa serviciilor de PR;
   b. Nu încercaţi să vă subminaţi concurenţii prin ademenirea sau demoralizarea angajaţilor acestora.
3. Recomandări privind dezvăluirea de informaţii
   a. Nu induceţi în eroare publicul;

b. Dezvăluiţi eventualul interes financiar pe care îl aveţi în organizaţia clientului;
c. Dezvăluiţi eventualul sponsor al cauzelor sau intereselor reprezentate;
d. Verificaţi mesajele pe care urmează să le transmiteţi publicului sub raportul exactităţii şi veridicităţii.

4. Recomandări privind garantarea confidenţialităţii
a. Nu faceţi publice informaţiile cu caracter privat sau secretele de serviciu ale clientului;
b. Preveniţi scurgerea de informaţii din organizaţia clientului;
c. În cazul divulgării de informaţii confidenţiale, informaţi imediat autorităţile competente;
d. Nu folosiţi informaţiile obţinute de la client la noul loc de muncă.

5. Recomandări privind conflictul de interese
a. Acţionaţi astfel încât interesul personal să nu intre în coliziune cu interesul profesional;
b. Dezvăluiţi cu promptitudine interesele existente sau potenţiale care ar intra în conflict cu interesele clientului;
c. Încurajaţi clienţii și consumatorii să notifice eventualele conflicte de interese.

6. Recomandări privind consolidarea profesiei de specialist în PR
a. Asumaţi-vă obligaţia de a susţine reputaţia profesiei de specialist în PR;
b. Aplicaţi principiile formării continue și dezvoltaţi-vă permanent competenţele profesionale;
c. Nu oferiţi servicii de PR organizaţiilor sau persoanelor publice care vă cer să încălcaţi valorile și normele Codului de etică;
d. Consiliaţi-vă subordonaţii în luarea unor decizii etice;

e. Raportați organelor competente abaterile de la prevederile Codului de etică.

Societatea Americană de Relații Publice (PRSA) administrează un consiliu de acreditare – The Universal Accreditation Board (UAB) –, care oferă instrumente de formare și perfecționare profesională, precum și o formă de acreditare, prin testarea competențelor. Anexa 1 de la sfârșitul acestui volum cuprinde o listă a competențelor (KSA: cunoștințe, abilități practice și capacități) care au fost testate de UAB în vederea acreditării practicienilor de relații publice (PRSA, 2010). Indicăm mai jos categoriile de competențe testate și ponderea pe care o are fiecare categorie în scorul final.

1. Cercetare, planificare, implementare și evaluare (30%);
2. Etică și legislație (15%);
3. Modele și teorii ale comunicării (15%);
4. Cunoașterea mediului de afaceri (10%);
5. Abilități de management și de rezolvare a problemelor (10%);
6. Managementul comunicării de criză (10%);
7. Relațiile cu mass-media (5%);
8. Utilizarea eficientă a tehnologiilor informației (2%);
9. Istoria relațiilor publice și probleme actuale din domeniul relațiilor publice (1%);
10. Abilități de comunicare avansate (1%).

O listă actualizată de competențe (cunoștințe, abilități practice, capacități) care sunt testate de UAB în vederea acreditării practicienilor de PR a fost postată pe pagina web a instituției în ianuarie 2021 (PRSA, 2021).

## 2.2. Modele ale relațiilor publice

După ce am trecut în revistă beneficiile, beneficiarii și providerii beneficiilor de PR, precum și străduințele acestora din urmă de a-și ridica ocupația la standarde cât mai

înalte de profesionalism, vom trece în revistă, pe scurt, două contribuții la construirea unor modele teoretice ale relațiilor publice. Fiind mult discutate în literatura de specialitate și devenind aproape niște cunoștințe comune, ne vom mulțumi să prezentăm doar aspectele esențiale ale acestora.

Prima contribuție la care ne referim le aparține lui Scott Cutlip și Allen Center (1964), care prezintă cinci forme ale „practicii organizate" (organized practice) de relații publice: (1) modelul agentului de presă (press-agentry), (2) modelul promovării produsului, (3) modelul mediatizării gratuite (publicity), (4) modelul lobbyingului și (5) modelul ascultării empatice și comunicării persuasive (Cutlip și Center, 1964, pp. 10–13).

1. Modelul agentului de presă este practicat din secolul al XIX-lea în industria divertismentului. Agentul de presă încearcă să atragă atenția publicului asupra clientului său, plasând în media numele, fotografia sau „povestea" acestuia. Nu are importanță dacă informațiile sunt parțial adevărate, incomplete, distorsionate sau inventate. Contează doar ca numele clientului să fie scris sau rostit corect de către jurnaliști de cât mai multe ori și în cât mai variate contexte. Modelul agentului de presă este practicat și în prezent, cu precădere în showbiz și industria ospitalității.

2. Modelul promovării produsului este aplicat în marketingul bunurilor și serviciilor care sunt destinate consumului de masă. Promovarea produselor este un adjuvant al reclamelor de produs. Mesajele de relații publice prezintă beneficiile oferite de produs din perspectiva utilizatorului. Totodată, sunt evidențiate specificațiile produsului care îl pun pe o poziție superioară în raport cu produsele din aceeași gamă ale concurenței. Promovarea produselor oferă avantaje sub raportul costurilor și credibilității. Ea contribuie indirect la creșterea vânzărilor și la îmbunătățirea imaginii companiei care pune în vânzare produsele. Promovarea produselor este practicată

în industria auto, industria alimentară, industria textilă, de confecții și pielărie, industria de electronice și electrocasnice, IT și imobiliare.

3. Modelul mediatizării gratuite este utilizat de organizații neguvernamentale, fundații, agenții guvernamentale și universități pentru a construi o imagine publică favorabilă și pentru a câștiga bunăvoința, înțelegerea sau sprijinul publicului. Mediatizarea gratuită se realizează raportând activitățile și realizările organizației deservite prin intermediul unor mesaje cu valoare de știre (newsworthiness).

4. Modelul lobbyingului este folosit tot mai des în ultima perioadă de specialiștii în relații publice pentru a exercita o influență legitimă asupra procesului legislativ în favoarea unor cauze sociale sau interese de grup. De regulă, se începe cu modelarea opiniei publice (prin mass-media și social media) și se sfârșește cu influențarea directă a decidenților politici prin scrisori, petiții și comunicarea personală cu aceștia.

5. Modelul ascultării empatice și comunicării persuasive implică un flux bidirecțional constant de informații cu publicul persoanei sau organizației în numele cărora acționează specialistul în PR. Modelul corespunde nevoii actuale a stakeholderilor de a fi ascultați și este folosit de organizațiile puternice (în special de marile corporații) pentru a combate percepția larg răspândită că au devenit arogante și rupte de realitate. Practicând ascultarea empatică, persoanele publice și organizațiile capătă alura unui personaj nepretențios, autentic, interactiv și sensibil la nevoile celorlalți.

Spre deosebire de Cutlip și Center, care juxtapun pur și simplu cinci forme ale practicii organizate de PR, James Grunig și Todd Hunt (1984) construiesc patru modele teoretice prin încrucișarea unor criterii logice: (1) direcția fluxului de comunicare (unidirecțional vs. bidirecțional), (2) importanța acordată veridicității informației (mică vs. mare) și (3) măsura în care părțile implicate își preiau reciproc mesajele

(mică vs. mare). Tabloul celor patru modele include și alte elemente precum scopul comunicării, modelul comunicării, anul apariției, promotorii modelului, ramurile de activitate în care se aplică și o estimare a procentajelor în care sunt aplicate (Grunig și Hunt, 1984, pp. 21–43; Grunig et al., 2002, pp. 45-46; Myers, 2021, pp. 19–21; Pricopie, 2011; Coman, 2001, pp. 45–46).

Primul model de relații publice este cel al agentului de presă, prezent de altfel și în contribuția lui Scott Cutlip și Allen Center (1964). În cadrul acestui model, fluxul de comunicare este unidirecțional, veridicitatea mesajului este irelevantă și doar publicul joacă rolul de receptor de mesaje. PR-istul care aplică acest model nu-și propune să mintă sau să înșele publicul, ci doar să plaseze în mass-media și social media cât mai multe mențiunări ale numelui și narațiunilor clientului său. Dacă adevărul servește acestui scop, el nu va ezita să-l folosească. Prin urmare, el nu respinge sau escamotează adevărul, ci doar este indiferent la el. Modelul agentului de presă nu este caduc. El este aplicat și în zilele noastre și nu doar în showbiz și industria ospitalității. Spre exemplu, modelul agentului de presă a fost aplicat în mixaj cu alte modele în campania de promovare a vaccinului anti-COVID-19 „Ce conține vaccinul pentru mine?". Mesajele de tipul celui transmis de premierul de atunci Florin Cîțu „[Pentru mine vaccinul conține «normalitate»]. Să pot să-mi beau cafeaua alături de prieteni, aici, la interior. Să nu mai depindem de mască, să putem să mergem la concerte, la plajă, fără griji, dar mai ales să pot să-mi văd familia în siguranță" nu s-au vrut neapărat înșelătoare. Ele au fost povești de viață plasate în media pentru a menține constantă atenția publicului asupra vaccinării.

În cadrul celui de-al doilea model – modelul informării publice –, fluxul de comunicare este tot unidirecțional, veridicitatea mesajului este extrem de importantă și tot doar publicul joacă rolul de receptor de mesaje. Acest model este

folosit de la începutul secolului al XX-lea de companii și autorități publice pentru a satura publicul organizației cu informații precise și adevărate. Organizațiile care practică acest model încearcă să fie percepute ca principale surse de informare pentru a preveni zvonurile și atacurile prin intermediul știrilor înșelătoare (fake news). Aplicarea modelului informării publice îi impune specialistului în PR un nivel foarte înalt de acuratețe a datelor. Transmiterea de date false sau îndoielnice subminează statutul organizației de „cea mai credibilă de informații" și creează un mediu propice pentru teoriile conspirației.

În cadrul modelului comunicării bilaterale asimetrice (al treilea în prezentarea lui Grunig și Hunt), fluxul comunicării este bidirecțional, veridicitatea mesajelor este importantă, publicul joacă în cea mai mare măsură rolul de receptor de mesaje, iar emitentul se mulțumește să preia, ca receptor, doar feedbackul publicului. Specialistul în relații publice folosește tehnici de cercetare din științele sociale pentru a studia percepțiile, cognițiile, atitudinile și comportamentele publicului. Pe baza acestor informații, el elaborează și ajustează mesajele transmise către public pentru a-și spori șansele de obținere a efectelor persuasive dorite.

Ultimul model, cel al comunicării bilaterale simetrice, presupune un flux de comunicare bidirecțional și echilibrat și o importanță mare acordată veridicității mesajelor. PR-iștii care practică acest model joacă rolul de „interpret", de care a vorbit și Edward Bernays. Asemenea zeului Janus, specialistul în PR negociază semnificații între persoana publică sau organizația deservită și publicul acesteia. Externalitățile pozitive ale practicării acestui model sunt evidente, în special la nivelul sferei publice discursive, care devine mai elevată și mai suportivă pentru dezbaterile bazate pe argumente raționale. Pe de altă parte, deși ideal, acest model impune clientului de PR costuri foarte mari în termeni de resurse umane, timp și

bani. De aceea, acest model este practicabil cu precădere în cazul organizațiilor mari și puternice, precum corporațiilor multinaționale.

### 2.3. Ipostaze ale relațiilor publice: responsabilitatea socială corporativă (CSR), strângerea de fonduri (fundraising), lobbyingul

Ca proces intenționat, sistematic și susținut de comunicare strategică desfășurat în numele unor persoane publice, organizații sau colectivități în scopul cultivării unor relații funcționale cu stakeholderii acestora, relațiile publice pot fi practicate în multiple ipostaze, la diverse niveluri de generalitate, în funcție de particularitățile clientului deservit, sfera socială în care acesta își desfășoară activitatea sau canalele și vehiculele media folosite. Putem avea în vedere aici, ex. relațiile publice de afaceri (în cadrul cărora putem distinge, spre exemplu, relațiile cu investitorii, relațiile cu clienții, responsabilitatea socială corporativă), relațiile publice guvernamentale, afacerile publice (public affairs), lobbyingul (ca subfuncție a afacerilor publice), relațiile publice la nivelul ONG-urilor, strângerea de fonduri (fundraising) (ca subfuncție a ipostazei precedente), comunicarea internă, relațiile publice prin Internet și relațiile publice prin intermediul rețelelor sociale (social media public relations) (ca subfuncție a ipostazei precedente). Merită investigate în detaliu și formele hibride de PR, precum relațiile publice de marketing (cu alte cuvinte, comunicarea integrată de marketing) și reclama de relații publice (advertising public relations). Întrucât lucrarea noastră vizează practica de relații publice la nivelul fundamentelor, nu vom aborda toate aceste forme sau ipostaze. Considerațiile succinte pe care le vom face în continuare vor viza doar trei dintre ele: responsabilitatea socială corporativă (CSR), strângerea de fonduri (fundraising) și lobbyingul.

### 2.3.1. Responsabilitatea socială corporativă (CSR)

Preocuparea pentru responsabilitatea socială corporativă (corporate social responsibility/CSR) a pornit de la constatarea că, în lipsa unor reglementări legale specifice, managerii companiilor au încercat deseori să-și maximizeze profitul în dauna intereselor legitime ale principalilor stakeholderi, ale comunității locale sau ale societății în ansamblul ei. Procedând astfel, ei au confirmat constatarea că puterea este însoțită de tentația de a abuza de ea (Rawlins, 2005).

Spre exemplu, în cadrul tranzacțiilor comerciale, principiul „Cumpărătorul să fie cu băgare de seamă" (Caveat emptor) îi asigura vânzătorului o poziție superioară în raport cu cumpărătorul. Asimetria informațională privind defectele produsului și reducerea obligației legale a vânzătorului la simpla evitare a fraudei au permis companiilor să vândă produse prin lezarea intereselor consumatorilor. Înțelegerile anticoncurențiale privitoare la prețuri, vânzarea de produse periculoase și reclamele înșelătoare sunt doar câteva dintre abuzurile pe care le pot comite companiile în relația lor cu clienții (ex. compania Johnson & Johnson știa de câteva decenii că pudra sa pentru copii conține azbest).

Slăbiciunea sau absența sindicatelor și lacunele cadrului legal le-au permis companiilor angajatoare să-și exploateze angajații, prin fixarea unor salarii de mizerie, prelungirea abuzivă a programului de lucru, concedieri colective, practici discriminatorii, neplata contribuțiilor la fondurile de asigurări sociale și de sănătate etc. (ex. Walmart și Amazon au fost ținta unor atacuri virulente din cauza salariilor foarte mici oferite angajaților. Răspunzând acestei presiuni, compania Amazon a crescut în 2018 salariul minim la 15 dolari pe oră pentru câteva sute de mii din angajații ei).

Lacunele sistemului legislativ și corupția puterii judecătorești au fost speculate de unele mari companii în dauna furnizorilor prin amânare la plată, plata parțială, plăți prin

compensare oneroasă, bancrută frauduloasă etc. (ex. în martie 2017, o treime din business-ul românesc avea restanţe la plata furnizorilor).

Acţionarii minoritari și-au văzut prejudiciate interesele prin tranzacţii bazate pe informaţii privilegiate (insider trading), manipularea bursei de acţiuni, acordarea de salarii și bonusuri exagerate pentru manageri, folosirea, de către directorii executivi, a activelor și resurselor companiei în scopuri personale etc. (ex. potrivit anchetatorilor, Carlos Ghosn, fostul președinte Nissan, a raportat venituri mai mici decât cele reale și a utilizat banii companiei în interes personal).

Nevoia atragerii de investitori (străini) a determinat unele autorităţi locale să se concureze între ele în privinţa avantajelor speciale oferite (ex. teren gratuit, construirea sau modernizarea infrastructurii locale, reduceri sau scutiri de taxe sau impozite, garanţii de credite etc.). Din păcate, o dată cu încheierea perioadei de valabilitate a avantajelor speciale, companiile și-au mutat capacităţile de producţie, lăsând comunitatea locală să se descurce cu muncitorii disponibilizaţi sau cu investiţiile în infrastructură devenite neutilizate (ex. în 2008, Nokia și-a mutat o fabrică de la Bochum la Jucu. Trei ani mai târziu, cei 2.000 de angajaţi români au fost anunţaţi că vor fi disponibilizaţi, fabrica urmând a fi închisă).

Nu în ultimul rând, neavând afinităţi cu comunitatea locală, unele companii (în special din industria extractivă și industria energetică) au poluat mediul înconjurător sau au distrus flora și fauna locală (ex. Union Carbide s-a făcut vinovată de catastrofa de la Bhopal-India. În 1984, circa 500.000 de persoane au fost afectate de eliberarea în atmosferă a 45 de tone de derivat gazos de cianură).

În prezent, opinia publică nu tolerează asemenea abuzuri. Organizaţiile consumatorilor, sindicatele, organizaţiile de tip watchdog, jurnaliștii, activiștii ecologiști etc. monitorizează cu atenţie activitatea marilor corporaţii și le constrâng să-și

asume anumite standarde de conduită responsabilă înainte ca autoritățile publice să legifereze în acest sens.

Companiile sunt motivate să adopte programe de responsabilitate socială corporativă pentru (Carroll, 1999; Graafland și Eijffinger, 2004; Rawlins, 2005):

- a compensa prejudiciile aduse unor stakeholderi sau comunității locale;
- a-și manifesta hotărârea de a evita comiterea unor asemenea abuzuri;
- a-și dovedi asumarea unor obiective de afaceri și sociale pe termen lung;
- a se implica în dezvoltarea comunității locale;
- a-și asuma principiile dezvoltării durabile/autosusținute (sustainable development);
- a evita legiferarea unor reglementări mai drastice;
- a distribui, sub semnul echității, o parte a puterii și resurselor financiare de care dispune;
- a propune societății anumite principii de conduită și bune practici.

Formele de implementare a programelor de responsabilitate socială pot fi diverse: promovarea unei cauze (cause promotion), marketing legat de o cauză (cause related marketing), marketing social (corporate social marketing), acțiuni filantropice (corporate philanthropy), voluntariatul în comunitate (community volunteering) și practici de afaceri responsabile social (socially responsible business practices).

Autorii lucrărilor care tratează responsabilitatea socială corporativă discută pe larg modalitățile de realizare sau metodele de evaluare a performanțelor de responsabilitate socială fără a fi preocupați de oferirea unor definiții riguroase acestui concept. Pornind de la unele discuții privind condițiile care impun adoptarea programelor de responsabilitate socială și finalitatea acestora (Carroll, 1999; Meijer și Schuyt, 2005), se poate conchide că responsabilitatea socială corporativă este:

1. Obligația morală care poate fi impusă corporațiilor dincolo de simpla respectare a legilor;
2. Preocuparea unei corporații pentru bunăstarea societății sau pentru impactul acțiunilor sale asupra societății;
3. Obligația de a trata moral și într-o manieră responsabilă grupurile cointeresate;
4. Practica unei corporații de a-și selecta obiectivele și de a-și evalua rezultatele nu doar prin prisma profitabilității și a bunăstării proprii, ci și în funcție de standardele socialmente dezirabile;
5. Obligația de a urmări obiective pe termen lung benefice pentru societate, dincolo de criteriile economice sau de cerințele stabilite prin lege.

În esență, o companie își asumă un nivel semnificativ de responsabilitate socială dacă (1) este preocupată de contribuția sa la prosperitatea publică pe termen lung și (2) ia în considerare relațiile cu stakeholderii săi și cu societatea în ansamblul ei. Valoarea adăugată (pe termen lung) de companie are trei dimensiuni: (1) dimensiunea economică (prin producția eficientă de bunuri și servicii, crearea de locuri de muncă și crearea unor surse de venit); (2) dimensiunea socială (prin efectele pozitive pe care le produce la nivelul oamenilor în interiorul și în afara organizației; (3) dimensiunea ecologică (prin impactul asupra mediului înconjurător) (Graafland et al., 2004, p. 138).

Responsabilitatea socială corporativă ar avea mai multe etape (Clark, 2000): (1) monitorizarea mediului social, economic și politic; (2) identificarea percepţiilor și așteptărilor stakeholderilor; (3) adoptarea unor practici de responsabilitate socială în lumina acestor percepţii și așteptări; (4) mediatizarea acţiunilor și programelor de CSR, astfel încât stakeholderii și publicul larg să perceapă compania ca pe un actor social preocupat de bunăstarea comunităţii în care își desfășoară afacerile.

Companiile își pot asuma programe de responsabilitate socială în funcţie de efectele pozitive pe care intenţionează să le obţină la nivelul principalilor stakeholderi (Graafland și Eijffinger, 2004, p. 407):

1. Angajați: eliminarea discriminărilor inechitabile în funcţie de gen, vârstă, rasă, etnie, religie etc.; asigurarea condiţiilor de securitate și sănătate în muncă; oferirea unor programe de instruire și formare la locul de muncă; participarea angajaţilor la luarea deciziilor manageriale; asigurarea unui climat de muncă colegial și prietenos; adoptarea unei politici salariale echitabile.

2. Furnizori: adoptarea unei atitudini respectuoase faţă de furnizori; încheierea unor contracte reciproc avantajoase; manifestarea preocupării pentru condiţiile în care muncesc angajaţii furnizorilor; manifestarea preocupării pentru siguranţa produselor oferite de furnizori.

3. Consumatori: adoptarea unei atitudini curtenitoare faţă de consumatori; manifestarea preocupării pentru siguranţa și calitatea produselor; oferirea unor produse alternative sustenabile; consiliere și ajutor în perioada de garanţie și postgaranţie; dialog cu organizaţiile de consumatori.

4. Acţionari: adoptarea unor proceduri care previn tranzacţiile bazate pe informaţii privilegiate; manifestarea preocupării pentru creșterea profitului companiei.

5. Companii concurente: respectarea dreptului de proprietate intelectuală; adoptarea unor proceduri care previn mita, spionajul, ademenirea angajaţilor sau clienţilor altor companii; evitarea preluărilor forţate și a războaielor comerciale.

6. Autorităţi de reglementare, certificări ISO, adoptarea unor coduri de etică, efectuarea de audituri externe, publicarea unor rapoarte de responsabilitate socială, instruirea etică a angajaţilor.

7. Societate: diminuarea sau eliminarea poluării produse de companie; dialog continuu cu organizaţiile de protecţia

mediului; reintegrarea persoanelor cu dizabilităţi; sprijinirea proiectelor de dezvoltare locală; sprijinirea proiectelor de reducere a sărăciei; sprijinirea proiectelor de sănătate publică.

Responsabilitatea socială corporativă a iscat de-a lungul timpului multe controverse, argumentele pro și contra acestei practici fiind similar de puternice. În cele ce urmează sunt prezentate doar câteva dintre ele (Heath și Ni, 2008; Rawlins, 2005):

Argumente pro CSR: (1) nicio persoană responsabilă nu se poate mulţumi cu simpla respectare a legii; (2) pentru a-și merita statutul special de persoană juridică, corporaţiile trebuie să servească și interesul public; (3) dispunând de o putere disproporţionat de mare în raport cu partenerii locali, corporaţiile riscă să producă perturbări grave în comunitatea locală și chiar la nivel global; (4) dacă puterea financiară nu este folosită responsabil, guvernul, sindicatele, grupurile de activiști sociali vor încerca să diminueze influenţa companiei prin proteste, greve, boicoturi și reglementări etc.

Argumente anti-CSR: (1) după cum a argumentat Milton Friedman, singurele obligaţii sociale ale companiilor sunt: (a) respectarea legii, (b) oferirea spre vânzare a unor produse care satisfac nevoile pieţei, (c) folosirea eficientă a resurselor și (d) plata furnizorilor în funcţie de situaţia pieţei; (2) dacă nu sunt asumate la nivel general, programele de CSR afectează competitivitatea companiilor care le susțin; (3) companiile nu au nici pregătirea, nici resursele necesare îndeplinirii unor funcţii sociale, realizate, îndeobște, de stat, organizaţii filantropice, familie, parohie, organizaţii civice etc.

Pentru companiile nou lansate, responsabilitatea socială corporativă nu poate să însemne decât asumarea standardelor de conduită responsabilă pe care le considerăm absolut indispensabile: respectarea cadrului legal, plata taxelor și impozitelor, plata furnizorilor, producerea unor bunuri și servicii de calitate, plata la timp a angajaţilor etc. Deturnarea resurselor

companiei dinspre activităţile productive spre susţinerea unor programe filantropice sau dezvoltarea infrastructurii locale îi pot periclita supravieţuirea în ramura de activitate în care operează.

Corporaţiile (multinaţionale) mature pot adăuga la standardele mai sus menţionate programe filantropice, de protecţie a mediului, de modernizare a infrastructurii locale etc., în funcţie de puterea de care dispun și de mărimea profitului obţinut la nivelul comunităţii locale. Ar fi, însă, o dovadă de ipocrizie din partea unei corporaţii să finanţeze programe filantropice fără a se achita de obligaţiile minimale pe care le respectă companiile nou lansate.

**2.3.2. Strângerea de fonduri**

Deși se poate practica și în alte sectoare sociale, strângerea de fonduri (fundraising) este prezentă cu precădere în sfera organizațiilor neguvernamentale. Acestea desfășoară acțiuni în domeniile în care nici instituţiile publice, nici companiile nu au capacitatea sau motivația de a se implica. Statul acționează lent, pe baza unor proceduri birocratice complicate, în funcție de agenda publică stabilită de electorat. Companiile acționează în acele sectoare sociale în care rata profitului este suficient de ridicată pentru a acoperi costurile. ONG-urile însă pot acționa rapid, independent de agenda politică a societății și nu sunt constrânse să vândă cu profit bunuri sau servicii. Deși acționează independent de autoritățile și instituţiile publice, organizațiile neguvernamentale pot primi finanțare din bani publici (îndeosebi pe bază de proiecte). ONG-urile pot desfășura activităţi comerciale din care rezultă profit, însă profitul nu poate fi distribuit între membrii organizațiilor neguvernamentale, ci trebuie cheltuit integral în scopurile asumate de organizație (Taylor, 2005; BoardSource Staff, 2010; Kelly, 2005; Tschirhart și Bielefeld, 2012).

Domeniile de acțiune ale organizațiilor neguvernamentale sunt numeroase și variate. De aceea, enumerarea de mai jos nu este nici pe departe completă:

Protecţia animalelor sălbatice: folosirea blănurilor naturale în industria vestimentară, folosirea animalelor sălbatice în spectacolele de circ, vânătoarea în captivitate, distrugerea habitatelor naturale ale unor specii ameninţate cu dispariţia.

Protecția animalelor de laborator: comercializarea produselor cosmetice/de înfrumuseţare testate pe animale, folosirea animalelor în scopuri ştiinţifice sau educative.

Protecţia animalelor de companie: neglijarea sau maltratarea animalelor de companie, comerţul ilegal cu animale de companie.

Protecția animalelor de fermă: condiţiile necorespunzătoare în care sunt crescute animalele domestice, transportul animalelor pe distanţe lungi, sacrificarea cu cruzime a animalelor.

Apărarea drepturilor omului: traficul de fiinţe umane (în special de minori); problema refugiaților (din zonele de conflict), condiţii de detenţie inumane, genocid, crime, tortură, sclavie, exploatare, prostituţie, discriminarea rasială, etnică, de gen, discriminarea persoanelor cu dizabilităţi, avort, eutanasie, încălcări ale libertăţii de expresie, ameninţări la viaţa jurnaliștilor, încălcarea accesului la justiţie.

Promovarea democraţiei liberale ca formă de organizare politică a societăţii: lipsa educaţiei politice, apatia politică, măsluirea alegerilor, corupţia sau iresponsabilitatea aleșilor, proasta guvernare (locală).

Promovarea sănătăţii și bunăstării: boli contagioase, invalidante sau cu grad mare de mortalitate.

Protecţia mediului: exploatări miniere sau forestiere, defrișări, managementul defectuos al deșeurilor, pescuitul industrial, distrugerea rezervaţiilor naturale.

Pentru a-și atinge scopurile precizate în statut, ONG-urile trebuie să caute permanent surse de finanţare. Aşadar, strângerea de fonduri este pentru ele o activitate esenţială. Ea nu se reduce la o simplă colectare de bani în vederea finanțării unui program de acțiune, ci este menită să ajute organizaţiile și donatorii să-și satisfacă interesele filantropice mutuale. Donatorii nu oferă fonduri doar pentru că sunt generoși sau pentru că au fost persuadați, ci și pentru că donaţiile sunt așteptate, admirate sau chiar impuse (Kelly, 2005).

Fundraisingul se realizează cu precădere prin următoarele patru programe de colectare de fonduri (BoardSource Staff, 2010, pp. 174–182; Kelly, 2005): (1) donația anuală (annual giving), (2) donația majoră (major gifts), (3) campaniile de capital (capital campaigns) și (4) donația planificată/amânată (planned/deferred giving). Aceste programe se diferențiază prin cuantumul fondurilor strânse, frecvența sau periodicitatea donațiilor, destinația fondurilor și libertatea de care dispune staff-ul ONG-ului în cheltuirea fondurilor. Pentru fiecare tip de program, specialiștii în comunicare strategică trebuie să stabilească obiective, strategii, canale media și căi de persuasiune specifice.

Indiferent de tipul de program folosit, organizaţiile neguvernamentale desfășoară activități în sprijinul unor beneficiari obţinând fonduri de la donatori prin sensibilizarea acestora la o anumită cauză socială. Donatorii oferă fonduri numai dacă problema socială prezentată de ONG le apare suficient de importantă și urgentă, iar organizația ca atare le apare suficient de competentă și credibilă.

ONG-urile trebuie să practice un bun management al identităţii și imaginii. Ele trebuie să-și asume un nume, o siglă, un logo, un tagline, o misiune, o viziune, un set de principii sau valori de acțiune, o pledoarie a cauzei (case statement) care pot reflecta cu fidelitate și în mod avantajos personalitatea de brand a organizației. În plus, organizația

trebuie să monitorizeze acoperirea mediatică a activităţilor pe care le desfăşoară şi să plaseze periodic în mass-media ştiri care îi sunt favorabile. Organizaţia trebuie să fie capabilă să răspundă rapid campaniilor denigratoare din mass-media (inclusiv din social media). Buna reputaţie a unei organizaţii neguvernamentale depinde de gradul ei de transparenţă. Una dintre condiţiile de transparenţă este publicarea periodică a unor rapoarte de activitate.

În încheierea acestei succinte prezentări, ni se pare potrivit să menționăm etapele procesului de fundraising (Kelly, 2005):

1. Cercetarea (research), care vizează (a) organizaţia de caritate pentru care lucrează specialiștii în PR, (b) oportunitatea sau problema cu care se confruntă organizaţia și (c) categoriile de donatori (actuali sau potențiali).
2. Stabilirea obiectivelor (objectives), în cadrul căreia sunt formulate obiective specifice și măsurabile, derivate din obiectivele organizaţionale și fundamentate pe rezultatele activităților de cercetare.
3. Planificarea (programming), în care sunt vizate activitățile de cultivare a relaţiilor și activitățile de solicitare a fondurilor.
4. Evaluarea (evaluation), prin care se stabilesc indicatorii, metodele și instrumentele care pot dovedi obținerea rezultatelor intenționate.
5. Supravegherea și cultivarea (stewardship), prin care se asigură retroacțiunea sistemului fundraiseri-donatori-beneficiari.

Avantajele fiscale oferite de stat nu motivează suficient donatorii potenţiali în susţinerea unor proiecte sociale. Generozitatea lor trebuie permanent recompensată cu forme de recunoaştere publică. Este sarcina specialiștilor în comunicare să găsească cele mai atractive forme de recunoaștere

publică (ex. gale de premiere, dineuri sau recepţii speciale, festivităţi de inaugurare a obiectivelor sociale).

### 2.3.3. Lobbyingul

Sfera lobbyingului include toate acţiunile menite să influenţeze procesul legislativ în beneficiul unor grupuri de interese (Hansen-Horn, 2005). Pentru fiecare problemă legată de buget, taxe, subvenţii, asistenţă medicală, asistenţă socială, infrastructură, urbanism, agricultură, comerţ, transport, energie, apărare, relaţii internaţionale etc., se pot coagula mii de grupuri de interese. Forma democrat-liberală de organizare politică a societăţii permite (și chiar facilitează) reprezentarea și promovarea acestor interese de grup în faţa legiuitorilor.

Lobbyingul este practicat eficient de experţii profesioniști, însă și cetăţenii obișnuiţi pot recurge la el (Yun, 2007). Foarte mulţi lobbyiști sunt personalităţi în retragere (precum fostul premier britanic Tony Blair), care au îndeplinit funcţii de demnitate publică.

Din cauza scandalurilor de corupţie, mită și trafic de influenţă în care au fost implicaţi unii lobbyiști, termenul de lobbying a dobândit o conotaţie negativă. Termenii alternativi cel mai des folosiţi sunt „government (public) relations", „public affairs" și „advocacy in legislation".

Lobbyingul poate fi direct sau indirect. Lobbyingul direct (direct/inside/professional lobbying) este practicat de anumiţi angajaţi ai organizaţiilor sau de membrii unor firme/agenţii de lobbying care sunt plătiţi pentru a comunica formal și nemijlocit cu autorităţile și instituţiile publice. Lobbyingul indirect/popular/de masă (indirect/outside/citizen/grassroot lobbying) este practicat de persoanele care se angajează, fără a fi plătite, în activităţi de relaţii publice pentru a politiza o problemă sau pentru a influenţa agenda politică a unei autorităţi sau instituţii publice (Hansen-Horn, 2005).

Lobbyingul direct include întâlniri cu politicienii din structurile legislative sau executive ale aparatului de stat, negocierea directă cu factorii de decizie politică și informarea profesională a factorilor de decizie politică. Lobbyingul indirect include campanii de presă, formarea de coaliții politice, organizarea de mitinguri, campanii de trimitere de scrisori către aleșii locali sau parlamentari etc. (Zetter, 2005).

În societăţile în care este recunoscut ca profesie legal constituită, lobbyingul este bine reglementat, mai ales sub raportul transparenței. Spre exemplu, în Statele Unite, este obligatorie identificarea lobbyistului, a clientului și a problemei în legătură cu care se încearcă influențarea legiuitorilor. Organizaţiile care își folosesc propriii angajați ca reprezentanți ai unor grupuri de interese au obligația de a-i trece în registrul lobbyiștilor dacă cheltuielile totale ale organizației pentru activitățile de lobbying depășesc 22.500 de dolari într-o perioadă de șase luni. O firmă de lobbying (inclusiv o persoană care desfășoară activități independente) trebuie să se înregistreze pentru un anumit client dacă venitul total de la acel client (pentru problemele legate de activitatea de lobbying) depășește 5.500 dolari într-o perioadă de șase luni (Hansen-Horn, 2005).

Demnitarii, inclusiv congresmenii, nu se pot implica în activități de lobbying decât după cel puțin un an de la părăsirea funcției. Reglementările legale sunt suficient de stricte pentru a prohibi mita, însă ele permit oferirea de cadouri și decontarea cheltuielilor de călătorie. În plus, ele limitează cuantumul cheltuielilor de lobbying pentru organizaţiile neguvernamentale și nu permit acoperirea costurilor activităţilor de lobbying din fonduri federale (Hansen-Horn, 2005).

Utilizarea canalelor de comunicare informale îi expune pe lobbyiști și legiuitori la riscul degenerării lobbyingului în trafic de influenţă. Din această cauză, firmele de lobbying preferă să exercite influența persuasivă asupra legiuitorilor la nivelul

punctelor de presiune legal constituite (a se consulta tabelul 1 și tabelul 2 de mai jos), urmând procedurile stabilite prin lege.

**Tabel 1.** Puncte de presiune la nivelul administrației publice locale

| **Instituţie** | **Acte legislative** | **Proceduri și instrumente care pot fi folosite în activitatea de lobbying** |
|---|---|---|
| Primărie | DISPOZIŢII | cereri, petiţii, audienţe la primar, viceprimari sau şefi de servicii, documentaţii pentru avizele tehnice și referatele de necesitate etc. |
| Consiliu Local/Judeţean | HOTĂRÂRI | audienţe la consilierii locali/judeţeni, petiţii, documentaţii și expertize adresate comisiilor de specialitate, documentaţii pentru interpelările consilierilor etc. |
| Instituţia Prefectului | ORDINE | sesizări privind nelegalitatea unor dispoziţii sau hotărâri adoptate de primării sau consilii locale/judeţene, audienţe etc. |

**Tabel 2.** Puncte de presiune la nivelul administrației publice centrale

| **Instituţie** | **Acte legislative** | **Proceduri și instrumente care pot fi folosite în activitatea de lobbying** |
|---|---|---|
| Ministere | ORDINE | întâlniri cu consilierii personali, cereri, petiţii, audienţe la consilierii de stat, secretarii de stat și miniștri, documentaţii pentru avizele tehnice și referatele de necesitate etc. |
| Guvern | HOTĂRÂRI | cereri sau petiţii adresate primului ministru, audienţe, documentaţii și expertize etc. |
| Parlament | LEGI | întâlniri cu consilierii la birourile parlamentare, audienţe la parlamentari, cereri și petiţii, documentaţii pentru interpelările parlamentare, moţiunile simple sau moţiunile de cenzură, scrisori adresate parlamentarilor, audieri în cadrul comisiilor de specialitate, comisiilor permanente, comisiilor speciale, comisiilor ad-hoc etc. |

Presiunea exercitată de lobbyiști asupra legiuitorilor trebuie să fie exercitată într-o manieră moderată, politicoasă, rațională și concertată, respectându-se cu scrupulozitate reglementările legale.

## 2.4. Raporturi ale PR-ului cu profesiile înrudite (marketing, advertising, jurnalism)

### 2.4.1. Relații publice – Marketing

Ca proces de comunicare strategică orientat spre cultivarea unor relații funcționale între o persoană publică, organizație sau colectivitate și stakeholderii acestora (proces fundamentat de știința socială aplicată cu același nume), relațiile publice intră în contact cu marketingul, în primul rând în sfera schimburilor economice.

Definit din perspectivă managerială drept „arta de a vinde produse", iar din perspectivă socială, drept „procesul societal prin care indivizii și grupurile obțin ceea ce au nevoie și își doresc prin crearea, oferirea și schimbul liber de produse și servicii de valoare cu alte persoane" (Kotler, 2000, p. 4), marketingul nu mai este înțeles în sensul de „a face vânzare", ci în acela de „satisfacere a nevoilor consumatorului" (Kotler et al., 1999, p. 9). S-ar putea adăuga aici că aceste nevoi trebuie satisfăcute eficient și, pe cale de consecință, profitabil, iar acest lucru se întâmplă atunci când intensitatea nevoii percepute și calitatea produsului care îi este vândut îl motivează pe cumpărător să achite un preț care depășește costurile de producție.

Centrat inițial pe dimensiunea strict economică a vânzărilor de produse, marketingul a intrat în „era marketingului societal" (Kitchen și White, 1992, p. 14). Foarte frecvent, anumite produse nu-și găsesc cumpărători dacă nu este câștigată în prealabil bunăvoința publicului față de ele. Din această categorie de produse fac parte, spre exemplu, vaccinurile, organismele modificate genetic, făina de insecte și mărfurile

provenite din țări care nu impun respectarea unor standarde de siguranță și calitate pentru produsele supuse comercializării.

Marketingul intrat în era societală nu are în vedere doar câștigarea bunăvoinței față de produs, ci și menținerea sau creșterea bunăstării clienților, a comunității locale și a societății în ansamblul ei. Cumpărătorii sunt sensibili la comportamentul companiilor față de proprii angajați, la impactul pe care activitățile de producție le au asupra mediului și chiar la valorile sociale pe care le profesează în sfera publică. În concluzie, comunicarea de marketing își formează o dimensiune de relații publice.

Pe de altă parte, relațiile publice nu se limitează demult la câștigarea mediatizării gratuite pentru activitățile și produsele organizației pe care o deservește, ci se preocupă de crearea, menținerea și dezvoltarea relațiilor cu stakeholderii-cheie din mediul concurențial în care operează organizația (Kitchen și White, 1992, p. 14). Acest lucru îi obligă pe specialiștii de PR să-și gândească acțiunile în termeni de concurență și randament al investiției.

Relația dintre marketing și relațiile publice poate fi văzută prin prisma următoarelor cinci modele (Kitchen, 1993b; Kotler și Mindak, 1978):

1. Funcții separate, dar egale. Marketingul și relațiile publice urmăresc scopuri legitime și importante pentru companie, însă aceste scopuri sunt diferite, iar cei care le urmăresc nu ar trebui să se stânjenească unii pe alții amestecând lucrurile. Astfel, marketerii ar trebui să fie interesați doar de satisfacerea nevoilor consumatorilor, urmărind să le vândă produse acestora într-un mod cât mai profitabil. Specialiștii în PR ar trebui să se preocupe doar de obținerea mediatizării gratuite pentru companie și de câștigarea bunăvoinței publicului față de vânzarea produselor companiei. Alți practicieni de PR adaugă aici și lobbyingul (Wedding, 1950, pp. 173–174).

2. Funcţii egale, dar suprapuse parţial. Având sfere de acţiune proprii, marketerii și PR-iștii pot să-și conjuge eforturile pentru atingerea unor obiective care reclamă contribuții complementare. Spre exemplu, creșterea vizibilității și încrederii în brandul de companie și mediatizarea gratuită a beneficiilor produselor oferite spre cumpărare ajută marketerii în eforturile de vânzare a produselor. Tot specialiștii în relații publice pot gestiona relațiile cu clienții (în special cu cei dificili și nemulțumiți) degrevându-i pe marketeri de îndeplinirea unor sarcini pentru care nu sunt foarte bine pregătiți.

3. Marketingul ca funcţie dominantă. Unii marketeri consideră că relațiile publice ar trebui să fie sub controlul departamentului de marketing, activitățile de relații publice trebuind să contribuie strict la atingerea obiectivelor de marketing (Marken, 1995). Deși poate să pară prea restrictivă, această perspectivă este recomandabilă pentru companiile mici și pentru cele care traversează perioade de criză financiară. În asemenea situații, eficientizarea activităților este prioritară, iar cheltuielile companiei trebuie reduse la minimum.

4. Relațiile publice ca funcţie dominantă. Specialiștii în PR atrag atenția că în unele ramuri de activitate, în cazul anumitor produse sau în anumite perioade, marketingul trebuie subordonat relațiilor publice deoarece derularea afacerii și a vânzărilor depinde crucial de bunăvoința publicului. Cu o astfel de situație s-a confruntat compania Gabriel Resources atunci când a încercat să exploateze zăcămintele aurifere de la Roșia Montană. Reprezentanții companiei au putut constata, prea târziu pentru ei, că perspectiva unor câștiguri financiare substanțiale pentru părțile implicate nu este suficientă. Neluând în considerare ostilitatea activiștilor de mediu și a opiniei publice, ei s-au văzut în imposibilitatea de a porni producția.

5. Marketingul și relațiile publice reprezentând aceeași funcție. Operând într-un mediu concurențial și depin-

zând de înțelegerea și bunăvoința publicului, marketerii și PR-iștii vorbesc deopotrivă în termeni de piețe și publicuri. Și unii, și alții recunosc necesitatea segmentării, nevoia de a cunoaște atitudinile și percepțiile stakeholderilor față de companie și produse. Și unii, și alții recunosc că procesul de management nu poate avea loc fără analiză, planificare, implementare și control.

După cum se poate constata, cele cinci modele prezentate mai sus au o valoare mai curând instrumentală și nu se exclud reciproc. Marketerii și specialiștii în PR pot operaționaliza unul sau mai multe modele în funcție de profilul companiei și de situația cu care se confruntă în mediul său concurențial. Caracterul neexclusiv al modelelor, ne sugerează că și distincțiile de mai jos între instrumentele și activitățile de PR, respectiv de marketing (Kitchen, 1993a) trebuie considerate ajustabile în funcție de circumstanțe:

1. Instrumente și activități de PR, dar nu și de marketing: relațiile cu investitorii, cu comunitatea locală, cu structurile guvernamentale și cu mass-media; comunicarea cu angajații; comunicarea managerială; managementul identității organizaționale; comunicarea în situații de criză.

2. Instrumente și activități de marketing, dar nu și de PR: comunicarea prin vânzări și alte canale specifice; comunicarea prin ambalaj; marketingul direct; promoțiile; distribuția logistică; analiza prețului; dezvoltarea de noi produse; reclama tradițională asociată produselor sau serviciilor.

3. Instrumente și activități de marketing și PR: știrile; evenimentele speciale; materialele scrise; materialele audiovizuale; materialele de identitate corporativă; sponsorizarea; experiența directă; girul/garantarea oferit(ă) de persoane sau organizații reputate (valuable endorsement).

Din cele de mai sus pare să rezulte că cel puțin în sfera economică a societății (occidentale) contemporane, relațiile

publice și marketingul trebuie să acționeze împreună sub umbrela integratoare a comunicării integrate de marketing.

**2.4.2. Relații publice – Advertising**

În societăţile tradiţionale, membrii vârstnici ai familiei, pastorii și dascălii aveau principalul rol în instruirea tinerei generaţii. Ei indicau oportunităţile și riscurile. Industrializarea și urbanizarea i-au rupt pe tineri de familii și de comunităţile restrânse. O dată cu creșterea mobilităţii geografice și sociale, indivizii au devenit din ce în ce mai detașaţi de sursele tradiţionale de influenţă culturală și autoritate: familia, școala și biserica. Consumatorii nu știu cum au fost produse bunurile, de către cine și în ce scop. Ei au puţin timp la dispoziţie pentru a căuta informaţii despre produsele din ce în ce mai complexe de pe piaţă și le vine foarte greu să atribuie semnificaţii sociale acestor bunuri. Ei nu știu ce spun despre ei mărfurile pe care le cumpără. Reclama a preluat funcţia de orientare socială, sfătuindu-i pe consumatori în materie de comportamente dezirabile, roluri sociale, moralitate, gust, stil, modă etc. Consumatorii recurg la reclamă nu numai pentru a-și fundamenta decizia de cumpărare, ci și pentru a-și reduce anxietatea într-o lume complexă și confuză.

Am recurs la acest preambul pentru a pleda „cauza" unei practici adiacente relațiilor publice, anume reclama sau publicitatea plătită (advertising). Percepută uneori ca agasantă și obositoare din cauza repetiției și a lipsei de inspirație a publicitarului, reclama joacă un rol complementar atât pentru relațiile publice, cât și pentru marketing. În absența reclamei, ar fi de neconceput stabilitatea relațiilor și schimburilor din societate.

Cât privește raporturile dintre PR și reclamă, s-a constatat mai întâi că ambele lucrează cu mass-media, dar nu la fel de transparent. Reclama este o afacere care se desfășoară la lumina zilei. Mesajele de publicitate plătită apar într-un spațiu media

rezervat contra cost (Blumenthal, 1972, p. 3), sunt identificate ca atare și se adaugă mesajelor jurnalistice propriu-zise. Prin contrast, relațiile publice operează mai curând în spatele scenei mediatice. Acțiunile de PR nu adaugă ceva mesajelor jurnalistice, ci încearcă să influențeze, eventual să distorsioneze mesajele jurnalistice (Kitchen și White, 1992, p. 14).

Reclama are câteva avantaje care o fac uneori indispensabilă: controlul asupra conținutului și distribuției, posibilitatea repetiției, flexibilitate temporală, câștigarea bunăvoinței oamenilor de presă (ca avantaj indirect) (Wedding, 1950, p. 178). Dintre dezavantaje, sunt de menționat costurile ridicate, deficitul de credibilitate, agasarea publicului prin repetiție sau ca externalitate negativă și maximizarea riscului de contradicție între telling și doing („Reclama bună omoară produsele proaste") (Wedding, 1950, p. 178).

Pentru a-și atinge obiectivele, relațiile publice recurg în cea mai mare măsură la mediatizarea gratuită, care oferă avantajul costului scăzut și al plusului de credibilitate (asigurat de endorsementul ziariștilor care preiau și diseminează mesajele). Spunem costuri mai scăzute și nu costuri zero deoarece lipsa costurilor de distribuție a mesajelor nu trebuie să ne facă să pierdem din vedere costurile de producere a mesajelor. Specialiștii în PR trebuie să elaboreze mesaje cu valoare jurnalistică, apte să satisfacă exigențele gardienilor media (gatekeepers). În acest scop, ei trebuie să-și plaseze mesajele sub câteva condiții greu de îndeplinit: oportunitate, valoare de știre, stil, acurateţe și adaptare la caracteristicile mijlocului de comunicare. În plus, nu trebuie trecută cu vederea suspiciunea publicului cu privire la încercările de mascare a statutului real al mesajelor din media. Dacă se constată că un mesaj asumat sub semnătură de un jurnalist este creația unui departament de PR, care a și plătit pentru plasarea lui ca atare în mass-media, publicul conștient de încercarea de

inducere în eroare va tinde să reacționeze contrar intenției de comunicare.

La fel ca în cazul raportului relații publice – marketing, există o zonă de suprapunere între PR și publicitatea plătită sub forma „reclamei de PR" (PR advertising) (Wedding, 1950). Atunci când relațiile publice folosesc mass-media plătită, mesajul nu este conceput pentru a vinde un produs sau serviciu, ci, de obicei, pentru a prezenta o imagine sau pentru a evoca un alt comportament decât cel de cumpărare. PR-iștii recurg la reclama de PR pentru: (1) a crește gradul de conștientizare (awareness) a publicului cu privire la o companie și activitățile sau produsele acesteia; 2) a lega în mintea publicului un produs de alte produse sau de alte organizații; 3) a îmbunătăți relațiile cu consumatorii; 4) a îmbunătăți imaginea organizației; (5) a contracara ostilitatea publicului față de activitățile organizației în urma dezinformării; (6) a contracara informațiile înșelătoare; (7) a lua atitudine vizavi de unele teme de pe agenda publică (FitzGerald, 2001, pp. 43–44). Pentru a fi eficientă, reclama de PR trebuie să se bazeze întotdeauna pe fapte incontestabile (Wedding, 1950, p. 179).

### 2.4.3. Relații publice – Jurnalism[1]

Apropierea dintre relațiile publice și jurnalism are la bază două fapte incontestabile: (1) mulți practicieni ai relațiilor publice provin din jurnalism; (2) cele două profesii se alimentează dintr-un corp comun de cunoștințe, care sunt transpuse în practică în forme similare sau complementare. În prezent, relațiile publice și jurnalismul se completează reciproc. Ziariștii sunt mai curând difuzori decât creatori de informație, iar mai bine de jumătate din subiectele de presă sunt furnizate de birourile de relații publice.

[1] Acest paragraf este o variantă dezvoltată a unei secțiuni a cursului *Fundamente ale relațiilor publice II* (2005).

Relaţioniștii și ziariștii îndeplinesc deopotrivă funcţia de informare, însă în mod diferit, în conformitate cu următoarele patru criterii:

1. Gradul de obiectivitate. În principiu, ziaristul este o persoană independentă care își culege informaţiile – pe cât posibil complete – din surse multiple și care își elaborează materialele potrivit propriei conștiințe. Prin contrast, relaţionistul poate ajunge la un nivel acceptabil de obiectivitate numai dacă își desfășoară activitatea potrivit modelului comunicării bidirecţionale simetrice. Chiar și în acest caz, faptul că se pune în serviciul unei organizaţii, poate trezi oricând suspiciunea că prezintă lucrurile în mod subiectiv, din perspectiva intereselor organizaţiei.
2. Tipul de informaţii transmise. Dacă jurnalistul poate aborda orice tip de subiecte, fiind supus doar constrângerii date de interesul publicului, PR-istul se vede obligat să se oprească la informaţiile care au legătură cu interesele organizaţiei pe care o deservește.
3. Natura receptorilor. Spectrul larg al subiectelor pe care le pot aborda îi ajută pe ziariști să interacţioneze cu diverse categorii de public: oameni de cultură, afaceriști, politicieni, șomeri, adolescenţi, gospodine, obsedaţi sexual, criminali etc. În cazul relaţiilor publice, receptorii mesajelor se constituie în publicuri relativ omogene, implicate – într-un fel sau altul – în viaţa organizaţiei.
4. Scopul comunicării. Pe de o parte, ziariștii își propun să relateze obiectiv și să comenteze în mod echilibrat faptele sociale care merită să devină subiecte ale unor ştiri, pentru a-și ajuta semenii să cunoască mai bine lumea în care trăiesc. Pe de altă parte, practicienii relaţiilor publice se angajează în activitatea de informare publică pentru a îndeplini – ce e drept, în grade

diferite – toate rolurile aferente profesiei: managerial, operaţional, reflexiv și educaţional.

Deși profesiile de ziarist și de relaţionist sunt atât de înrudite încât se poate migra destul de ușor dintr-o parte în alta (mai frecvent dinspre jurnalism spre relaţii publice), a apărut încă de la începutul istoriei lor comune o ostilitate manifestă a ziariștilor faţă de relaţiile publice, ostilitate care se resimte și astăzi. Denise DeLorme și Fred Fedler (2003, pp. 103–110) au cercetat originea acestei atitudini ostile și au ajuns la concluzia că ea este rezultatul a șase factori principali:

1. Foamea de publicitate. De-a lungul timpului, o sumedenie de oameni, de toate condițiile, actori, autori, politicieni, lobbiști, gangsteri etc. – au luat cu asalt redacţiile și studiourile media cu speranţa de a-și vedea făcute publice produsele, serviciile, ideile, detaliile de viaţă, realizările sau cauzele. Presiunea resimţită i-a determinat pe ziariști să fie foarte reticenţi în publicarea unor materiale în sensul dorit de solicitanţi, mai ales atunci când bănuiau că au de-a face cu încercarea de a obţine o mediatizare gratuită în locul unei reclame (plătite). Or, PR-iștii pot apărea, uneori pe bună dreptate, ca solicitanţi de mediatizare gratuită în folosul unei organizaţii.
2. Contextul în care a apărut publicitatea. Oricare ar fi eticheta purtată – consilier de relaţii publice, director de publicitate, agent de presă, inginer de publicitate etc. –, practicienii relaţiilor publice caută, în ultimă instanţă, același lucru: (1) mediatizare gratuită și profitabilă pentru organizaţiile pe care le deservesc și (2) bunăvoinţa publicului. Mediatizarea gratuită a fost cerută de-a lungul timpului pentru foarte multe și diferite scopuri, de la prezentarea favorabilă a unor spectacole de circ sau de teatru până la susţinerea propagandei de război.

3. Metodele primilor practicieni ai relaţiilor publice. Din pricina metodele neortodoxe de interacţiune cu presa la care au recurs uneori (ex. mita, cadourile și crearea unor evenimente senzaţionale), primii specialiști în PR au fost trataţi de către ziariști ca mincinoși, imorali și înșelători. Deși unii jurnaliști au căzut victime acestor metode de câștigare a bunăvoinţei, reacţia breslei ziariștilor a fost, în mod hotărât, una de respingere.
4. Criticismul timpuriu la adresa practicienilor relaţiilor publice. Primele critici la adresa practicienilor de relaţii publice (multe îndreptăţite) au devenit în timp stereotipuri, care împiedică în prezent percepţia corectă a profesiei în cauză: relaţioniștii caută publicitate gratuită pentru clienţii lor; exagerările și falsificările PR-iștilor slăbesc încrederea publicului în mesajele care îi sunt prezentate; relaţioniștii obstrucţionează relatarea unor fapte importante (atunci când dezvăluirea lor ar părea să pună clientul într-o lumină defavorabilă); practicienii relaţiilor publice încalcă regulile de bază ale redactării unei știri (mesajele lor ar trebui să fie clare, specifice și interesante, formulate mai mult cu substantive și verbe și mult mai puţin cu adjective și adverbe).
5. Problemele proprii ale ocupaţiei de jurnalist. Neînţelegerile dintre ziariști și practicienii relaţiilor publice sunt pricinuite, într-o oarecare măsură, de frustrările pe care cei dintâi le resimt din cauza particularităţii muncii lor: program de lucru extins (până la 15–18 ore pe zi), insecuritatea locului de muncă, sarcini de serviciu neplăcute, solicitări continue și, nu în ultimul rând, reputaţie negativă.
6. Scopul ultim și destinul ziariștilor. Ultimul factor adus în atenţie evidenţiază o contradicţie curioasă. Deși critică relaţiile publice, ziariștii nu ezită să le practice

> atunci când li se oferă șansa. Munca de ziarist este mult prea solicitantă și oferă mult prea puține gratificații pentru ca o persoană să se cantoneze definitiv în perimetrul ei. De aceea, ziariștii visează să devină proprietari de publicații, editori, scriitori sau... relaționiști. Acest din urmă vis se transformă cel mai adesea în realitate, fapt care dovedește încă o dată netemeinicia acuzației absolutizante că relaționiștii nu știu să scrie. Cum să nu știe scrie după regulile presei un fost ziarist?

Dincolo de punctele de convergență, respectiv divergență semnalate, jurnaliștii și relaționiștii sunt obligați să colaboreze și să-și ajusteze reciproc percepțiile, atitudinile și conduita. Cercetările dedicate acestui subiect par să dovedească faptul că acest lucru chiar se întâmplă. Spre exemplu, atât jurnaliștii, cât și PR-iștii sunt de acord că relațiile publice influențează știrile din mass-media; nu sunt însă de acord cu privire la amploare și aspectele normative ale acestei influențe. Specialiștii în relații publice consideră că influența lor este pozitivă deoarece ar contribui la mărirea pieței ideilor dând voce în sfera mediatică unor numeroase și diverse grupuri de interese. Prin contrast, jurnaliștii se tem că aceste grupuri de interese vor profita de puterea și de resursele lor pentru a monopoliza piața media și a restrânge în propriul folos agenda publică (Sallot, Steinfatt și Salwen, 1998, p. 366). Această ultimă observație pare plauzibilă dacă luăm în considerare, spre exemplu, dominația anumitor voci politice pe o gamă restrânsă de subiecte la televiziunile române de știri. Spațiul mediatic pare într-adevăr dominat de grupuri de interese din politică și showbiz.

Investigația lui Sallot, Steinfatt și Salwen (1998) a evidențiat câteva aspecte îmbucurătoare: (1) jurnaliștii și PR-iștii își recunosc reciproc rolul social benefic; (2) jurnaliștii și PR-iștii acordă aceeași accepțiune și importanță valorii de știre a mesajelor media; (3) jurnaliștii și PR-iștii recunosc în egală

măsură rolul de gardian media (gatekeeper) al oamenilor de presă; (4) atât jurnaliștii, cât și PR-iștii recunosc că specialiștii în relații publice au o influență semnificativă asupra agendei, cu precizarea că jurnaliștii apreciază drept scăzută influența acestora asupra conținutului știrilor (Sallot et al., 1998, p. 372).

Prin sporirea exponențială a spațiului media, jurnaliștii au forțat creșterea producției de materiale de presă fără o creștere corespunzătoare a resurselor materiale și umane. Acest fapt a condus la declinul jurnalismului de investigație, la scăderea standardelor editoriale și la dependența de surse externe (Davis, 2000, p. 43). În aceste condiții, relațiile publice mai curând ar extinde decât ar restricționa accesul instituțiilor media la informații (Davis, 2000, p. 52). Evident, acest lucru pune presiune asupra specialiștilor în PR, care sunt chemați să hrănească nenumăratele outleturi media cu mesaje ridicate la standarde jurnalistice. Acoperirea mediatică a ajuns relativ ieftină, însă producerea de evenimente cu valoare de știre, nu (Davis, 2000, p. 52).

Deschiderea largă a spațiului media către PR-iști comportă riscuri. Se spune, spre exemplu, că jurnaliștii acceptă colonizarea presei de către specialiștii în relații publice (Moloney, 2000, p. 122) și că aceștia ar recurge deseori – din interes sau din lipsă de profesionalism – la „newszak", adică la mesaje media cu rol mai curând de divertisment decât de informare (Moloney, 2000, p. 122). Pe de altă parte, însă, sub impactul supraaglomerării informaționale (information clutter), consumatorii de mesaje media au devenit mai obosiți, dar și mai sofisticați. Atât jurnaliștii, cât și PR-iștii trebuie să se adreseze direct nevoilor, dorințelor și viselor lor (Drobis, 1993, p. 52). În ceea ce-i privește pe PR-iști, aceștia ar trebui să-și câștige accesul la media (media access) în primul rând prin „legitimitatea" de care dispun pentru a exprima în media un punct de vedere în numele unei persoane publice, organizații, colectivități sau societăți. Această legitimitate poate fi câștigată

prin prisma unor valori care se constituie în dimensiuni ale acesteia: (1) legalitatea (promptitudine în conformarea la regulile aflate în vigoare), (2) angajamentul afectiv (acordarea încrederii, aprobării sau girului clientului deservit), (3) viabilitatea (constatarea că persoana sau organizația deservită are suficiente resurse pentru îndeplinirea scopurilor asumate), (4) stabilitatea (persistența la nivelul clientului a atributelor esențiale care îi asigură consistența acțiunilor pe termen lung) și (5) credibilitatea (percepția publică asupra capacității și expertizei clientului de a se afirma ca sursă de informații valoroase) (Yoon, 2005, p. 765). Percepția publicului și a jurnaliștilor că persoana sau organizația deservită de specialistul în PR are legitimitate, nu garantează un acces mărit la media, însă, ea crește favorabilitatea acoperirii mediatice cu privire la persoana sau organizația respectivă.

# 3. ROLURI ŞI ACTIVITĂŢI ÎN PRACTICA DE RELAŢII PUBLICE[1]

## 3.1. Introducere

Ca practică aflată într-un proces permanent şi sinuos de profesionalizare, relaţiile publice se constituie într-un ansamblu de activităţi sistematice care sunt menite să influenţeze percepţiile, atitudinile, cunoştinţele, opiniile, interesele sau comportamentele unor persoane, grupuri sau comunităţi într-un sens convenabil celor care le solicită. Evident, cogniţiile, afectele sau comportamentele respectivilor actori sociali pot fi influenţate – deseori în mod radical – şi prin acţiuni sporadice sau întâmplătoare, ba chiar prin intermediul unor comportamente inconştiente şi involuntare. Însă, aceste comportamente sociale nu interesează nici prestatorii, nici beneficiarii serviciilor de relaţii publice deoarece efectele lor nu pot fi repetate, explicate sau prezise. Persoanele sau organizaţiile care cumpără servicii de relaţii publice trebuie să fie încredinţate că investiţia făcută în anumite programe de comunicare le apropie în mod măsurabil de atingerea scopurilor lor fundamentale şi că randamentul acestei investiţii (ROI/return on investment) este mulţumitor.

Înrudite sau întrepătrunse cu activităţi din sfera altor profesii (jurnalism, marketing, publicitate, management etc.), prezentând aspecte specifice în funcţie de nevoile şi cerinţele

[1] Acest capitol este o variantă revizuită a articolului „Rôles et activités dans la pratique des relations publiques", publicat în revista *Argumentum: Journal of the Seminar of Discursive Logic, Argumentation Theory and Rhetoric* (Fârte, 2014).

beneficiarilor (autorități și instituții publice, partide politice, politicieni; oameni de afaceri, companii, agenți din industria divertismentului; fundații culturale, asociații umanitare, organizații religioase, think tank-uri etc.), supuse unui proces insidios de uzurpare (encroachment) – mai ales când se apropie de nivelul managerial (Lauzen, 1992, p. 61) – și afectate de „distrugerile creatoare" inerente oricărei societăți deschise sau economii de piață, activitățile de relații publice se lasă cu greu clasificate sau inventariate. Spre exemplu, clasificările dihotomice, de genul (1) activități la nivel tehnic – activități la nivel managerial (Dozier, 1992, pp. 327–356; Moss și Green, 2001, p. 119; Piekos și Einsiedel, 1990, p. 98; Leichty și Springston, 1996, p. 467), (2) activități subordonate obiectivelor corporatiste – activități subordonate obiectivelor de marketing (De Pelsmacher et al., 2010, p. 357), (3) activități de PR intern – activități de PR extern (Park, 2009) etc. pot părea fruste și slab informative, fără a pune la socoteală problemele pe care le ridică zonele de intersecție ale subclaselor rezultate.

Pe de altă parte, analiza în ultimele detalii a activităților de PR ar putea conduce la un inventar general fastidios și, în parte, irelevant pentru îndeplinirea sarcinilor aferente unui anumit post de relații publice. Astfel, un tablou sintetic al activităților de relații publice nu ar trebui să ducă analiza activităților de scriere și editare până la nivelul componentelor pe care le presupune scrierea unui pitch letter. Aceste activități îl privesc mai curând pe responsabilul de relația cu mass-media decât pe un consultant angajat pentru optimizarea comunicării interne.

Sistematizarea activităților de relații publice și a rolurilor îndeplinite de specialiștii în PR – ca modele de comportament sau tipare/categorii de acțiune la care recurg aceștia pentru a trata anumite situații recurente (Piekos și Einsiedel, 1990, p. 97) poate fi realizată printr-o abordare deductiv-prescriptivă sau într-o manieră inductiv-descriptivă. În primul caz,

se iau în considerare ca punct de plecare definiţiile relaţiilor publice şi sarcinile generice incluse în fişa postului de specialist în PR, căutându-se, apoi, în sfera practicii de relaţii publice, categorii, subclase şi exemple de activităţi. În cel de-al doilea caz, sistematizarea rolurilor şi activităţilor de relaţii publice presupune analiza factorială a răspunsurilor pe care practicienii de relaţii publice le dau la întrebările referitoare la munca pe care o desfăşoară în scopul decelării unor constante, tipare sau modele de acţiune. Prima abordare înfruntă riscul unei speculaţii teoretice lipsite de conţinut factual, iar cea de-a doua, limitele generalizării unor date contingente şi funciarmente subiective.

În cele ce urmează ne propunem să îmbinăm cele două abordări, facilitând astfel: (1) cunoaşterea unor contribuţii semnificative la sistematizarea rolurilor şi activităţilor de relaţii publice, (2) priceperea de a corela principalele roluri de relaţii publice cu anumite concepte cheie care apar în definiţiile relaţiilor publice, (3) capacitatea de a corela posturi, sarcini, roluri şi activităţi de relaţii publice şi (4) capacitatea de a specifica şi instanţia (prin exemple concrete) anumite roluri şi activităţi de PR.

### 3.2. Abordări empirice ale activităţilor de PR

Pentru a clarifica deopotrivă descriptiv şi prescriptiv înţelesul pe care specialiştii din mediul academic şi practicienii de relaţii publice îl dau relaţiilor publice („Ce sunt relaţiile publice?", respectiv „Ce trebuie să fie relaţiile publice?"), Dejan Verčič (2001) a recurs la tehnica de cercetare Delphi, chestionând online, în trei runde succesive, în perioada ianuarie 1999-martie 2000, 37 de participanţi din 25 de ţări europene. Sintetizând răspunsurile primite, Dejan Verčič a obţinut următoarea ierarhizare a conceptelor-cheie care sunt folosite în definirea relaţiilor publice (Verčič, 2001, p. 379):

| | | | |
|---|---|---|---|
| Comunicare | 21 | Stakeholderi | 11 |
| Relaţii | 21 | Mediu | 11 |
| Public | 20 | Integritate/Etică | 10 |
| Înţelegere mutuală | 20 | Activitate | 10 |
| Management | 18 | Societate | 9 |
| Încredere publică | 16 | Informaţie | 8 |
| Organizaţie | 15 | Filosofie | 8 |
| Profesie | 14 | Promovare | 7 |
| Avantaj reciproc | 14 | Informarea oamenilor/societăţii | 7 |
| Construirea consensului | 12 | Evitarea conflictelor | 7 |
| Strategie | 12 | Obţinerea sprijinului public | 5 |

Tabloul sintetic de mai sus prezintă o problemă majoră deoarece reunește concepte aflate la niveluri diferite de abstractizare. Astfel, termenii „filosofie", „mediu" și „societate" sunt cei mai generali deoarece fixează un cadru sau context global în care se desfășoară practica de PR. Termenii „public"/„stakeholderi", „organizație" și „relație" se situează la un nivel de generalitate intermediar, stabilind entitățile interrelaționate prin activitățile de PR. Termenii „comunicare", „informare", „înțelegere mutuală", „încredere", „consens" și „promovare" denotă scopurile concrete urmărite de specialiștii în PR, iar expresiile „profesie"/„profesionalism" și „integritate" trimit la maniera în care PR-iștii acționează în vederea atingerii scopurilor urmărite.

Remarcăm însă faptul că ponderea acordată respectivelor concepte cheie este consonantă cu definiția succintă și adecvată pe care o dă relaţiilor publice James Hutton, anume managementul relaţiilor strategice (Hutton, 1999, p. 208).

Cele trei elemente definitorii ale relaţiilor publice – „management", „strategic" și „relații" – ar implica, după James Hutton, planificare, control, feedback și performanță [măsurabilă], planificare, prioritizare, orientare spre acţiune și concentrare pe relaţiile care au relevanţă prin prisma sco-

purilor clientului, respectiv comunicare efectivă, adaptare mutuală, dependență reciprocă, valori comune, încredere și angajament (Hutton, 1999, p. 209). Eminamente abstracte, elementele definitorii indicate de Hutton suportă, așa cum se va vedea în paginile care urmează, concretizări în scopuri, sarcini, roluri, funcții și activități.

Apelând tot la o cercetare empirică, Gillian Hogg a întocmit un tablou comparativ al serviciilor de relații publice pe care le așteaptă clienții sau beneficiarii din partea agenților de relații publice, respectiv din partea angajaților din departamentul intern de relații publice (Stone, 1995, p. 24). Astfel, serviciile de relații publice așteptate din partea consultanților externi se regăsesc enumerate în următoarea ordine de prioritate:

1. Gestionarea relațiilor cu presa;
2. Elaborarea și diseminarea mesajelor de campanie;
3. Consiliere în tratarea unor probleme cheie;
4. Organizarea unor evenimente speciale;
5. Comunicare corporativă;
6. Identificarea și definirea problemelor;
7. Determinarea stakeholderilor și a publicului-țintă;
8. Consiliere de afaceri publice;
9. Managementul crizei;
10. Lobbying;
11. PR financiar;
12. Contribuții la luarea unor decizii de afaceri majore;
13. Servicii de design;
14. Comunicarea cu angajații;
15. Consiliere în managementul problemelor;
16. Sponsorizări;
17. Organizarea de expoziții;
18. Gestionarea relațiilor internaționale.

Serviciile de relații publice enumerate mai sus sunt așteptate și din partea angajaților din structurile interne de PR, însă într-o ordine de prioritate modificată:

1. Gestionarea relaţiilor cu presa;
2. Elaborarea și diseminarea mesajelor de campanie;
3. Organizarea unor evenimente speciale;
4. Comunicare corporativă;
5. Consiliere în tratarea unor probleme cheie;
6. Comunicarea cu angajaţii;
7. Consiliere de afaceri publice;
8. Managementul crizei;
9. Contribuţii la luarea unor decizii de afaceri majore;
10. Identificarea și definirea problemelor;
11. Determinarea stakeholderilor și a publicului-țintă;
12. Organizarea de expoziţii;
13. Sponsorizări;
14. Servicii de design;
15. Gestionarea relaţiilor internaţionale;
16. Lobbying;
17. PR financiar;
18. Consiliere în managementul problemelor.

După cum se poate constata, așteptările sunt relativ concordante în privinţa managementului relaţiilor cu presa, elaborarea și plasarea în media a mesajelor de campanie, consilierea, organizarea de evenimente și comunicarea corporativă. Ele se diferenţiază, apoi, în funcţie de avantajele specifice oferite de agenţie, respectiv de departamentul intern. Agenţiile de PR furnizează expertiză suplimentară, obiectivitate, experienţă, creativitate, timp special dedicat unor proiecte și back-up solid (Stone, 1995, p. 25). Ca atare, ele sunt mai bine pregătite să îndeplinească sarcini precum definirea problemelor de relaţii publice, realizarea unui audit comunicaţional sau determinarea audienţei. Pe de altă parte, departamentele interne de PR cunosc mai bine resursele organizaţiei, împărtășesc cultura organizaţională și iau parte activ la viaţa organizaţiei. Prin urmare, ele pot să se dedice într-o măsură mai mare comunicării cu angajaţii, gestionării relaţiilor de criză sau influenţării procesului de luare a deciziilor de afaceri.

La fel ca în cazul identificării elementelor definitorii ale relațiilor publice, putem constata că sunt comparate și ierarhizate entităţi eterogene sub raportul gradului de abstractizare. Dacă elaborarea și plasarea în media a mesajelor de campanie, organizarea unei expoziţii și sponsorizările sunt servicii concrete, ușor de delimitat și evaluat, comunicarea corporativă, PR-ul financiar și lobbying-ul apar ca servicii complexe, ce integrează clustere de alte servicii la nivel de execuție.

Dacă primele două investigaţii au vizat termenii cheie care definesc relaţiile publice, respectiv serviciile de PR solicitate agenţiilor externe sau departamentelor interne, cercetarea lui Greg Leichty și Jeff Springston (1996) și-a propus să determine principalele roluri de relaţii publice, precum și activităţile subiacente. Concret, cei doi autori au elaborat un chestionar de cinci pagini, care a cuprins 124 de itemi privind variabilele demografice relevante (vârstă, studii, ani de experienţă profesională, mărimea departamentului de PR în care activează, apartenenţa la anumite organizaţii profesionale etc.), activităţile principale care diferenţiază postul ocupat, mediul de lucru și opiniile formate cu privire la practica de relaţii publice (Leichty și Springston, 1996, p. 469). Chestionarul a fost trimis prin e-mail către 321 de practicieni de relaţii publice din Consiliul de Relaţii Publice din Alabama PRCA, dintre care 68% au fost femei și 32% bărbaţi. Rata de răspuns a fost de 43%, cercetătorii primind înapoi 137 de chestionare completate.

În urma aplicării analizei factoriale la răspunsurile primite, Greg Leichty și Jeff Springston au decelat opt roluri de relaţii publice, pe care le-au asociat, apoi, cu câteva activităţi ilustrative pentru acestea (Leichty și Springston, 1996, pp. 469–470):

1. Apărătorul (advocacy). Specialistul în PR care îndeplinește acest rol (a) reprezintă organizaţia la evenimente și întâlniri, (b) oferă în mod formal și informal informaţii stakeholderilor externi pentru a crea organizaţiei o imagine

favorabilă și (c) oferă în mod formal și informal informații stakeholderilor externi pentru a-i determina să acționeze în favoarea organizației. Un exemplu ilustrativ în acest sens este postarea pe pagina web a Ministerului Justiției din România a unui comunicat de presă – un drept la replică în urma apariției în spațiul public a unor acuzații la adresa inițiatorilor proiectului de lege privind statutul judecătorilor și procurorilor (Ministerul Justiției, 2022). Specialistul în relații publice care a elaborat și postat pe pagina web acest document a apărat poziția și imaginea Ministerului Justiției, combătând cu argumente de logică juridică acuzațiile că legile ar fi „retrograde" și că ar fi fost încălcată sau chiar „vândută" suveranitatea națională.

2. Catalizatorul (PR catalyst). Specialistul în PR care joacă rolul de catalizator este capabil să declanșeze la cei din jur reacții consonante cu ale lui, dinamizând activitățile din interiorul organizației. El îi ține la curent pe membrii organizației cu informațiile actuale relevante, îi menține implicați pe manageri în viața organizației, își însuflețește colegii și își asumă responsabilitatea pentru succesul sau eșecul organizației. Anunțul inserat de Revolut Romania pe rețeaua LinkedIn privind intenția de a angaja un specialist pe postul de Communications Manager (Internal) este un exemplu ilustrativ în acest sens. Postul de manager (sau „optimizator") de comunicare internă presupune îndeplinirea rolului de catalizator de PR de vreme ce virtualului angajat i se cere (1) să creeze conținut menit să faciliteze înțelegerea strategiei și valorilor companiei de către toți angajații, (2) să sprijine toate departamentele din companie în elaborarea mesajelor interne, (3) să exploreze noi modalități de comunicare și implicare cu forța de muncă dispersată și multidisciplinară din Marea Britanie, Europa, Asia-Pacific și America de Nord, (4) să asigure revizuirea și actualizarea în timp util a resurselor globale de comunicații interne, (5) să alinieze mesajele provenite din interiorul organizației cu valorile și vocea companiei și (6) să interacționeze

cu stakeholderii-cheie ai afacerii pentru a înțelege cerințele de comunicare internă pentru toate echipele și departamentele companiei (Revolut Romania, 2024).

3. Sortatorul (gatekeeping). Îndeplinirea acestui rol de PR presupune colectarea, sistematizarea și distribuirea informațiilor externe în interiorul organizației. Sortatorul hotărăște ce informaţii sunt importante, cui trebuie transmise și când este oportun să fie transmise. La nivelul primăriei municipiului Iași, spre exemplu, rolul de filtru al informațiilor care intră și ies din organizație sau care circulă în interiorul organizației este îndeplinit cu precădere de purtătorul de cuvânt al primăriei (Sebastian Buraga) și de șeful Biroului de Comunicare din cadrul acesteia (Dan Postolea). Nu întâmplător, atât postul de purtător de cuvânt, cât și Biroul de Comunicare se află în subordinea directă a primarului (Primăria Iași, 2024).

4. Instructorul (PR Training). Trainerul de PR îi instruiește pe membrii organizației (din afara departamentului de PR) cu privire la modul în care trebuie să interacţioneze cu publicurile externe și lucrează împreună cu managerii pentru a le îmbunătăţi competenţele de comunicare. Rolul de instructor în probleme de comunicare a fost jucat de reprezentanţii Academiei Funcţionarilor Publici, Bonn (Germania) și profesorii de la Institutul Naţional de Administraţie Sibiu care au predat cursul „Comunicare în administraţia publică locală modernă" angajaţilor Primăriei Municipiului Mediaș (Barbu, 2005).

5. Consilierul (PR counsel). În calitate de consilier de PR, practicianul de relații publice (a) colaborează cu ceilalţi membri ai organizaţiei pentru a defini și rezolva problemele, (b) planifică și recomandă anumite suite de acţiuni, (c) stabilește anumite politici de comunicare și (d) îi ţine la curent pe manageri cu privire la reacţiile publice. Un exemplu ilustrativ în această privință este Irina Gotișan-Sotnic, consilier pentru comunicare publică și purtător de cuvânt al președintelui

Republicii Moldova, Maia Sandu (Președinția Republicii Moldova, 2024).

6. Tehnicianul în comunicare (communication technician). Îndeplinirea rolului de tehnician în comunicare implică (a) realizarea de pliante și broșuri, (b) scrierea materialelor de relații publice, (c) reformularea, corectarea și editarea de texte în acord cu normele gramaticale și stilistice, (d) realizarea de fotografii, (info)grafice și materiale audio-vizuale și, în general, elaborarea oricăror altor mesaje audio-scripto-vizuale pe diverse suporturi media. Rolul de tehnician de comunicare este îndeplinit de absolut toți practicienii de relații publice, indiferent dacă sunt freelanceri, angajați ai structurilor interne de PR sau angajați ai unor agenții (externe) de relații publice. Materialele de comunicare executate se plasează la niveluri de complexitate extrem de diferite, de la un e-mail trimis colegilor sau postare tip text pe o rețea socială online, la un raport anual al unei companii multinaționale, destinat acționarilor acestora.

7. Cercetătorul (formal research). PR-istul specializat în cercetarea formală realizează observații, anchete și sondaje de opinie privind practicile, strategiile și canalele de comunicare ale unei organizații în relațiile acesteia cu stakeholderii interni și externi. Rezultatele acestor analize sunt raportate apoi managerilor sau liderilor organizației. La un nivel superior de execuție, practicianul de PR specializat în cercetarea formală realizează audituri comunicaționale, încercând să ofere un tablou clar, sintetic și veridic a stării în care se află organizația sub raportul eficacității proceselor de comunicare. Un exemplu ilustrativ pentru îndeplinirea rolului de cercetător este oferit de agenția americană de PR Axia Public Relations, care se adresează potențialilor beneficiari ai acestor servicii specializate evidențiind avantajele auditului comunicațional și modalitatea în care acesta este realizat (Dianova, 2015).

8. Culegătorul de informații (information acquisition). Specialistul în relații publice care preia acest rol colectează în mod formal și informal informații relevante pentru organizație din mediul extern. Menționăm la acest punct, spre exemplificare, că pot fi subordonate acestui rol de PR sarcinile asumate explicit de agenția de marketing și relații publice Media Trust: „Monitorizăm imaginea persoanelor fizice, a companiilor și a instituțiilor. Cu noi, nu vei pierde nicio mențiune cu privire la subiectele importante pentru tine" (MediaTrust, 2024).

Dincolo de limitele inerente ale cercetării (eșantion restrâns și nu foarte reprezentativ, rată de răspuns scăzută, răspunsuri marcate de subiectivism, lipsa unei cercetări de follow-up etc.), Greg Leichty și Jeff Springston reușesc să probeze „priza la realitate" a unor tipuri ideale de activitate în sfera relațiilor publice. Cele opt roluri de PR identificate se află la același nivel de generalitate, sunt ușor de recunoscut și înțeles și pot fi asociate cu clase deschise de activități concrete de relații publice. Este evident totuși că activitățile de relații încadrate în tabel nu epuizează rolurile de relații publice corespunzătoare, ci doar le ilustrează.

### 3.3. Sistematizări deductive ale activităților de PR

Pornind de la definiția relațiilor publice ca management al relațiilor strategice și de la ipoteza că relațiile publice se manifestă mai curând în forme continue decât în forme discrete, James Hutton (1999) a construit un model teoretic al relațiilor publice, în funcție de 3 dimensiuni („3I"): (1) interesul, (2) inițiativa și (3) imaginea. Aceste trei dimensiuni se asociază, în mod corespunzător, cu următoarele trei întrebări:

1. În ce măsură funcția de relații publice este centrată pe interesele clientului/organizației, respectiv pe interesele publicului?

2. În ce măsură funcţia de relaţii publice este proactivă, respectiv reactivă?

3. În ce măsură organizaţia este centrată pe realitate, respectiv pe percepţia realităţii (sau pe imagine)?

Prin prisma dimensiunilor și întrebărilor de mai sus, James Hutton distinge șase orientări sau roluri situaţionale pe care le practică, mai mult sau mai puțin distinct, specialiștii în relaţii publice (Hutton, 1999, pp. 205–209):

1. Persuasiunea (persuasion): desfășurată în interesul organizaţiei, proactivă și centrată pe imagine. Ca încercare de a influența într-un sens convenabil pentru organizație a cogniţiilor, afectelor sau comportamentelor publicului-țintă, persuasiunea poate fi realizată în modalități și cu instrumente foarte variate. Spre exemplu, pentru a nu risca să activeze mecanismele de apărare specifice rezistenței la persuasiune (Koslow, 2000, pp. 264–265), o bancă internațională recent intrată pe piața locală poate adopta un stil de persuasiune pe modelul stabilirii agendei, mulțumindu-se, pentru început, ca publicul să conștientizeze prezența ei într-un climat persuasiv de presiune scăzută. Pe de altă parte, activiștii pro- sau anti-avort, activiștii de mediu și activiștii care militează pentru protecția animalelor nu ezită să practice persuasiunea prin tehnici propagandistice, demonizându-și oponenții, prezentând doar o fațetă convenabilă pentru ei a problemei, creând și manipulând imagini și simboluri puternice, speculând credulitatea tinerilor sau făcând apel la emoții puternice.

2. Avocația sau apărarea publică (advocacy): practicată în interesul organizaţiei, reactivă și axată în egală măsură pe realitate și pe imagine. Avocația este similară persuasiunii în intenție, însă contextul în care se desfășoară este diferit. Specialistul în PR intervine ca apărător al organizației în fața opiniei publice într-un climat de controversă și opoziție activă, iar nu într-o manieră proactivă. Un exemplu ilustrativ în acest sens este reacția companiei Gabriel Resources după ce Roșia

Montană a fost înscrisă în patrimoniul UNESCO. Printr-un comunicat de presă transmis instituțiilor de presă, compania canadiană a răspuns la acțiunile de protest ale activiștilor de mediu și la inițiativa autorităților române care a blocat practic exploatarea zăcămintelor aurifere de la Roșia Montană (Pavaluca, 2021).

3. Informarea publică (public information): realizată deopotrivă în interesul organizației și al publicului, reactivă și focalizată pe realitate. Un exemplu de situație în care a fost îndeplinit cu precădere acest rol este campania de informare a populației privind sănătatea orală desfășurată de Direcția de Sănătate Publică Iași (Direcția de Sănătate Publică Iași, 2017). În cadrul acestei campanii de PR, publicul ieșean a fost informat cu privire la importanța sănătății orale, factorii de risc pentru sănătatea orală, posibilitățile de prevenire a problemelor de sănătate orală și tehnicile corecte de periaj dentar. Transmiterea și receptarea acestor informații a fost benefică atât pentru publicul ieșean (ca mijloc de profilaxie a problemelor dentare grave), cât și pentru Direcția de Sănătate Publică Iași (prin reducerea costurilor medicale și sociale asociate problemelor de sănătate orală).

4. Susținerea unei cauze (cause-related public relations): desfășurată în interesul publicului, proactivă și axată atât pe realitate, cât și pe percepția acesteia. Susținerea unei cauze este similară persuasiunii sub raportul intenției (influențarea cogniților și comportamentelor publicului) și nivelului de inițiativă (dat fiind că este proactivă), însă beneficiarul principal nu este organizația sau un public special (restrâns), ci publicul larg aflat într-o situație de nevoie stringentă. Acest rol de relații publice a fost îndeplinit, spre exemplu, de multe ONG-uri, instituții de presă sau chiar partide politice din România în campaniile de ajutorare a refugiaților din Ucraina (Constantiniu, 2022).

5. Managementul imaginii/reputaţiei (image/reputation management): practicat în interesul organizaţiei, proactiv și focalizat pe percepţia publică a realităţii. Specialiștii sunt conștienți că imaginea publică trebuie să aibă un substrat corespunzător pentru a putea fi menținută și, de aceea, îndeplinesc rolul de a o crea și susține în sfera publică pornind întotdeauna de la realitate. Totuși, ei nu se limitează la o reprezentare neutră și obiectivă a clienților lor – persoane publice sau organizații. PR-iștii specializați în managementul imaginii selectează atributele personale, profesionale și sociale ale clienților lor și le comunică prin tehnici de spin doctoring stakeholderilor acestora. Intenția este de a crea cea mai bună percepție publică despre clienții lor, ca și despre activitățile și produsele acestora, prin prisma atributelor evidențiate. Spre exemplu, în ciuda problemelor cu care se confruntă din cauza vârstei înaintate, președintele Joe Biden și-a păstrat imaginea pozitivă de politician solid, experimentat și predictibil, în care poporul american are încredere (Outlook Web Desk, 2024).

6. Managementul relaţiilor (relationship management): practicat deopotrivă în interesul organizaţiei și al publicului, proactiv și centrat pe realitate. Îndeplinirea acestui rol presupune din partea organizației și a specialistului în PR care o deservește crearea unui climat caracterizat de compromis rezonabil, încredere mutuală, cooperare și câștig reciproc (Hutton, 1999, pp. 208). Companiile multinaționale interesate să-și dezvolte afacerea pe termen lung într-o anumită arie geografică apelează la PR-iștii specializați în relațiile cu comunitatea locală (community relations manager) pentru edificarea și dezvoltarea unui asemenea climat.

Ideea de a determina prin „deducţie matriceală" diverse forme continue ale relaţiilor publice are o foarte mare valoare teoretică, iar criteriile de diferenţiere puse în joc sunt suficient de relevante pentru a asigura o reprezentare clară a complexului domeniu investigat. Din păcate, însă, cele șase

„orientări sau roluri situaţionale" prezentate de James Hutton nu acoperă toate cele opt ($2^3$) rezultate posibile ale încrucișării criteriilor interesului, inițiativei și imaginii. În plus, chiar și sub rezerva că avem de-a face cu forme continue, iar nu discrete, respectivele orientări par să încalce condiţia exclusivităţii, din pricina situării la diferite niveluri de abstractizare. Spre exemplu, acţiunea de a convinge pe cineva să creadă, să gândească sau să facă un anumit lucru – persuasiunea – intervine de-o manieră substanțială în absolut toate rolurile, inclusiv în ce de informare publică.

Remarcabilă ni se pare, sub raport teoretic, structura ierarhică în care James Hutton reunește definiţia, rolurile, funcţiile și instrumentele (sau tacticile) de relaţii publice (Hutton, 1999, p. 211). Această schemă are meritul de a ordona elementele definitorii, rolurile, funcţiile și instrumentele de relaţii publice pe niveluri de abstractizare corespunzătoare, lăsând deschis mecanismele de generare a unor noi funcţii, instrumente și activităţi.

Definiție: Managementul relațiilor strategice

↓

Roluri situaționale: persuadarea, avocația, susținerea unei cauze, informarea, managementul reputației, managementul relațiilor (strategice)

↓

Funcții îndeplinite: cercetare, crearea imaginii, consiliere, avertizare timpurie, interpretare, transmiterea mesajelor, negociere etc.

↓

Tactici sau instrumente utilizate: publicitatea gratuită (publicity), plasarea produselor, comunicate de presă, discursuri sau cuvântări, comunicare interpersonală, pagini web, publicații, expoziții, programe de identitate corporatistă, programe de publicitate corporatistă etc.

În același orizont teoretic, Patrick De Pelsmacher prezintă un tablou sintetic al „obiectivelor [generice]" și „sarcinilor" pe care și le asumă specialiștii în relații publice la nivel corporativ, respectiv la nivel de marketing (De Pelsmacher et al., 2010, p. 281). Pe de o parte, obiectivele și sarcinile de ordin corporativ ar viza viabilitatea și bunăstarea pe termen lung a organizației (în speță, a companiei), prin menținerea unor relații reciproc avantajoase cu principalii stakeholderi ai acesteia și prin crearea unui climat caracterizat de bunăvoință, încredere și consens. Pe de altă parte, obiectivele și sarcinile de marketing ar viza managementul relațiilor cu furnizorii, distribuitorii, competitorii, clienții (actuali sau potențiali) etc., pentru a păstra sau crește cota de piață, pentru a dezvolta portofoliul de produse comercializate, pentru a vinde cu profit propriile produse etc. Evident, cele două categorii de obiective și sarcini nu se exclud, ci se completează reciproc (De Pelsmacher et al., 2010, pp. 279–281).

1. Obiective și sarcini de ordin corporativ

1.1. Orientare internă: informare, instruire, motivare, construirea identității corporative

1.2. Orientare externă

1.2.1. Afaceri publice: impactul tendințelor, vizibilitate publică, informare, influențarea opiniilor, influențarea atitudinilor, gestionarea imaginii corporative, obținerea bunăvoinței, influențarea deciziilor [de afaceri]

1.2.2. Financiar: informare, creșterea credibilității, câștigarea încrederii publicului

1.2.3. Media: informare, influențarea opiniilor, gestionarea imaginii corporative, câștigarea bunăvoinței publicului

2. Obiective și sarcini de marketing: sprijinirea agendei de marketing, lansarea de produse noi, sponsorizări, evenimente

Investigând problema determinării rolurilor de relații publice, David Dozier a identificat șase asemenea roluri, trei la nivel managerial, două la nivel intermediar și unul la nivelul

tehnic sau de execuție (Dozier, 1992; Dozier și Broom, 1995; Grunig și Hunt, 1984).

Cele trei roluri la nivel managerial ar fi acelea de (1) prescriptor expert (expert prescriptor), (2) facilitator al procesului de rezolvare a problemelor (problem-solving process facilitator), respectiv de (3) facilitator al comunicării (communication facilitator). Specialistul în PR acționează ca prescriptor expert, fiind recunoscut și tratat ca atare de managementul organizației, dacă are experiența și priceperea de a prescrie soluții la problemele de relații publice diagnosticate. La fel ca în relația tradițională medic-pacient, prescriptorul expert în PR pune diagnosticul și indică tratamentul, iar conducerea se conformează pentru a reveni la mersul obișnuit al propriei afaceri. Facilitatorul procesului de rezolvare a problemelor de relații publice se implică efectiv la nivel managerial în rezolvarea problemelor de relații publice pentru a se ajunge la o soluție satisfăcătoare. Spre deosebire de expertul prescriptor, facilitatorul procesului de rezolvare a problemelor nu se oprește la diagnostic și indicarea soluției de urmat, ci practică un management activ. Tocmai datorită manierei active de management, acesta tinde să dobândească un sentiment de „proprietate managerială" asupra soluțiilor eficace implementate. În sfârșit, facilitatorului de comunicare acționează ca un intermediar între organizație și publicul acesteia, creând, pentru managementul superior, ocazii de a asculta stakeholderii-cheie, iar pentru stakeholderii-cheie, oportunități de a asculta pozițiile și punctele de vedere ale conducerii organizației (Dozier și Broom, 1995, p. 8).

La nivel intermediar, David Dozier plasează (1) rolul de gestionare a relațiilor cu mass-media (media-relations role) și (2) rolul de legătură sau liant în comunicare (communication liaison role). Specialistul în PR îndeplinește primul rol stabilind o relație simetrică de comunicare bilaterală cu mass-media și oamenii de presă. Pe de o parte, el monitori-

zează mențiunile din presă despre organizație și produsele sau activitățile acesteia, iar pe de altă parte, el produce mesaje cu valoare de știre și încearcă să le plaseze în mass-media și social media cât mai convenabil pentru organizație. Specialistul în PR îndeplinește rolul de legătură în comunicare atunci când reprezintă organizația la întâlniri și evenimente, creând, pentru managerii organizației, oportunități de comunicare cu stakeholderii interni și externi (Grunig și Hunt, 1984, p. 91).

În sfârșit, îndeplinirea funcției de relații publice la nivel tehnic presupune simpla îndeplinire a deciziilor manageriale prescrise de alții și elaborarea mesajelor de PR – deopotrivă informative și persuasive – în beneficiul organizației. Tehnicianul de PR nu efectuează cercetări prealabile, nu participă (cu rol deliberativ) la luarea deciziilor organizaționale, nu se implică în conceperea programelor și campaniilor de PR și nu evaluează rezultatele obținute (Grunig și Hunt, 1984, p. 91). Deși sunt lipsite de dimensiunea managerială, activitățile de relații publice la nivel tehnic sunt extrem de importante deoarece presupun elaborarea unor mesaje care să fie în concordanță atât cu interesele organizației, cât și cu exigențele gardienilor media (gatekeepers), în particular cu elementele care dau valoare de știre mesajelor provenite din partea organizației.

Cele șase roluri de relații publice prezentate mai sus pot fi reduse, în ultimă instanță, la două (Dozier, 1992, pp. 327–356; Kelleher, 2001, pp. 304–305; Coman, 2001, p. 17): (1) managerul de relații publice și (2) tehnicianul de relații publice. Diferențierea între rolul tehnic și rolul managerial de relații publice ar depinde de gradul de instruire, de ponderea activității de cercetare, de gradul de responsabilitate (fie asumat, fie imputat) pentru rezultatele programelor de comunicare și, nu în ultimul rând, de nivelul de salarizare.

Danny Moss și Rob Green atrag atenția că managerul de PR trebuie să întrunească toate elementele esențiale ale

poziţiei de management, oricare ar fi tipul de organizaţie pe care o conduce (Moss și Green, 2001, p. 125):

1. Demarcarea ca figură centrală sau conducătoare a organizaţiei;
2. Îndeplinirea funcţiei de legătură, altfel spus a sarcinii de stabilire și menţinere a contactelor;
3. Monitorizarea, filtrarea și diseminarea informaţiei;
4. Alocarea resurselor (materiale, financiare sau umane);
5. Menţinerea continuităţii fluxului productiv și gestionarea eventualelor perturbări ale acestuia;
6. Negocierea, inovarea și planificarea;
7. Conducerea și controlul subordonaţilor.

La trăsăturile menționate mai sus, pot fi adăugate atributele manageriale pe care le consideră importante Martha Lauzen (1992, pp. 63–66):

1. Puterea (altfel spus, capacitatea de a influenţa comportamentele altor persoane);
2. Centralitatea (adică gradul în care activităţile departamentului de PR sunt conectate cu activităţile altor departamente);
3. Nonsubstituibilitatea (cu alte cuvinte, capacitatea postului sau departamentului de PR de a furniza competenţe, bunuri sau servicii care nu pot fi oferite de nimeni altcineva);
4. Capacitatea de a crea predictibilitate (altfel spus, aptitudinea de a acţiona ca un reductor al incertitudinii).

Distincţia dintre rolul de manager și rolul de tehnician în sfera relaţiilor publice este întărită de rezultatele cercetărilor empirice efectuate de David Dozier și Glen Broom (1995) cu privire la activităţile sistematice pe care le desfășoară specialiștii în PR (Dozier și Broom, 1995, pp. 11–12; Kelleher, 2001, p. 312), cu precizarea că numărul și variabilitatea acestor activităţi desfid orice efort de inventariere exhaustivă.

Astfel, tehnicianul de relații publice (1) se ocupă cu aspectele tehnice ale producerii materialelor de PR, (2) redactează broșuri, prospecte tehnice, cataloage și alte materiale de PR, (3) realizează fotografii și grafice pentru materialele de PR, (4) corectează din punct de vedere gramatical sau stilistic și editează materialele scrise, (5) menține relațiile cu presa și plasează în media comunicatele de presă, (6) scrie materialele de relații publice și prezintă informații privind problemele importante ale organizației.

Pe de altă parte, managerul de relații publice (1) diagnostichează problemele de PR și le explică tuturor membrilor organizației, (2) este considerat expert în rezolvarea problemelor de PR (datorită experienței și instruirii speciale pe care le posedă), (3) ia decizii privind politica de comunicare, (4) în cadrul întâlnirilor cu departamentul de management, subliniază nevoia de a urma un proces de relații publice planificat și sistematic, (5) ține la curent managementul cu reacțiile publicului la politicile, procedurile sau acțiunile organizaționale, (6) catalizează procesul luării deciziilor de management, (7) planifică și recomandă desfășurarea unor activități de rezolvare a problemelor de relații publice, (8) schițează abordări alternative în rezolvarea problemelor, (9) își asumă responsabilitatea pentru succesul ori eșecul programelor de relații publice ale organizației, (10) creează oportunități pentru ca liderii organizației să audă punctele de vedere ale diverselor publicuri interne ori externe, (11) observă că ceilalți membri ai organizației îl fac responsabil pentru succesul ori eșecul programelor de relații publice, (12) încurajează participarea directorilor executivi la luarea celor mai importante decizii de PR, (13) raportează rezultatele sondajelor de opinie și ține managementul informat cu privire la opiniile diverselor publicuri ale organizației, (14) realizează audituri comunicaționale pentru a identifica problemele de comunicare dintre organizație și diversele categorii de sta-

keholderi și (15) îi ajută pe manageri să-și îmbunătățească priceperile de a evita, preveni sau rezolva probleme de PR.

Evident, activitățile aferente rolurilor tehnice, respectiv manageriale de relații publice pot fi identificate la diferite niveluri de abstractizare, în funcţie de natura postului ocupat. Cu titlu ex. supunem atenției activitățile „tehnice" de PR pe care Melissa Motschall și Liqun Cao le pun în responsabilitatea ofiţerului de informare publică din cadrul unei structuri de ordine publică. Astfel, specialistul în informare publică (public information officer): scrie comunicatele de presă; stabilește și menține contactele formale și informale cu media; organizează conferințele de presă; face recomandări privind utilizarea mijloacelor de comunicare internă; monitorizează, înregistrează și pune în circulație materiale informative; stabilește contacte informale cu publicul; face aranjamente pentru fotografii și filmări; face prezentări în faţa unor grupuri ţintă; contactează oficialităţi din administraţia publică; redactează publicaţiile destinate publicului extern; conduce instruirea angajaţilor la nivel intradepartamental; organizează evenimente; scrie discursuri; stabilește contacte cu liderii de opinie; redactează newsletter-ul departamental; coordonează comunicarea internă; face prezentări în faţa oficialităţilor locale; consiliază eșalonul de management; planifică întrunirile generale; elaborează materiale audio-vizuale; gestionează cercetarea care precedă, respectiv succedă derularea unui proiect; realizează sondaje înainte și după implementarea unui proiect (Motschall și Cao, 2002, p. 167). Oricât ar părea de laborioasă, această enumerare suportă multe alte adăugiri și concretizări.

Centrate, așa cum a reieșit din cercetarea lui Dejan Verčiči menționată mai sus, pe termenii-cheie inseparabili „comunicare" și „relații", activitățile de relații publice nu pot fi ordonate într-o diviziune dihotomică rol managerial – rol tehnic. Din acest motiv, această distincție este înlocuită în unele contribuții cu clasificări mai elaborate. Una dintre ele ar reuni următoarele

patru roluri majore (Verčiči, 2001, p. 380; Tench și Yeomanz, 2009, p. 45; Fârte, 2005):

1. Managerial;
2. Operaţional;
3. Reflexiv;
4. Educaţional.

Rolul managerial implică dezvoltarea strategiilor de iniţiere și menținere a relaţiilor cu părțile interesate pentru a câștiga încrederea acestora și pentru a ajunge la o înţelegere mutuală. Acest rol are de-a face cu misiunea și strategiile organizației fiind mai evident conturat la nivelul companiilor și instituțiilor publice.

Rolul operaţional revine la constituirea unui kit de instrumente de comunicare pentru organizaţie și membrii acesteia. Acest pachet de mijloace de comunicare ar servi la formularea și transmiterea în mod planificat a informaţiilor relevante. Rolul operațional are de-a face cu strategiile de comunicare articulate de instanţe exterioare organizaţiei și este recomandat, spre exemplu, de agenţiile de relaţii publice care realizează un audit comunicaţional extern.

Rolul reflexiv constă în dezbaterea și analiza critică a schimbărilor de paradigmă cognitivă și mentalitate din societate astfel încât organizația să-și poată adapta misiunea, viziunea, valorile și principiile de conduită la cerinţele mereu înnoite ale publicului. Acest rol este îndeplinit de conducerea organizaţiei atunci când conștientizează problema asumării unor responsabilităţi sociale sau când se confruntă cu problema legitimării existenţei organizaţiei în spaţiul public.

În sfârșit, rolul educaţional îi ajută pe toţi membrii unei organizaţii să devină comunicatori competenţi pentru a răspunde diverselor cereri din partea stakeholderilor interni sau externi. Acest rol are de-a face cu mentalităţile și comportamentele membrilor organizaţiei și este îndeplinit în special pentru membrii organizației.

### 3.4. Concluzii

Ca știință „hibrid" (Rogojinaru, 2005, p. 94) aflată în plin proces de maturizare și ca practică ce nu a atins încă un grad optim de profesionalizare, relaţiile publice necesită noi clarificări conceptuale, noi sinteze și noi rafinări ale instrumentelor de lucru. Contribuţiile invocate cu privire la rolurile și activităţile de relaţii publice au evidenţiat oscilaţiile autorilor între demersul teoretico-deductiv (mai riguros, dar mai îndepărtat de practica de PR) și demersul empirico-inductiv (ancorat în realitatea serviciilor de PR, însă mai imprecis și slab organizat). Frecventele pendulări între diferitele niveluri de abstractizare, i-au făcut pe autori să vorbească – în contextul temei abordate – de „elemente (sau concepte cheie) definitorii", „servicii", „obiective", „sarcini", „roluri (situaţionale)", „funcţii", „instrumente/tactici" și „activităţi".

Dincolo de unele ambiguităţi, credem că această lecţie facilitează identificarea activităţilor tehnice, respectiv manageriale de PR – ca eforturi planificabile în anumite circumstanţe spaţio-temporale și concretizate în anumite rezultate –, subordonarea activităţilor de PR unor roluri (sau tipare de comportament) aflate la același nivel de generalitate și în acord cu expectanţele beneficiarilor serviciilor de PR, precum și încadrarea corectă a unor activităţi și roluri în sfera relaţiilor publice în funcţie de elementele definitorii puse în joc. Dinamismul pieţei serviciilor de relaţii publice va impune, în mod peremptoriu, noi sistematizări și clarificări conceptuale referitoare la rolurile și activităţile specialiștilor în PR, cu atât mai mult cu cât muncim și trăim de ani buni în era internetului și a inteligenţei artificiale.

# 4. STAKEHOLDERII UNEI ORGANIZAȚII: IDENTIFICARE ŞI TIPOLOGIZARE

## 4.1. Perspective teoretice

Așa cum s-a menționat deja în capitolul privind definiția relațiilor publice, specialistul în PR apelează la comunicarea strategică pentru a influența publicul clientului său – persoană publică sau organizație – la nivel cognitiv, afectiv sau comportamental. Eficiența eforturilor de persuadare depinde în mod esențial de capacitatea sa de a identifica și cunoaște acest public. Dacă mesajele de relații publice elaborate în beneficiul unei organizații își ratează ținta sau nu sunt adaptate particularităților diverselor segmente de public, ele duc la o nedorită irosire de resurse și, eventual, la iritarea celor care nu au de-a face cu organizația, aceștia ajungând să trateze mesajele de PR ca mesaje nesolicitate și nedorite.

Sarcina de a identifica, descrie și tipologiza publicul unei organizații poate fi îndeplinită satisfăcător numai dacă aceasta este ancorată într-un fundament teoretic suficient de solid. Un punct de plecare convenabil în determinarea publicului unei organizații este oferit de teoria dependenței de resurse (Archibald, 2017; Rodgers și Gago, 2004; Pfeffer și Salancik, 1978). Această teorie se bazează pe principiul că toate organizațiile (instituții publice, partide politice, companii, organizații neguvernamentale) trebuie să se angajeze în tranzacții cu alți agenți sociali din mediu pentru a obține resursele de care au nevoie pentru a funcționa. Aceste bunuri considerate valoroase (Frooman, 1999, p. 195) pot fi corporale (ex. capital, materii

prime, clădiri, echipamente, componente de produse, forță de muncă) sau necorporale (ex. notorietate, simpatie, încredere). Tranzacțiile legate de procurarea resurselor pot fi avantajoase, însă ele pot crea și dependențe dificil de gestionat. Acest lucru se întâmplă deoarece resursele de care are nevoie o organizație pot fi (1) rare, (2) dificil de obținut (3) nonsubstituibile sau (4) aflate sub controlul unui număr relativ restrâns de actori necooperanți (Archibald, 2017; Frooman, 1999, p. 195). Pentru a evita astfel de dependențe, organizațiile își formează structuri interne și dezvoltă strategii pentru a-și îmbunătăți poziția de negociere în tranzacțiile legate de resurse (Archibald, 2017). Publicul unei organizații poate fi văzut, așadar, prin prisma teoriei dependenței de resurse ca ansamblul tuturor agenților individuali sau colectivi din mediu cu care organizația desfășoară tranzacții legate de resursele necesare funcționării ei.

Teoria binelui comun completează teoria dependenței de resurse explicând de ce agenții individuali sau colectivi care constituie publicul unei organizații sunt orientați deopotrivă spre satisfacerea intereselor particulare exclusive, dar și spre menținerea și dezvoltarea binelui comun, la nivel de organizație, mediu concurențial, ramură de activitate și societate în întregul ei (Argandoña, 1998, p. 1100). Binele comun nu este nici „ceva bun", nici „ceva împovărător" care s-ar alipi la binele particular propriu. El nu rezultă din agregarea bunăstării particulare pe care o creează agenții individuali. Binele comun nu este echivalent cu bunăstarea socială, oricât de larg distribuită ar fi aceasta; el nu se reduce nici la o ordine socială care trebuie păstrată, nici la un echilibru de putere între agenții sociali implicați (Argandoña, 1998, p. 1095). El nu este rezultatul unor eforturi planificate de a-l produce, ci un produs derivat și neintenționat (by-product) al agenților sociali care-și urmăresc interesele proprii rezonabile (enlightened self-interests). Binele comun este acel ansamblu de condiții accesibil tuturor care permite membrilor unei comunități să-și

atingă scopurile particulare mai ușor și mai deplin decât ar face-o în mod individual (Argandoña, 1998, p. 1097).

La nivelul unei companii, spre exemplu, acționarii urmăresc creșterea profitului, limitarea riscurilor și fructificarea unor noi oportunități de afaceri. Managerii și angajații își doresc un loc de muncă stabil, un salariu decent, îmbunătățirea calificărilor profesionale, recunoașterea valorii muncii lor și un parcurs ascendent în carieră. Clienții companiei se așteaptă să primească produse de calitate superioară la prețuri competitive. Acționarii, managerii, angajații și clienții au șanse mai mari să-și satisfacă interesele proprii (în parte conflictuale) dacă – acționând în direcția propriilor scopuri – mențin și dezvoltă binele comun al companiei, anume capacitatea acesteia de a produce în mod durabil și eficient bunuri și servicii vandabile pe piață. Acționarii, managerii și angajații nu trebuie să-și sacrifice interesele proprii spre binele celorlalți sau de dragul binelui comun. Ei trebuie doar să nu folosească binele comun ca instrument pentru atingerea scopurilor lor particulare punând în pericol viabilitatea companiei și capacitatea ei de a-și îndeplini scopul fundamental (Argandoña, 1998, p. 1096). Binele comun trebuie să subziste permanent ca un bine posedat integral și personal de fiecare agent social din comunitatea care s-a coagulat în jurul binelui comun respectiv (Argandoña, 1998, p. 1096).

Teoria dependenței de resurse și teoria binelui comun explică emergența în jurul organizațiilor a unor rețele sau comunități de agenți individuali și colectivi în contextul tranzacțiilor de resurse rare, dificil de obținut și aflate sub controlul unor actori care nu sunt ab initio cooperanți. Ele ne ajută să înțelegem și felul în care acești agenți sociali, urmărindu-și propriile interese rezonabile, susțin binele comun care îi ține împreună, dar și beneficiază de aportul acestuia. Teoria părților interesate (stakeholder theory) ne ajută să distingem și să ierarhizăm agenții individuali sau colectivi care constituie

publicul unei organizații, adică rețeaua sau comunitatea celor care tranzacționează resurse raportându-se la organizație.

Un element esențial al acestei ultime teorii invocate este definirea conceptului de stakeholder sau parte interesată. Contribuțiile din literatura de specialitate privind acest subiect sunt numeroase și diverse. Ele sunt discutate critic și cvasi-exhaustiv într-un excelent articol al lui Samantha Miles, „Stakeholder Theory Classification: A Theoretical and Empirical Evaluation of Definitions" (Miles, 2017). În economia acestui volum ne vom referi doar la o selecție minimală de definiții care asigură o înțelegere nuanțată a acestui concept și servesc scopului pe care ni l-am asumat, acela de a prezenta sintetic principiile relațiilor publice.

Așadar, ce fel de entități se constituie în stakeholderi ai unei organizații?

- Orice grup sau individ care poate influența sau poate fi influențat de atingerea obiectivelor organizației (Freeman, 1984, p. 46);
- Persoane sau grupuri care au sau pretind că au drepturi sau interese (legale sau morale) într-o organizație, ca rezultat al unor tranzacții sau acțiuni realizate de organizație (Clarkson, 1995, p. 106);
- Indivizi sau grupuri care depind de organizație pentru a-și atinge scopurile și de care, la rândul ei, depinde organizația (Johnson și Scholes, 1997, p. 184);
- Entități cărora managerii [organizației] trebuie să le acorde atenție (Mitchell et. al, 1997, p. 854);
- Orice individ sau grup care are una sau mai multe mize într-o afacere. Altfel spus, orice individ sau grup care poate influența sau este influențat de acțiunile, deciziile, politicile, practicile sau scopurile organizației (Carroll și Buchholtz, 2003, p. 70);
- Toți aceia care au o miză sau interes în organizație. În alte cuvinte, toți aceia care influențează sau pot influ-

ența organizația, precum și cei afectați de ea (Tench și Yeomanz, 2009, p. 228).

Primul aspect evidențiat de definițiile de mai sus este acela că teoria stakeholderilor marchează depășirea teoriei neoclasice, conform căreia scopul fundamental al unei companii este maximizarea profitului, iar singura parte interesată este constituită de proprietarii (în speță acționarii) companiei (Argandoña, 1998, p. 1098). Teoria stakeholderilor stabilește peremptoriu că există mult mai multe părți interesate decât cei care dețin cu titlu legal organizația, însă nu precizează univoc (1) natura acestor noi entități, (2) granițele domeniului în care aceste entități pot fi determinate și (3) tipurile de relații pe care organizația le întreține sau ar trebui să le întrețină cu respectivele entități. Corelând calitatea de parte interesată cu un interes sau pretenție, respectiv cu capacitatea de a influența organizația, Savage, Nix, Whitehead și Blair (1991, p. 61) au restrâns domeniul stakeholderilor la agenții individuali sau colectivi care au capacitatea de a acționa. Prin contrast, Mitchell, Agle și Wood (1997, p. 855) au inclus în sfera stakeholderilor potențiali și entitățile umane lipsite de centre de decizie (precum comunitățile de vecinătate și societățile), dar și mediul natural.

Teoria stakeholderilor este permisivă și cu privire la temeiurile în virtutea cărora o entitate poate fi considerată parte interesată a unei organizații. Spre exemplu, la titlul legal de proprietate asupra organizației (ex. „Compania trebuie să țină cont de mine deoarece dețin 1% din acțiunile ei"), Carroll și Buchholtz (2003, p. 70) adaugă dreptul legal (ex. „Compania trebuie să-mi respecte drepturile stipulate în contractul de muncă"), dreptul moral (ex. „În calitate de concurent pe piața liberă, compania trebuie să dea dovadă de fair-play și să respecte regulile competiției loiale"), precum și interesul legitim (ex. „Înainte de a-și închide fabrica de aici, compania ar trebui să ia în considerare ospitalitatea cu care a fost pri-

mită și efectele negative pe care le-ar avea închiderea fabricii asupra comunității locale").

Definiția dată de Clarkson (1995, p. 106) conceptului de stakeholder nu exclude posibilitatea ca temeiul invocat în sprijinul declarării unei entități ca parte interesată să fie o pretenție sau revendicare nelegitimă în raport cu o anumită organizație. Ne putem întreba, spre exemplu, dacă un muzeu de artă trebuie să trateze ca parte interesată activiștii de mediu care vandalizează picturile din muzeu pentru a protesta împotriva încălzirii globale. La o primă analiză a situației, muzeul de artă are îndreptățirea de a-i exclude pe activiștii ecologiști din rândul propriilor stakeholderi și de a le ignora pretențiile sau revendicările. În mod obiectiv, activitățile proprii ale muzeului nu contribuie semnificativ la încălzirea globală și nu justifică protestele disruptive la adresa lui. Totuși, acțiunile prosociale sau disruptive din viața publică nu sunt întreprinse doar pe baza realității „obiective", ci și pe percepții, poate chiar în primul rând pe percepții. Muzeul de artă a fost tratat de activiștii de mediu ca mijloc, suport sau instrument al mediatizării propriei cauze, iar nu ca țintă propriu-zisă a acțiunii de protest. Așadar, activiștii de mediu constituie un stakeholder care trebuie luat în considerare de muzeul de artă chit că nu există nici un interes sau revendicare în legătură cu obiectul de activitate al acestuia. Percepția că muzeul poate fi tratat ca instrument sau mijloc de mediatizare a propriei cauze îi transformă pe activiștii de mediu în parte interesată a muzeului, oricât de abuziv și nedrept ar putea să pară unora acest lucru.

Teoria stakeholderilor se bazează și pe asumpția că părțile interesate sunt izolabile și identificabile, iar interesele lor pot și trebuie luate în considerare în procesul luării deciziilor din cadrul organizației (Buchholz și Rosenthal, 2005, p. 138). În funcție de modul în care este abordat procesul de identificare a părților interesate, unii autori disting trei „aspecte" ale teoriei

stakeholderilor: (1) descriptiv, (2) normativ (sau deontologic) și (3) instrumental (Donaldson și Preston, 1995; Kaler, 2003; Driscoll și Starik, 2004).

Sub aspect descriptiv, teoria părților interesate descrie și uneori explică natura și operațiunile desfășurate de organizații, stakeholderii identificați fiind agenții individuali sau colectivi care asigură funcționarea lor. În cazul unei universități, spre exemplu, din rândul stakeholderilor nu pot lipsi autoritățile de reglementare și control, cadrele didactice, cercetătorii, studenții și personalul administrativ.

Sub aspect normativ sau deontologic, sunt luate în considerare obligațiile legale sau morale pe care și le asumă organizația față de anumite persoane sau organizații. Din această perspectivă, o universitate poate să ia în considerare ca părți interesate, alături de stakeholderii fără de care nu poate funcționa, angajatorii actuali sau potențiali ai absolvenților, liceele din proximitate, părinții studenților, firmele private din comunitatea locală, mass-media și organizațiile neguvernamentale din centrul universitar respectiv. Este de remarcat aici că obligațiile morale pe care și le asumă organizațiile sunt „imperfecte", în sensul că ele nu creează drepturi corelative ale unor anumite persoane, grupuri sau comunități în raport cu organizația (Feinberg și Naverson, 1970, p. 244; Gibson, 2000, p. 250). Spre exemplu, o universitate își poate asuma obligația morală imperfectă de a organiza, prin profesorii ei, programe de meditații gratuite pentru elevii de liceu care doresc să dea examen de admitere la universitate. Nu rezultă însă de aici că elevii de la un anumit liceu din țară au dreptul să fie meditați de profesorii universității respective. În același fel, faptul că o companie din comerțul cu amănuntul desfășoară programe filantropice de responsabilitate socială nu transformă toate persoanele, grupurile sau comunitățile sărace în stakeholderi ai companiei respective, cu dreptul de a primi ajutor din partea acesteia.

În sfârșit, perspectiva instrumentală asupra stakeholderilor restrânge domeniul părților interesate la persoanele sau grupurile care stau într-o relație de interinfluențare directă și de schimb de resurse cu organizația și care pot condiționa bunăstarea sau chiar supraviețuirea organizației (Driscoll și Starik, 2004, p. 57). Mai îngustă decât perspectiva normativă, abordarea instrumentală are avantajul de a conferi indiscutabil calitatea de parte interesată unui agent individual sau colectiv. Pretenția la statutul de stakeholder al unei organizații trebuie dovedită prin faptul că au fost pariate sau riscate anumite bunuri proprii în vederea obținerii unui câștig sau beneficiu din partea organizației. La nivelul unei companii, pot dovedi, spre exemplu, că sunt stakeholderi acționarii sau investitorii (care riscă neplata unor dividende, scăderea cotației acțiunilor sau pierderea totală a banilor investiți prin falimentul companiei), creditorii (care riscă să nu le fie rambursate sumele împrumutate), angajații (care riscă să fie concediați sau remunerați mai puțin decât cred că merită pentru munca lor), furnizorii sau partenerii de afaceri (care riscă neonorarea obligațiilor financiare stipulate în contract) și clienții finali (care riscă să primească un produs necorespunzător pentru prețul achitat) (Orts și Strudler, 2002, p. 218).

Perspectiva instrumentală oferă, în plus, avantajul de a fi foarte practică. Ea răspunde limitărilor de resurse materiale, financiare, umane, de timp, atenție și răbdare în raport cu constrângerile externe. Multe organizații pur și simplu nu ar supraviețui dacă ar răspunde solicitărilor externe care nu au legătură directă și relevanță pentru interesele lor fundamentale (Mitchell et. al, 1997, p. 857).

Cele trei aspecte ale teoriei stakeholderilor – descriptiv, normativ și instrumental – nu se exclud, ci se completează în ponderi diferite în funcție de tipul organizației luate în considerare și de situația mediului în care evoluează. Spre exemplu, în determinarea propriului public, un start-up va adopta

o perspectivă predominant instrumentală, raportându-se exclusiv la agenții individuali și colectivi care sunt relevanți pentru interesul său economic major. Prin contrast, o companie matură aflată într-o perioadă de dezvoltare susținută va adopta o perspectivă normativă, asumându-și obligații morale și costuri față de persoane și grupuri care nu-i influențează semnificativ activitățile economice. Aceeași companie matură poate reveni însă la o perspectivă predominant instrumentală, limitând numărul stakeholderilor luați în considerare dacă survine o criză financiară globală.

### 4.2. Distincții și precizări conceptuale

Ancorând problema determinării publicului unei organizații într-un fundament teoretic minimal, am evidențiat dificultatea sarcinii de a identifica și clasifica stakeholderii organizației, precum și nevoia unor clarificări terminologice. De aceea, înainte de a discuta analitic aspectele legate de tipologia și modalitățile de abordare a stakeholderilor, considerăm oportune câteva precizări conceptuale.

Public-Nonpublic. În cuprinsul acestei lucrări, substantivul „public" este folosit numai la singular pentru a desemna o colectivitate de persoane fizice sau juridice, fără nicio referire la numărul persoanelor sau la natura relațiilor dintre ele. Ceea ce justifică apartenența unor persoane la publicul unei organizații este legătura acestora – oricât de slabă – cu tranzacțiile prin care organizația obține resursele necesare funcționării ei. Spre exemplu, din publicul supermagazinului Kaufland România fac parte persoane din mediul intern al acestuia (precum angajații), dar și din mediul extern (precum clienții care îl vizitează la sfârșit de săptămână); persoane fizice (precum Ion Popescu), dar și subiecți colectivi de drept civil (precum furnizorul Boromir); persoane cu care magazinul are relații contractuale (precum angajații și furnizorii), dar și persoane

aflate cu magazinul în relații necontractuale (precum șoferii care își lasă sporadic mașina în parcarea magazinului); persoane cu care magazinul are relații voluntare bazate pe interes (precum clienții fideli), dar și persoane cu care magazinul are relații incidentale (precum activiștii de mediu care ar bloca oportunistic rampa de acces în depozitele magazinului pentru a-și mediatiza o acțiune de protest). La acest punct, distincția esențială este aceea între public și nonpublic, altfel spus între colectivitatea de persoane care sunt relevante pentru tranzacțiile unei organizații și restul persoanelor fizice sau juridice care nu au nici un fel de tangență sau legătură cu organizația.

Evident, rămâne de stabilit cine și în virtutea cărui temei hotărăște că o persoană face parte din publicul organizației sau din nonpublic. Chiar dacă un observator neutru (eventual specialist în relații publice) ar putea demonstra interdependențele pe bază de interese dintre organizație și anumite persoane, organizația este aceea care hotărăște, prin mecanismul încercare-eroare, pe cine ia în considerare ca parte a publicului ei și ce resurse alocă pentru managementul relațiilor strategice cu aceștia. În funcție de stadiul de dezvoltare în care se află și de resursele disponibile, o organizație poate restrânge publicul la stakeholderii contractuali sau îl poate extinde pentru a-i include pe protestatarii care ar putea s-o folosească drept instrument de mediatizare a propriei cauze. Rezultă de aici că publicul și nonpublicul nu sunt entități date și statice, ci entități care se construiesc și se află în evoluție dinamică.

Raportându-se la contribuțiile lui Herbert Blumer și John Dewey, James Grunig și Todd Hunt au făcut și ei distincția dintre public și nonpublic, dar nu prin raportare la legătura sau tangența persoanelor cu tranzacțiile de resurse ale organizației, ci în funcție de întrunirea următoarelor condiții (Grunig și Hunt, 1984, p. 145; Tench și Yeomanz, 2009, p. 230):

1. Persoanele se confruntă cu aceeași problemă particulară ca rezultat al acțiunii organizației;

2. Persoanele recunosc că problema există;
3. Persoanele discută problema conștientizată și se organizează pentru a face ceva în vederea rezolvării ei.

Persoanele în cazul cărora nu este întrunită niciuna din condițiile de mai sus ar forma nonpublicul organizației. În acest caz, acțiunile organizației nu au nicio consecință asupra persoanelor, iar persoanele respective nu au niciun fel de influență asupra organizației. Persoanele care întâmpină aceeași problemă creată de organizație, dar nu o conștientizează ar forma publicul latent al organizației. Dacă persoanele recunosc existența problemei cu care se confruntă, ele ar constitui publicul conștient. În sfârșit, dacă persoanele se organizează pentru a discuta și face ceva în legătură cu problema ridicată, ele ar forma publicul activ (Grunig și Hunt, 1984, p. 145).

Prin distincțiile operate, Grunig și Hunt evidențiază pertinent existența nonpublicului organizației și atrag atenția asupra imperativului de a nu se aloca resurse și a nu elabora programe de PR cu privire la el (Grunig și Hunt, 1984, p. 146). Remarcăm totuși că nonpublicul la Grunig și Hunt este determinat în raport cu o problemă specifică a organizației și nu în funcție de interesele sau tranzacțiile de resurse puse în joc. Nonpublicul în raport cu o problemă de PR (oricare ar fi ea) include și stakeholderi importanți ai organizației, care trebuie avuți în vedere și cultivați. Ei nu pot fi ignorați. Observăm apoi că triada public latent-public conștient-public activ pare să partiționeze publicul organizației în funcție de modul în care persoanele se raportează la o problemă particulară de PR. În realitate însă avem de-a face nu cu o segmentare a publicului organizației, ci cu o tipologie a stakeholderilor organizației, mai exact cu trei „stări de agregare" posibile ale acestora, fiecare din ele putând fi asociată cu un tip de comportament comunicativ. De altfel, vom reveni asupra acestui punct când vom discuta câteva clasificări ale stakeholderilor.

Public-Consumatori (de mesaje) media. Fiind, în principiu, o colectivitate numeroasă, eterogenă și dispersată de persoane, publicul oricărei organizații trebuie văzut și tratat prin prisma media (Richards, 2016), media fiind ea însăși parte a publicului organizației. Chiar dacă programele de relații publice includ și comunicarea față în față, cele mai numeroase și importante activități de comunicare strategică se realizează prin mass-media (presă scrisă, presă audio-vizuală, media digitală și outdoor). Așadar, specialiștii în relații publice consideră persoanele sau grupurile care constituie publicul unei organizații nu doar părți interesate, ci și consumatori de mesaje media, adică cititori de ziare și reviste, ascultători radio, telespectatori, internauți, trecători prin zone cu panotaj etc. Succesul acțiunilor de PR depinde în mod esențial de ponderea în care stakeholderii care constituie publicul organizației sunt și consumatori media conectați la canalele și vehiculele media în care sunt plasate mesajele de PR. Așa cum vom vedea în capitolul 9 dedicat mixului media, specialiștii în PR nu trebuie să știe doar care este relația de interes a publicului vizat cu organizația, ci și (1) la ce canale și vehicule media sunt conectați membrii publicului în calitatea lor de consumatori de mesaje media, (2) care este comportamentul lor particular de consum media, (3) cine sunt gardienii (gatekeepers) sferei mediatice și (4) care sunt standardele pe care acești gardieni le aplică mesajelor media.

Public-Masă. Varietatea persoanelor fizice și juridice care au o legătură de interes cu o organizație și folosirea cu precădere a mass-mediei pentru a le adresa mesaje de PR justifică întrebarea dacă publicul organizației este și se comportă ca o masă. Așa cum am văzut mai sus, Grunig și Hunt (1984) corelează termenul de public cu un grup omogen de persoane, cel puțin prin prisma unei probleme de PR cu care se confruntă organizația. În același sens, Ronald Smith afirmă următoarele: „Publicurile sunt omogene prin aceea că sunt

similare în interese și caracteristici. Ele sunt de obicei conștiente de situația și relația lor cu organizația. Ele consideră problema [ridicată de organizație] relevantă și sunt cel puțin în principiu organizate și motivate să acționeze în raport cu ea" (Smith, 2005, p. 42). La rândul lor, Tench și Yeomanz au accentuat că publicul nu este o mulțime pasivă, ușor de influențat și manipulat, alcătuită din indivizi izolați, anonimi și neorganizați, așa cum sugerează termenul de masă (Tench și Yeomanz, 2009, p. 223). Neavând un rol pasiv și subordonat în raport cu organizația și specialistul în PR care o deservește, efectele comunicării prin mass media nu ar fi atât de puternice și atât de uniforme pe cât sugerează unele teorii din comunicarea de masă, precum modelul acului hipodermic sau „teoria glonțului magic" (Tench și Yeomanz, 2009, p. 224).

În opinia noastră, publicul organizației – ca totalitate a persoanelor fizice sau juridice care au o legătură de interes sau orice fel de tangență cu organizația – nu poate fi abordat în mod uniform nici ca public omogen, nici ca masă eterogenă și pasivă, ușor de manipulat prin mass-media. De altfel, el nu poate fi vizat în integralitatea sa în nicio acțiune sau campanie de relații publice. Este mai indicat să acceptăm că programele de PR vizează, prin prisma unor obiective specifice, diverse segmente din publicul organizației și că aceste colectivități pot fi tratate uneori ca public omogen și activ, iar alteori ca masă eterogenă și pasivă. Un exemplu pentru prima situație ar fi o campanie de recrutare a unui număr de medici cercetători pentru un spital universitar care dorește să-și dezvolte laboratoarele de cercetare în anumite specialități medicale. În cel de-al doilea caz, s-ar putea menționa o campanie de notorietate pentru un supermagazin internațional care a intrat de curând pe piața românească.

Raymond Williams, părintele studiilor media și culturale din Marea Britanie, a atras atenția, pe bună dreptate, că nu există mase, ci doar moduri de a vedea oamenii ca mase (Tench

și Yeomanz, 2009, p. 224). Prin generalizare, am putea spune că „public" (ca ansamblu activ și omogen de persoane) și „masă" (ca mulțime pasivă și eterogenă de persoane) nu sunt entități date, ci constructe prin intermediul cărora organizația se raportează la stakeholderii ei.

### 4.3. Identificarea stakeholderilor unei organizații

Dacă publicul unei organizații este colectivitatea agenților individuali sau colectivi care au o legătură de interes sau o minimă tangență cu organizația și dacă orice acțiune sau program de relații publice poate viza doar o parte a acestuia, se impune identificarea principalelor categorii de stakeholderi în care poate fi divizat publicul organizației. Literatura de specialitate ne oferă nenumărate instrumente teoretice în acest sens, la diferite niveluri de complexitate. Diviziunile simple corespund unei perspective instrumentale asupra părților interesate, iar cele complexe, unei viziuni descriptive sau uneia normative. Folosind termenul „public" doar la singular, pentru a ne referi fie la colectivitatea tuturor stakeholderilor unei organizații, fie la partea interesată vizată într-o acțiune sau campanie de PR (etichetată drept „public-țintă"), vom prezenta distincțiile din literatura de specialitate înlocuind termenul „public" cu termenii sinonimi „stakeholder" sau „parte interesată".

Una dintre cele mai simple și relevante distincții între stakeholderi pornește de la întrebarea „În fața cui răspunde organizația și în virtutea cărui temei?" (Roberts și Mahoney, 2004). Agenții sociali cu care organizația are o relație formală și oficială și față de care își asumă obligații explicite printr-un contract legal constituie clasa stakeholderilor contractuali. Stakeholderii în raport cu care organizația nu și-a asumat responsabilități stipulate în vreun document legal, dar care sunt afectați de ce face sau spune organizația constituie categoria

stakeholderilor noncontractuali (Rossouw și van Vuuren, 2020, p. 6). În cazul unei firme, spre exemplu, angajații și furnizorii trebuie considerați stakeholderi contractuali, iar organizațiile care reprezintă comunitatea locală și jurnaliștii, stakeholderi noncontractuali.

O altă distincție importantă, dar mai puțin clară partiționează publicul organizației în clasa stakeholderilor principali (sau primari) și clasa stakeholderilor secundari. În ediția din 1993 a cărții *Business & Society: Ethics and Stakeholder Management,* Archie Carroll a inclus în categoria stakeholderilor principali ai unei companii doar agenții care „au o relație formală, oficială sau contractuală cu firma", restul stakeholderilor companiei fiind considerați secundari (Carroll, 1993, p. 62). În rândul stakeholderilor principali sunt enumerați proprietarii/acționarii, angajații, clienții și furnizorii, iar în cel al stakeholderilor secundari, media, organizațiile neguvernamentale, asociațiile consumatorilor, grupurile de interese, comunitatea locală și societatea în ansamblul ei (Carroll, 1993, p. 65). În ediția din 2003 a cărții, publicată împreună cu Ann Buchholtz, Archie Carroll extinde sfera stakeholderilor principali la toate entitățile care „au o miză directă în organizație și succesul acesteia" (Carroll și Buchholtz, 2003, p. 71). În această nouă accepție, comunitatea locală nu mai este considerată stakeholder secundar, ci unul principal. Mai mult, în categoria stakeholderilor principali sunt incluși și așa-numiții „stakeholderi nonsociali", precum mediul natural, generațiile viitoare și speciile nonumane (Carroll și Buchholtz, 2003, p. 71). La rândul ei, categoria stakeholderilor secundari – a entităților care nu au o miză directă, ci doar una de reprezentare a intereselor altora în fața organizației – cuprinde, alături de agenții sociali, precum autoritățile de reglementare, instituțiile civice, grupurile de presiune, media, liderii de opinie și sindicate, entități „nonsociale", cum ar fi organizațiile

de protecție a mediului și organizațiile care apără drepturile animalelor (Carroll și Buchholtz, 2003, p. 71).

În ce ne privește, considerăm mai adecvată varianta publicată în 2003 a distincției stakeholderi principali – stakeholderi secundari, cu amendamentul că nu ar trebui admise entitățile nonsociale în rândul stakeholderilor. Fără îndoială, putem vorbi de responsabilitatea oricărei organizații (în speță, companii) față de mediu și comunitatea locală, însă interacțiunile – inclusiv cele din cadrul acțiunilor și campaniilor de PR – se realizează cu agenții sociali care le reprezintă sau pretind că le reprezintă.

Relevantă ni se pare contribuția lui Carroll și Buchholtz (2003) prin referirea la categoria stakeholerilor esențiali (core stakeholders), care au un rol determinant pentru supraviețuirea organizației. Deși autorii nu spun explicit acest lucru, stakeholderii esențiali formează o subcategorie a stakeholderilor principali. Pentru o companie multinațională listată la bursă, acționarii care dețin pachetul majoritar de acțiuni ar constitui un asemenea stakeholder esențial, mai ales în perioade de turbulențe pe piețele financiare.

În funcție de poziția pe care o au față de organizație, stakeholderii sunt fie interni, fie externi (Coman, 2001, p. 27). Printre stakeholderii interni ai unei firme se numără acționarii, managerii și angajații. Din categoria stakeholderilor externi, care operează în afara structurii organizaționale, fac parte, printre alții, creditorii, autoritățile de reglementare și sindicatele. Deși ponderea acțiunilor deținute nu le permite să exercite o influență semnificativă asupra deciziilor companiei, acționarii minoritari trebuie considerați tot stakeholderi interni deoarece au drepturi garantate prin lege care îi protejează de eventualele abuzuri ale acționarilor majoritari și ale managerilor desemnați de aceștia (O'Flaherty, 2020). La nivelul unui partid politic, structurile de conducere și simplii

membri de partid trebuie considerați stakeholderi interni, iar alegătorii și partidele rivale, stakeholderi externi.

Analizând procesul de instituționalizare a unei organizații prin edificarea unor tipare de acțiune care acoperă organizația și relațiile tranzacționale ale acesteia cu mediul, Milton Esman și William Siffin (1975) au distins patru tipuri de legături ale organizației cu persoanele, grupurile și organizațiile din mediu. Aceste legături au fost discutate apoi aplicat de Grunig și Hunt (1984) în contextul managementului stakeholderilor. Aceste patru legături ale organizației cu agenții sociali din mediu ar fi următoarele (Esman și Siffin, 1975, p. 18; Grunig și Hunt, 1984, pp. 140–142):

1. Legătura de încuviințare (enabling linkage): legătura cu organizațiile și grupurile sociale care îi conferă autoritate și controlul resurselor, elemente fără de care organizația nu ar putea exista (autorități și instituții publice supranaționale, naționale sau locale, consilii de administrație, adunări generale ale acționarilor, consiliile de directori, liderii comunității etc.);
2. Legătura normativă (normative linkage): legătura cu organizațiile și grupurile sociale care întâmpină probleme similare și împărtășesc aceleași valori (organizații concurente, asociații profesionale, grupuri politice, organizații congenere etc.);
3. Legătura funcțională (functional linkage): legătura cu organizațiile și grupurile sociale care îi pun la dispoziție resurse materiale sau umane pentru a produce bunuri sau servicii (salariați, sindicate, furnizori etc.), respectiv cu organizațiile și grupurile sociale care consumă bunurile sau serviciile oferite (distribuitori, vânzători cu amănuntul, consumatori etc.);
4. Legătura difuză (diffused linkage): legătura cu organizațiile și grupurile sociale care intră în contacte sporadice cu organizația, dar care pot afecta organizația mai ales

în situaţii de criză (media, grupuri de activişti, ONG-uri, alegători etc.).

Pentru a ilustra procesul de identificare a stakeholderilor prin raportare la tipurile de legături cu persoanele, grupurile sociale și organizațiile din mediu, vom lua două exemple din sfere sociale diferite, anume compania de asigurări ASIROM și Universitatea „Alexandru Ioan Cuza" din Iași. Putem spune, astfel, că printre stakeholderii cu care ASIROM are o legătură de încuviinţare se află Vienna Insurance Group și Autoritatea de Supraveghere Financiară. Printre stakeholderii cu care ASIROM are o legătură normativă se numără Groupama și Omniasig. Printre stakeholderii cu care ASIROM are o legătură funcțională se află Directoratul companiei și Mădălin Roșu, președintele Directoratului. În sfârșit, unul dintre stakeholderii cu care ASIROM are o legătură difuză este „Ziarul de Iași", care a publicat articole (critice) despre companie. Trecând la cel de-al doilea exemplu, putem spune că printre stakeholderii cu care Universitatea „Alexandru Ioan Cuza" din Iași are o legătură de încuviințare se află Agenția Română de Asigurare a Calității în Învățământul Superior (ARACIS). Printre stakeholderii cu care Universitatea „Alexandru Ioan Cuza" din Iași are o legătură normativă se numără Universitatea București și Universitatea „Babeș-Bolyai" Cluj-Napoca. Printre stakeholderii cu care Universitatea „Alexandru Ioan Cuza" din Iași are o legătură funcțională se află membrii Departamentului de Științe ale Comunicării și Relații Publice. În sfârșit, un stakeholder cu care Universitatea „Alexandru Ioan Cuza" din Iași are o legătură difuză este constituit din voluntarii care colaborează la site-ul dedicat bunei guvernări și implicării civice „România curată".

Pornind de la contribuțiile lui Esman și Siffin (1975), respectiv Grunig și Hunt (1984), Ronald Smith a partiționat publicul organizației în următoarele patru categorii de stakeholderi, identificabili la nivelul oricărui tip de organizație,

indiferent dacă sunt instituții publice, partide politice, companii sau organizații neguvernamentale (Smith, 2005, pp. 44–47):

1. Clienți (customers): foști clienți, clienți actuali, clienți potențiali; clienți primari, clienți secundari; clienți concurențiali, clienți loiali; clienți ocazionali, clienți fideli; votanți; beneficiari ai programelor de asistență socială etc.;
2. Producători (producers): angajați novice, angajați experimentați; executanți, supervizori, manageri; creditori; furnizori; directori de ONG, voluntari, donatori; lideri de partid, membri de partid; conducători de instituții publice, funcționari etc.;
3. Facilitatori (enablers): autorități de reglementare și control; aliați; lideri de opinie; instituții media;
4. Limitatori (limiters): organizații concurente; oponenți; grupuri de activiști.

Luând drept exemplu, spre ilustrare, organizația „Salvați copiii", putem identifica în rândul clienților elevii din comuna Argetoaia (județul Dolj), beneficiari ai unui proiect de stimulare a participării la educație și prevenire a fenomenului de părăsire timpurie a școlii; în rândul producătorilor, cei șase membri ai Consiliului Director al organizației „Salvați copiii", precum și compania Kaufland România, ca partener în realizarea unor proiecte; la nivelul facilitatorilor, Autoritatea Națională pentru Protecția Familiei și a Drepturilor Copilului; în sfârșit, la nivelul limitatorilor, Asociația „We Help".

### 4.4. Stakeholderii ca public-țintă al acțiunilor de PR. Tipologizarea publicului-țintă

Contribuțiile din literatura de specialitate prezentate în subcapitolul precedent ne permit să partiționăm publicul unei organizații în două sau mai multe categorii de părți interesate, iar în cadrul fiecărei categorii putem identifica un număr

variat de părți interesate, în funcție de perspectiva asumată, de resursele organizației și de obiectivele programelor de relații publice. Este evident util să realizăm o cartografiere cât mai rafinată și detaliată a stakeholderilor organizației, însă este indicat să tratăm un stakeholder ca public-țintă al unei acțiuni sau campanii de PR numai după ce ne-am asigurat că îndeplinește un set de condiții minimale, indispensabile pentru succesul eforturilor de relații publice.

Într-o pertinentă contribuție la această problemă, Ronald Smith (2005, p. 44) consideră că un stakeholder se poate constitui în public-țintă al unei acțiuni eficace de relații publice dacă și numai dacă este:

1. Diferențiabil. Efortul de persuadare trebuie să vizeze un grup de persoane ușor de recunoscut și ușor de deosebit de restul persoanelor, fără a fi necesar ca acest grup să fie o organizație formal constituită. Spre exemplu, putem lua în considerare ca public-țintă al unei florării bărbații cu venituri de peste 8000 lei pe lună care obișnuiesc să ofere flori soțiilor sau iubitelor lor la aniversări, sărbători sau alte ocazii speciale, dar nu și bărbații care doresc să cumpere flori.
2. Omogen. Publicul vizat într-o acțiune de PR trebuie să prezinte una sau mai multe trăsături comune tuturor membrilor săi și care să fie mai importante decât nenumăratele deosebiri accidentale dintre ei. Spre exemplu, un partid social-democrat poate avea succes făcând promisiuni în campania electorală votanților pensionari cu venituri sub cuantumul pensiei medii de 2244 lei pe lună, dar nu și întregii populații a țării. Populația unei țări este atât de eterogenă încât orice promisiune poate fi tratată ca amenințare de către o parte a ei. Prin contrast, precaritatea economică, sentimentul de vulnerabilitate și dependența de stat conferă pensionarilor

cu venituri modeste un înalt grad de omogenitate în raport cu promisiunile electorale de stânga.

3. Important. Publicul-țintă al unei acțiuni sau campanii de relații publice trebuie să aibă o influență semnificativă asupra organizației, astfel încât să se justifice costurile desfășurării acesteia. Spre exemplu, în campaniile prezidențiale din Statele Unite, candidații nu desfășoară acțiuni electorale în propriile fiefuri sau în fiefurile adversarilor lor. Astfel, un candidat republican nu va face eforturi de persuadare asupra electoratului democrat din California, așa cum un candidat democrat nu va încerca să-i influențeze pe republicanii radicali din Kentucky.
4. Suficient de numeros. Un stakeholder merită transformat în public-țintă al unei acțiuni sau campanii de PR numai dacă este constituit dintr-un număr semnificativ de persoane, cu precizarea că ceea ce numim „grup suficient de numeros" depinde de natura acțiunii de PR. Astfel, într-o acțiune de lobbying direct, câteva zeci de parlamentari constituie un public-țintă substanțial, însă, într-o campanie de conștientizare a intrării în cursa prezidențială a unui nou candidat, ar trebui vizate milioane de persoane.
5. Abordabil. Un grup de persoane se poate constitui în public-țintă al eforturilor de persuadare depuse de un PR-ist numai dacă poate și dorește să interacționeze și să comunice cu acesta. O cafenea dintr-un campus studențesc își poate aborda mai ușor clienții concentrați geografic decât ar putea un website de sfaturi medicale să-i abordeze pe potențialii lui vizitatori la nivel național.

Publicul-țintă nu poate fi tratat aproape niciodată ca un întreg unitar. De cele mai multe ori, mai ales atunci când este numeros, este necesară împărțirea lui în funcție de anumite

criterii. Criteriile de segmentare pot fi de mai multe tipuri, cum ar fi (Smith, 2005, pp. 58–61):

- Geografic: după regiune (continent, țară, județ, cartier etc.); după mărimea ariei metropolitane (peste 500.000 locuitori, între 250.000 și 500.000 locuitori, între 100.000 și 249.999 locuitori etc.); după densitatea populației (urban, rural, periurban); după climat (mediteranean, temperat, nordic etc.);
- Demografic: după vârstă, gen, mărimea familiei, ciclul de viață al familiei, generație (baby-boomers, generația X, generația Y etc.), venit, ocupație, educație, etnie, naționalitate, religie, clasă socială etc.);
- Psihografic: după activități, interese, opinii, atitudini, valori;
- Comportamental: după beneficiile căutate, perioada de folosire a unui produs, loialitatea față de branduri, disponibilitatea de cumpărare, statut, ocazii etc.

Indiferent de criteriul de segmentare ales, rezultatul partiționării publicului-țintă trebuie să întrunească următoarele condiții (Criteria for Effective Segmentation, 2024):

1. În interiorul fiecărui segment de public este evidentă omogenitatea;
2. Între diferitele segmente de public este evidentă eterogenitatea;
3. Segmentele de public pot fi identificate și măsurate;
4. Segmentele de public sunt abordabile și pot fi determinate sau motivate să acționeze într-un anumit fel;
5. Segmentele de public sunt suficient de numeroase pentru a fi justificată luarea lor în considerare;
6. Segmentele de public sunt receptive la mesaje și dispuse să reacționeze la ele.

Odată definit și, eventual, segmentat publicul-țintă, este indicată tipologizarea lui, astfel încât, cunoscându-i caracteristicile relevante sub raport comunicațional, să poată fi

aleasă cea mai eficientă modalitate de persuadare a acestuia. În cele ce urmează, vom trece în revistă câteva tipologii ale stakeholderilor ce pot fi tratați ca public-țintă al unei acțiuni sau campanii de PR.

Pentru început, revenim la distincția făcută de Grunig și Hunt (1984) între nonpublic, public latent, public conștient și public activ și adaptăm spre ilustrare un exemplu oferit de Ronald Smith (2005, pp. 54–55).

În raport cu un adăpost de câini de companie pentru adopție există un nonpublic, format, printre alții, din oamenii care trăiesc în apartamente de bloc unde nu sunt acceptate animale de companie. Atâta timp cât aceste persoane locuiesc acolo și este în vigoare restricția, organizația care îngrijește câini abandonați și îi oferă spre adopție nu are nicio legătură de interes sau tangență cu ele și nu le vizează ca public-țintă în vreo acțiune de PR. Acest fapt nu exclude monitorizarea acelei categorii de persoane de către organizație. Dacă aceste persoane se mută într-o zonă cu alte reguli de conviețuire sau dacă se ridică restricția privind animalele de companie, nonpublicul poate deveni parte interesată pentru organizație.

Grupul bătrânilor singuri din apropierea adăpostului de câini poate fi vizat ca public latent în cadrul unor programe de relații publice, un obiectiv important de comunicare strategică fiind acela de a crește gradul de conștientizare privind beneficiile pe care le oferă compania unui animal din adăpost. Încurajarea vizitelor acestor bătrâni singuri la adăpostul de câini ar fi o strategie eficace în vederea atingerii obiectivului de conștientizare.

Un grup de persoane poate fi considerat public conștient dacă membrii lui împărtășesc o problemă și percep consecințele acesteia, dar nu se organizează pentru a discuta și acționa în legătură cu problema respectivă. Seniorii menționați mai sus pot fi tratați ca public conștient și abordați printr-o campanie de informare proactivă care să-i ajute să înțeleagă mai

bine avantajele și riscurile pe care le prezintă adoptarea unui câine de companie. Temele campaniei de informare, calitatea argumentelor invocate și tonul comunicării joacă un rol important în interacțiunea cu publicul conștient.

În etapa finală a transformării în public a unui grup de persoane, organizația adoptă o postură predominant reactivă și prietenoasă, acceptând să răspundă deschis la preocupările, întrebările și, eventual, acuzațiile formulate de interlocutori. Subiectele de discuție și tonul comunicării nu mai sunt controlate de organizație, ci de membrii publicului activ. În exemplul dat, seniorii edificați asupra implicațiilor pe care le are adoptarea unui câine de companie pot cere informații personalizate și pot negocia cu organizația realizarea unor acțiuni comune.

Una dintre cele mai rafinate tipologii a stakeholderilor – care poate fi transpusă ca tipologie a publicului-țintă vizat într-o acțiune sau campanie de relații publice – este datorată lui Ronald Mitchell, Bradley Agle și Donna Wood și se bazează pe luarea în considerare a următoarelor trei criterii (Mitchell et. al, 1997; Rawlins, 2011):

1. Puterea: capacitatea unei persoane sau a unui grup de a determina o organizație să ia o decizie pe care, în absența influenței exercitate asupra lui, nu ar fi luat-o;
2. Legitimitatea: îndrituirea legală, morală sau prezumată a unei persoane sau a unui grup de a influența situația unei organizații;
3. Urgența sau insistența: capacitatea unei persoane sau a unui grup de a prezenta o problemă ca suficient de importantă și gravă pentru a solicita un răspuns prompt din partea organizației.

Abordând într-o manieră mai analitică aceste trei concepte-cheie pe baza unor surse importante din literatura de specialitate, Mitchell, Agle și Wood au asociat puterea cu probabilitate ca un actor social să-și îndeplinească voința

într-o relație în ciuda rezistenței întâmpinate. Urmându-l pe Amitai Etzioni, autorii menționează trei tipuri de resurse utilizate în exercitarea puterii: (1) puterea coercitivă (bazată pe constrângerea, violența sau forța fizică), (2) puterea utilitară (bazată pe resurse materiale sau financiare) și (3) puterea normativă (bazată pe resurse simbolice) (Mitchell et. al, 1997, p. 865). Legitimitatea este corelată cu asumpția sau percepția generalizată că acțiunile unui agent individual sau colectiv este corectă, adecvată și dezirabilă într-un sistem socialmente construit de norme, valori și credințe (Mitchell et. al, 1997, p. 866). În sfârșit, insistența sau urgența se corelează cu măsura în care publicul solicită atenție imediată din partea organizației (Mitchell et. al, 1997, p. 867).

Prin încrucișarea celor trei criterii, evidențiind prezența sau absența puterii, legitimității și insistenței/urgenței, pot fi evidențiate următoarele opt tipuri de public-țintă:

1. Public crucial (definitive): putere, legitimitate, insistență;
2. Public dominant (dominant): putere, legitimitate, non-insistență;
3. Public primejdios (dangerous): putere, non-legitimitate, insistență;
4. Public latent (dormant): putere, non-legitimitate, non-insistență;
5. Public dependent (dependent stakeholder): non-putere, legitimitate, insistență;
6. Public discreționar (discretionary): non-putere, legitimitate, non-insistență;
7. Public iritant (demanding): non-putere, non-legitimitate, insistență;
8. Nonpublic (non-public): non-putere, non-legitimitate, non-insistență.

În cele ce urmează, vom ilustra cu exemple fiecare tip de public. Astfel, un public crucial pentru Universitatea Harvard (în special pentru președinta Claudine Gay) s-a constituit

din marii donatori către această prestigioasă instituție de învățământ superior (ex. Kenneth Griffin, Bill Ackman, Seth Klarman și Lloyd Blankfein). Președinta Claudine Gay și-a atras critici aspre după audierea în Comisia pentru Educație și Forța de Muncă a Congresului american, în care a refuzat să condamne acțiunile criminale ale Hamas și mesajele antisemite din campusul universității. Persistând în atitudinea de ignorare a manifestărilor antisemite, dar și a criticilor cu privire la indiferența ei, Claudine Gay s-a confruntat cu strategia de retragere a resurselor (withholding strategy) (Hendry, 2005, p. 80) din partea marilor donatori. Manifestând deopotrivă putere, legitimitate și insistență, acești mari donatori au obținut cu ușurință demisia președintei Claudine Gay (Reich, 2024), dovedind că sunt un public crucial pentru Universitatea Harvard. Cele șapte fonduri care administrează privat Pilonul 2 de pensii din România se constituie în public dominant pentru Banca Transilvania, acestea deținând la nivelul anului 2020 împreună cu cele cinci SIT-uri din România 36,3% din capitalul social al băncii (Popescu, 2020). În cursul normal al evenimentelor, acționarii nu intervin frecvent în viața companiei, însă, în situații deosebite, mai ales dacă dețin o parte substanțială din capitalul social, ei se transformă în public crucial. Activiștii de mediu care se dedau la acțiuni disruptive și antisociale pentru a-și mediatiza cauza pentru care militează ilustrează tipul publicului primejdios. Un exemplu este acela al activistelor care au vandalizat pictura „Floarea-soarelui" din National Gallery din Londra și s-au lipit de perete în semn de protest față de extracția combustibililor fosili (Lambru, 2022). Așa-numiții „moguli de presă" ilustrează grăitor publicul latent, care are putere, dar nu legitimitate și nici insistență. Resursele financiare și controlul asupra mai multor instituții de presă influente le oferă pârghii de intervenție pe piață sau în sfera politică. Patronii marilor instituții de presă se pot însă transforma în public primejdios dacă își manifestă cu

insistență influența în campaniile electorale. Acest lucru s-a întâmplat în România în perioada alegerilor prezidențiale din 2009 și în anii imediat următori (Comanescu, 2013). Neavând putere, dar având legitimitate și insistență, publicul dependent apelează la agenții de advocacy și lobbying pentru satisfacerea propriilor interese. Un astfel de public dependent este constituit din cuplurile infertile și femeile singure care au apelat la sprijinul Asociației SOS Infertilitatea pentru finanțarea de la guvern a procedurilor de fertilizare in vitro (Culiță, 2022). Tipul publicului discreționar – care are legitimitate, dar nu putere și nici insistență – este ilustrat de beneficiarii programelor de responsabilitate socială. Un astfel de public este constituit din beneficiarii proiectului cu impact social și de educație Akademia Kinderland (susținut de Kaufland România), care și-a propus „[să-i învețe] pe copiii cu vârste cuprinse între 4 și 14 ani să mănânce corect, dar și să devină responsabili și să evite risipa alimentară" (Kaufland, 2020). Publicul iritant se deosebește de publicul primejdios doar prin faptul că îi lipsește puterea. De aceea, acest tip de public este ilustrat tot de activiști, însă de activiștii care nu trezesc ecou în opinia publică. Un exemplu în acest sens poate fi dat de predicatorii ambulanți animați de o perspectivă apocaliptică asupra lumii și care reușesc doar să-i agaseze pe ceilalți. Deși are alura unui grup periferic sau marginal, publicul iritant trebuie monitorizat deoarece, în situații de marasm social și confuzie, el se poate transforma în public primejdios. Partidul nazist din Germania interbelică a fost considerat o vreme marginal și demn de dispreț, însă criza economică din 1929–1933 l-a făcut partid mainstream și l-a propulsat la guvernare. În sfârșit, nonpublicul este identificat în urma unei combinatorici formale a celor trei criterii. El nu este relevant pentru organizație și nu trebuie luat în considerare în acțiunile și campaniile de relații publice.

În funcție de gama de probleme la care răspund, stakeholderii unei organizații capătă profilul următoarelor tipuri de public (Grunig și Hunt, 1984, p. 160; Tench și Yeomanz, 2009, p. 231):

1. Public activ în raport cu toate problemele de pe agendă;
2. Public apatic/indiferent cu privire la toate problemele;
3. Public care se activează doar pe probleme în care implicarea este cvasi-generală;
4. Public preocupat și activ într-o singură problemă.

Un exemplu de public activ în raport cu toate problemele este dat de ultrașii galeriei unei echipe de fotbal care participă la toate protestele de stradă indiferent dacă este vorba de o problemă sportivă, politică, economică sau socială. Miza lor nu este rezolvarea vreunei probleme, ci protestul de dragul protestului. Publicul indiferent la toate problemele este format din persoane retrase din viața publică și care se închid în universul problemelor lor private. Ele constituie nonpublicul oricărei organizații, indiferent de problema ridicată de aceasta. Publicul care se activează doar pe probleme care au inflamat opinia publică este evidențiat la apogeul unor campanii de comunicare care au mizat pe creșterea temperaturii emoționale. Prezența acestui public a fost evidentă înaintea turului doi al alegerilor prezidențiale din 2014 în România. Rata participării la vot a fost de 53,17% la turul întâi și de 64,10% la turul al doilea. Alegătorii care nu s-au prezentat la vot pe 2 noiembrie, dar au votat pe 16 decembrie au ilustrat efectul de contagiune sau de urcare în ultimul vagon (bandwagon effect). Contaminați de valul popular de indignare privind problema votului din diaspora, ei au ieșit din apatia obișnuită, s-au activat și au mers la urne să voteze. În sfârșit, publicul centrat pe-o singură problemă este constituit din persoanele sensibile, receptive și active doar în cazul unei chestiuni care răspunde propriilor idiosincrazii. Un exemplu ilustrativ pentru

acest public este dat de activiștii care s-au mobilizat în cadrul proiectului Roșia Montană.

Luând în considerare coordonatele activ-inactiv și suportiv-nonsuportiv, Brian Rawlins (Rawlins, 2011) a distins patru tipuri de public, pe care, apoi, le-a corelat cu câte o strategie de comunicare:

1. Public de sprijin: activ și suportiv;
2. Public latent: inactiv și suportiv;
3. Public advers: activ și nonsuportiv;
4. Public apatic: inactiv și nonsuportiv.

Un stakeholder se comportă ca public de sprijin dacă susține organizația atunci când este nevoie de el și i se cere. Sprijinul se poate manifesta prin testimoniale favorabile, mesaje de endorsement, donații, activități de voluntariat, participări la evenimente etc. Organizației nu-i rămâne altceva de făcut decât să orienteze publicul spre acțiune indicând modalități eficiente și atractive de oferire a sprijinului. Pentru un departament din cadrul unei universități, organizația studenților de la programele de studii gestionate se poate constitui într-un asemenea public de sprijin. Inactivitatea publicului latent este dată de neconștientizarea relevanței unei probleme și de lipsa de informații despre ea. În general favorabil organizației, acest grup de persoane trebuie „trezit" și informat într-un climat persuasiv de presiune scăzută. Odată informat și câștigat din punct de vedere afectiv, acest grup de persoane poate să se transforme pentru organizație în public de sprijin. În relația cu publicul advers, organizația trebuie să adopte o poziție inițială defensivă. După ce sunt absorbite atacurile publicului advers, organizația poate căuta o zonă de câștig mutual prin evidențierea intereselor comune. În privința publicului apatic, organizația poate aplica strategia ignorării, mai ales în situații de acalmie sau de penurie de resurse. Trebuie însă luată în considerare și strategia monitorizării

deoarece, în situații de criză, acest public se poate transforma fie în public de sprijin, fie în public advers.

Preocupat de aceeași problemă a identificării celor mai adecvate strategii de comunicare cu publicul-țintă, Kirk Hallahan (2000) a distins, în funcție de nivelul de informare al publicului și nivelul lui de implicare, patru tipuri de public. La acestea a adăugat nonpublicul, ca grup de persoane irelevant pentru organizație.

1. Public activ: bine informat și foarte implicat;
2. Public conștient: bine informat, dar slab implicat;
3. Public instigat: slab informat, dar foarte implicat;
4. Public inactiv: slab informat și slab implicat;
5. Non public: irelevant pentru organizație.

Cele cinci tipuri sunt discutate de Kirk Hallahan într-o manieră analitică, trecând în revistă principalele caracteristici aspectele de ordin situațional și strategia de răspuns optimă din partea organizației (Hallahan, 2000, p. 510).

Așa cum s-a menționat, publicul activ este bine informat și foarte implicat în relația cu organizația. El tinde să se manifeste vocal și agresiv. Publicul activ recunoaște importanța problemei ridicate de organizație, a dedicat efort pentru a o înțelege și este dispus să acționeze pentru a realiza o schimbare. Este destul de probabil ca publicul activ să creeze el însuși oportunități de a comunica cu organizația. Strategia optimă de răspuns din partea organizației presupune recunoașterea ca atare a publicului, sprijinirea lui și cultivarea relației cu acesta, angajarea în dialog cu membrii publicului, purtarea de negocieri cu liderii publicului, modificări ale politicilor organizației la sugestia publicului și solicitarea sprijinului unei terțe părți în interacțiunea cu publicul.

Publicul conștient este bine informat și slab implicat, stabil, reticent și înzestrat cu o capacitate mare de influență. Publicul conștient recunoaște problema ridicată de organizație și o monitorizează, a depus efort să o înțeleagă, însă

nu se implică direct în rezolvarea ei. Deseori el influențează alte grupuri de persoane, însă este improbabil să comunice direct cu organizația, cu excepția cazurilor în care sunt în joc propriile interese. Strategia comunicațională de răspuns implică monitorizarea comportamentelor acestuia, oferirea de informații relevante și încurajarea sau descurajarea asumării rolului de influencer în raport cu alte grupuri de persoane.

Publicul instigat este slab informat, însă foarte implicat. Este relativ volatil, în sensul că se poate dezagrega rapid în situații speciale. Publicul este destul de familiarizat cu problema și caută informații pentru a reduce riscul perceput și sentimentul de nesiguranță dacă are o motivație suficientă și acces la resurse. Strategia optimă de răspuns din partea organizației presupune monitorizarea publicului, înțelegerea sursei care provoacă agitație în rândul publicului, examinarea argumentelor care susțin preocuparea publicului, clarificarea neînțelegerilor și oferirea de informații care corespund preocupărilor publicului.

Slab informat și slab implicat, publicul inactiv este inert. Lipsit total de informații sau minimal familiarizat cu problema ridicată de organizație, deloc interesat de organizație, de produsele sau activitățile acesteia, publicul inactiv ignoră mesajele organizației și nu caută informații decât sub presiunea unui imbold. Strategia de răspuns din partea organizației presupune crearea unor oportunități de comunicare și creșterea motivației și abilității publicului de a procesa informațiile din partea organizației.

În sfârșit, organizația și nonpublicul acesteia nu interacționează, nu se cunosc și se ignoră reciproc. În situații obișnuite și în condițiile unor resurse limitate din partea organizației, această stare de lucruri trebuie păstrată.

Datorată lui James Mattingly (2004), ultima tipologie pe care o aducem în atenție se bazează pe încrucișarea a două criterii, anume (1) nivelul de cooperare și (2) disponibilitatea

de a depăși granițele propriei organizații pentru a crea conexiuni și parteneriate cu stakeholderii externi.

Organizația care se închide în propriile granițe și nu este dispusă să coopereze cu alți agenți sociali va aplica strategia de evitare. Acolo unde nivelul de cooperare este scăzut, dar există disponibilitatea de a ieși din propriile granițe pentru a întâlni alte persoane sau grupuri de persoane, strategia de interacțiune a organizației va fi una de cooptare. Dacă disponibilitatea la cooperare este ridicată, dar nu și cea de transgresare a propriilor granițe, strategia practicată va fi foarte probabil una de conformare adaptativă. În sfârșit, dacă atât nivelul de cooperare, cât și disponibilitatea de a ieși din propriile limite sunt ridicate, strategia de management a relațiilor cu publicul va fi una de negociere.

### 4.5. Remarci finale

Contribuțiile la tema identificării și tipologizării stakeholderilor pe care le-am prezentat sintetic în această secțiune a cărții lasă impresia unui model centralizat (hub-model of the stakeholder environment) al mediului în care operează organizația (Vandekerckhove și Dentchev, 2005). Poziția organizației în raport cu stakeholderii ei pare asemenea poziției butucului de la o roată. Organizația este prezentată ca ocupând un loc central și dominant în raport cu toți stakeholderii. Ea pare să dețină informații exhaustive despre caracteristicile și așteptările stakeholderilor, precum și despre capabilitățile organizației. În plus, organizația pare să dețină controlul asupra stakeholderilor, în primul rând asupra celor contractuali. De aceea, lumea așteaptă din partea ei decizii optimale, inclusiv din perspectiva relațiilor publice (Vandekerckhove și Dentchev, 2005, p. 223).

În realitate, organizația este prinsă într-o rețea hipercomplexă de relații, arareori având o poziție centrală

și dominantă în raport cu ceilalți agenți sociali. Ea nu are interacțiuni diadice cu fiecare stakeholder în parte – chiar dacă reprezentarea analitică a problemei a sugerat asta –, ci interacțiuni multiple și concomitente cu mai mulți stakeholderi. Organizația nu răspunde individual fiecărui stakeholder, ci interacționează multilateral cu câmpuri de influențe multiple (Vandekerckhove și Dentchev, 2005, p. 223). Ca raport dintre numărul de relații care există în rețeaua părților interesate și numărul total de posibile legături dacă fiecare membru al rețelei ar fi legat de fiecare alt membru (Rowley, 1997, p. 896), densitatea rețelei de relații din mediul stakeholderilor are darul de a spori eficiența comunicării și de a favoriza răspândirea așteptărilor comportamentale comune. Pe de altă parte însă, perspectiva rețelei (network perspective) pune sub semnul întrebării independența organizației în mediul stakeholderilor, dar și capacitatea ei de a centraliza informațiile și de a controla acțiunile celorlalți. Poate este timpul ca organizațiile să se adapteze la această nouă realitate, în loc să încerce să o domine.

# 5. PLANIFICAREA PROGRAMELOR ȘI CAMPANIILOR DE PR

## 5.1. Introducere

Încă din anii 1950, relațiile publice au fost definite de PR News ca fiind „funcția managerială care își are originea în înțelegerea profundă a opiniei publice" (Myers, 2021, p. 130). Alte accepțiuni ale relațiilor publice reprezintă un alt bun punct de plecare în analiza importanței *planificării* în domeniul relațiilor publice, mai ales dacă este să reluăm o altă conceptualizare din literatura de specialitate, care menționează că „practica în relații publice este efortul planificat și susținut de a stabili și de a menține bunăvoința și înțelegerea reciprocă dintre o organizație și publicurile sale" (Institute of Public Relations; cf. Gregory, 2009, p. 15). Esența acestor definiții este că relațiile publice reprezintă un proces deliberat, gândit cu mare atenție, care trebuie planificat, în vederea obținerii unei înțelegeri reciproce între organizație și publicurile sale (Gregory, 2009, p. 15). În prezent, relațiile publice moderne sunt considerate a fi o practică de comunicare cu multiple fațete și o funcție managerială exercitată la nivel organizațional, care utilizează media plătită, câștigată și deținută pentru a comunica într-o manieră eficientă cu publicurile cointeresate" (Kelleher, 2018, p. 175).

Implicarea în planificarea strategică la nivelul managementului de top este modalitatea prin care departamentele de relații publice identifică publicurile cu care organizația trebuie să construiască relații pentru a fi eficientă (Grunig

et al., 2002, p. 58). Însă, pentru a exercita această funcție, specialiștii în relații publice trebuie să exercite un rol managerial important la nivel organizațional și să nu fie asimilați simplului rol de tehnicieni în PR. Din acest punct de vedere, relaționiștii trebuie să își propună să facă parte din coaliția dominantă a celor aflați la conducere, exercitând o funcție managerială aferentă managementului superior (Austin și Pinkleton, 2015, p. 14). Un studiu prezentat de Grunig et al. (2002, p. 63) privind așteptările directorilor executivi din companii cu privire la contribuția relațiilor publice la nivel organizațional, indică faptul că, aceștia se așteaptă ca managerii în comunicare să exercite funcția strategică de planificare. Așadar, este important de înțeles acest proces esențial de care poate depinde succesul sau eșecul efortului de PR. Planificarea atentă și sistematică a unui program de relații publice trasează liniile directoare de acțiune, delimitând mijloacele necesare pentru obținerea acelui viitor recunoscut ca fiind cel dorit pentru organizație (Libaert, 2009, p. 27). Chiar dacă, importanța planificării este larg recunoscută în managementul relațiilor publice, practica demonstrează că sunt nenumărate situații decizionale rutiniere în care nu este necesar un plan de PR, iar specialiștii pot obține rezultatele scontate, planificând informal activitățile necesare. Cu toate acestea, în cele ce urmează vom trata problematica planificării din perspectiva efortului strategic, sistematic, riguros derulat de către practicieni, în vederea obținerii rezultatelor de relații publice urmărite.

### 5.2. Procesul de planificare în management

Managementul este „procesul de realizare eficientă și eficace, prin planificare, organizare, coordonare și control, a unor lucruri prin și cu oameni, în vederea atingerii obiectivelor organizaționale" (Nica et al., 2019, p. 10). Dacă *eficacitatea*

constă în stabilirea celor mai adecvate obiective și a face lucrurile care trebuie pentru realizarea acestora, *eficiența* presupune a face lucrurile bine (sau cum trebuie), urmărind un raport cât mai bun între intrări (inputuri), adică resursele consumate, și ieșiri (outputuri), sub forma rezultatelor obținute. În mod cert, un management performant este atât eficace (stabilește corect obiectivele), cât și eficient (minimizează costul resurselor) (Nica et al., 2019, pp. 10–11). Specialiștii în relații publice nu diferă cu nimic de ceilalți manageri superiori, mijlocii sau de primă linie dintr-o organizație, urmărind același deziderat al eficienței prin eforturile lor de comunicare. Având în vedere specificul activității de PR, putem susține ideea că practicienii se pot plasa la oricare dintre cele trei niveluri ierarhice, în funcție de specificul organizației, precum și de rolul acordat relațiilor publice în ecuația de putere. Spre exemplu, managerul de PR poate exercita la nivel organizațional roluri interpersonale (de reprezentant social, lider sau persoană de legătură), roluri informaționale (observator activ, difuzor de informații sau purtător de cuvânt), precum și roluri de legătură (întreprinzător, regulator de perturbații, distribuitor de resurse sau negociator). Orice poziție managerială ar ocupa, practicianul în relații publice trebuie să demonstreze competență și pricepere în atingerea obiectivelor organizaționale.

În management, funcția managerială de planificare indică rezultatele ce se doresc a fi obținute (Ce?), a mijloacelor prin care acestea vor fi realizate (Cum?), a momentului când vor fi implementate acțiunile (Când?), a persoanelor responsabile (Cine?), a costurilor (Cât?), precum și a rațiunilor care stau la baza derulării activităților respective (De ce?) (Nica et al., 2019, p. 101). Din perspectivă managerială, *funcția de planificare* este de o importanță crucială deoarece reprezintă o etapă premergătoare exercitării celorlaltor funcții (organizare, coordonare-antrenare și control), stabilind cadrul de definire a eficacității organizaționale (Nica et al., 2019, p. 102).

În esență, procesul de planificare include trei etape fundamentale. Prima etapă este cea de fundamentare, în care se stabilește stadiul actual al organizației și poziția ocupată pe piață, pe baza analizei mediului intern și extern organizațional. A doua etapă este proiectarea, ce constă în conturarea viitorului dorit pe baza analizei de fundamentare. Cea de-a treia etapă este cea de luare a deciziei, adică de stabilirea modalităților de atingere a obiectivelor propuse pe baza folosirii unor criterii, în vederea conturării variantelor posibile de acțiune și defalcarea acestora în acțiuni concrete, cu termene, responsabili și resurse alocate. Din perspectivă procesuală, s-ar putea identifica alte două etape, cea de implementare și de evaluare a rezultatelor, însă acestea implică și celelalte funcții manageriale, nu doar funcția de planificare (Nica et al., 2019, p. 102).

### 5.3. Avantajele și dezavantajele planificării

Procesul de planificare este consumator de resurse (materiale, de timp), iar mulți manageri ridică numeroase întrebări cu privire la utilitatea sa într-un mediu turbulent, aflat în permanentă schimbare. Deși studiile din domeniul managementului indică existența unei corelații pozitive între planificare și performanța organizațională (Nica et al., 2019, p. 104), o discuție privind avantajele și dezavantajele planificării merită a fi purtată și de către teoreticieni, nu doar de către practicieni.

Sintetizând literatura de specialitate existentă, putem spune că principalele avantaje ale planificării sunt (Nica et al., 2019, pp. 104–105): (1) oferă suport pentru acțiune, indicând ce rezultate ar trebui obținute, precum și modul în care vor fi obținute (fără planificare poate să apară o reticență în a acționa), (2) oferă o direcție clară de evoluție, unitate de viziune, convergența stakeholderilor, corelând obiectivele cu resursele (fără planificare, membrii organizației pot desfășura

acțiuni necorelate, care determină o eficiență scăzută), (3) reprezintă un instrument de motivare puternic deoarece indică performanțele organizaționale ce se doresc a fi obținute tuturor angajaților, asigurând o comunicare eficientă la nivel organizațional (fără planificare, angajații pot doar presupune ce se așteaptă de la ei, fără a avea o justificare de ansamblu a eforturilor individuale), (4) furnizează baza pentru standardele de performanță, în vederea eficientizării funcției de control (fără planificare, controlul poate viza aspecte nerelevante, fiind orientat spre proces și nu spre rezultate), (5) este un instrument de adaptare la schimbare, permițând organizației să fie mai pregătită pentru evenimentele neașteptate deoarece ia în considerare tendințele factorilor relevanți și propune diferite modalități de răspuns la situațiile proiectate (fără planificare, organizația trebuie să gestioneze evenimentele pe măsură ce acestea se manifestă, fără a avea soluții pregătite), (6) oferă finanțatorilor posibilitatea de a evalua calitatea mangementului, raportul risc/rentabilitate și să-și facă propriile estimări privind fluxurile financiare (fără planificare, este puțin probabil să se atragă fonduri externe) și (7) oferă posibilitatea altor categorii de părți interesate din mediul extern să-și armonizeze acțiunile cu cele ale organizației (fără planificare, intențiile organizației cu privire la clienți, parteneri de afaceri, comunitate rămân neclare).

Un motiv pentru care planificarea este considerată o pierdere de timp ține și de faptul că, în cazul unui eșec, puțini manageri reflectează asupra modului în care a fost implementat, monitorizat și adaptat planul la situația organizațională. Planificarea este, în esență, un instrument managerial și nu soluția salvatoare pentru toate problemele cu care se confruntă organizația. De aceea, prezintă și dezavantaje care merită a fi discutate (Williams, 2011, p. 162): (1) conferă un fals sentiment de certitudine (prin planificare nu sunt eliminate riscurile interne sau externe, adaptarea acțiunilor la noile

condiții fiind absolut necesară), (2) flexibilitate redusă (planificarea împiedică sau încetinește adaptarea organizațională la noile condiții, mai ales dacă planul este un instrument rigid sau dificil de schimbat din cauza procedurilor) și (3) are un grad redus de integrare (uneori, accentul se pune pe existența planurilor și nu pe integrarea procesului planificării în activitatea organizației).

În calitate de proces iterativ, planificarea implică o permanentă îmbunătățire a versiunilor elaborate, pe baza planurilor anterior dezvoltate. Acest lucru permite o cumulare de cunoaștere la nivel organizațional și constituie o bază importantă de analiză pentru ceea ce a funcționat și ceea ce ar putea să funcționeze la nivel organizațional. În mod cert, multiplele cauze care pot sta la baza eșecului în planificare (planuri neoperaționale, comunicare deficitară, schimbări majore la nivel intern și extern organizațional, erori de estimare, alocare de resurse insuficiente, opțiuni tehnice greșite etc.) nu ar trebui să inducă ideea inutilității exercitării acestei funcții manageriale de către relaționiști. Dezbateri similare au existat și în literatura de specialitate din domeniul relațiilor publice, acolo unde practicieni și teoreticieni au analizat importanța planificării în munca relaționiștilor. Cutlip et al. (2010, p. 343) remarcă faptul că pregătirea unui plan de PR nu garantează reușita acestuia, însă mărește foarte mult șansele de reușită. În mod paradoxal, există încă practicieni care invocă diferite scuze pentru a nu utiliza planificarea în activitatea lor. Așa cum vom constata în cele ce urmează, aceste perspective nu sunt doar specifice managerilor de PR, ci și managerilor altor departamente care nu asumă paradigma managementului prin obiective:

1. „Nu avem timp!". Planificarea strategică este consumatoare de timp, iar practicienii sunt supraaglomerați. Pe de altă parte, planificarea ar putea fi o investiție deoarece i-ar putea ajuta pe specialiștii în PR să-și gestioneze mai bine timpul.

2. „De ce să facem planuri când lucrurile se schimbă atât de repede"? Mediul în care activează organizațiile este unul turbulent, iar planurile ar trebui să se modifice permanent. Însă, planurile indică direcțiile de acțiune, iar schimbările pentru adaptarea la mediu pot fi făcute conștient de relaționist și, astfel, pot fi maximizate șansele obținerii rezultatului dorit.

3. „Suntem plătiți pentru rezultate, nu ca să facem planuri." Practicienii în PR sunt remunerați pentru rezultatele muncii lor, de aceea sunt mai orientați către derularea de activități decât de planificarea strategică. În mod frecvent, unii consideră esențială implementarea acțiunilor de PR și, mai puțin, planificarea acestora.

4. „Ne descurcăm bine și fără un plan." Succesul pe termen scurt se poate transforma în eșec dacă se schimbă situația. Rolul planificării este acela de a stabili acțiunile necesare asigurării obțineri rezultatelor dorite.

Gregory (2009, pp. 54–56) explică de ce nu este recomandat „să trecem direct la treabă" și care sunt principalele șapte argumente care justifică necesitatea planificării eforturilor de relații publice:

1. Concentrează eforturile. Prin planificare este asigurat faptul că sunt excluse eforturile inutile. Vă ajută să vă ocupați de lucrurile potrivite, să lucrați cu cap în loc să lucrați doar din greu. Vă permite să operați eficient și eficace deoarece vă concentrați numai pe priorități.

2. Îmbunătățește eficiența. Lucrați la ceea ce trebuie, îndeplinind astfel obiectivele planificate. Vor fi economisiți bani și timp deoarece efortul nu este disipat. Vă permite să refuzați mai ușor activitățile neplanificate și să vă concentrați pe obiectivele planificate. Atingerea obiectivelor conferă un sentiment de împlinire și permite evaluarea corectă.

3. Încurajează perspectivele pe termen lung. A planifica, prin definiție, implică să privești pe termen lung și permite o perspectivă mai largă decât prezentul, favorizând elaborarea

unui plan mai structurat, care vine în întâmpinarea nevoilor prezente și viitoare.

4. Ajută la demonstrarea nevoii de buget. Acest principiu se poate aplica fie că se lucrează din interiorul organizației, fie în consultanță. Rezultatele obținute în trecut și planurile pentru viitor sunt puncte esențiale pentru obținerea bugetului.

5. Minimalizează eșecurile neprevăzute. La nivel macro, planificarea atentă presupune să fie luate în considerare mai multe scenarii și să fie ales cel potrivit. La nivel micro, planificarea face ca munca de zi cu zi să fie tolerabilă, ba chiar plăcută.

6. Aplanează conflictele. Planificarea ajută la rezolvarea conflictelor de interese și a priorităților între membrii organizației, atunci când se elaborează un program sau o campanie de PR.

7. Încurajează proactivitatea. Stabilirea agendei este de o importanță vitală, chiar dacă munca în PR presupune reacția la evenimente neprevăzute. Planificarea presupune și luarea deciziei legate de ceea ce urmează și intenționați să faceți: ce acțiuni sunt dorite, ce mesaje sunt transmise și când.

Conchidem prin a susține că indiferent de tipul activităților de relații publice ce se doresc a fi derulate, specialistul în PR ar trebui să se angajeze în prealabil într-un efort de planificare, fie în mod formal, fie informal. În mod cert, acest lucru depinde în mod fundamental de tipul deciziilor care ar trebui luate, de complexitatea problemei de comunicare, de efectele acesteia, precum și de resursele organizaționale avute la dispoziție.

### 5.4. Tipologii ale planurilor de PR

Managerii de relații publice pot elabora în activitatea lor o multitudine de *planuri* de acțiune, în funcție de poziția ierarhică pe care o ocupă la nivel organizațional. Activitatea

de planificare se poate realiza formal, rezultatul fiind elaborarea unui document scris numit plan, dar și informal, în activitățile cotidiene, ce implică sarcini rutiniere, cum ar fi, stabilirea titlului unui comunicat de presă.

Elaborarea unor clasificări a planurilor de acțiune se poate realiza pe baza unor multitudini de criterii, cum ar fi (Nica et al., 2019, p. 120): sfera de cuprindere (strategice sau operaționale), perioada de timp acoperită (lung, mediu sau scurt), gradul de specificitate (direcționale sau specifice) și frecvența sau repetabilitatea (de unică folosință sau permanente). Vom utiliza în cele ce urmează această clasificare pentru a prezenta tipurile de planuri ce pot fi elaborate în managementul relațiilor publice.

Astfel, în funcție de sfera de cuprindere, planurile de PR pot fi strategice sau operaționale.

Planurile strategice de PR sunt elaborate pe termen mediu și lung, 3–5 ani, uneori chiar 10–15 ani, sunt direcționale, de unică folosință și sunt cunoscute de membrii întregii organizații. Atunci când managerii de relații publice ocupă poziții la vârful organizației, aceștia sunt în postura de a elabora planuri strategice, planuri care indică direcția în care ar trebui să se îndrepte organizația din punct de vedere comunicațional. Planurile strategice de relații publice au drept scop atingerea obiectivelor strategice și pot implica poziționarea organizației pe piața de referință, construirea reputației și a unei imagini favorabile ori crearea unui climat de comunicare transparent la nivel organizațional.

Planurile operaționale (sau tactice) de PR sunt elaborate pentru a susține planurile strategice și atingerea obiectivelor tactice, având un orizont de 1–3 ani și fiind mai concrete. În general, planurile operaționale de relații publice sunt concepute de către managerii de PR în calitatea lor de manageri mijlocii și fac referire la principalele acțiuni pe care departa-

mentul de relații publice le va întreprinde pentru atingerea obiectivelor tactice.

În funcție de orizontul de timp pe care îl acoperă, planurile de PR pot fi elaborate pe termen lung, mediu și scurt.

Planurile de PR pe termen lung vizează un orizont de timp de peste 3 ani și oferă un ghid general de implementare a strategiei generale de relații publice.

Planurile de PR pe termen mediu se raportează la un interval de timp cuprins între 1 și 3 ani, fiind mai concrete, axate pe obiective tactice și pe activitatea departamentului de relații publice. Planurile pe termen mediu conțin și setul de acțiuni necesare obținerii rezultatelor de PR scontate.

Planurile de PR pe termen scurt vizează orizonturi de timp de până la 1 an, făcând referire la activitatea de zi cu zi din departamentul de PR. Deseori, specialiștii în PR elaborează astfel de planuri deoarece acestea se corelează și cu anul financiar, iar măsurabilitatea rezultatelor activității lor implică și componenta bugetară.

După gradul de specificitate, planurile de PR pot fi direcționale sau specifice.

Planurile direcționale de PR indică orientări generale în termeni de rezultate și de acțiune, fără a opera cu obiective S.M.A.R.T. Acestea sunt elaborate pe termen lung, atunci când specialistul în PR este asimilat managementului superior și contribuie la definirea misiunii, viziunii, valorilor, principiilor directoare sau poziționării organizației sau este implicat în elaborarea planurilor strategice.

Planurile specifice de PR conțin obiective și acțiuni clar definite și stabilite de relații publice, fiind elaborate pe termen mediu și scurt, într-un mediu cvasi-stabil și predictibil. Planurile specifice utilizează obiective S.M.A.R.T., iar pentru a obține rezultatele propuse indică și resursele necesare.

În funcție de frecvența sau repetabilitatea utilizării lor, planurile de PR pot fi de unică folosință sau permanente.

Planurile de PR de unică folosință sunt elaborate pentru a atinge obiective în raport cu o situație problematică care, cel mai probabil, nu va mai apărea în viitor. Din acest punct de vedere, planul unei crize de comunicare declanșată de un eveniment disruptiv major poate fi considerat un plan de unică folosință. Planurile de unică folosință pot fi atât strategice, cât și tactice.

În categoria planurilor de unică folosință pot fi incluse programul și proiectul de PR.

Programul de PR este un plan conceput pentru atingerea unor obiective și activități de relații publice care vor putea fi realizate prin intermediul mai multor proiecte de PR. Așa cum putem lesne sesiza, programele de PR au gradul cel mai înalt de complexitate și, prin natura lor, tind să nu poată fi ușor repetate. În opinia lui Coman (2001, p. 77), programul de PR este format din mai multe evenimente și acțiuni de relații publice și nu are un termen clar de finalizare; el poate fi revăzut și modificat periodic și poate continua atâta timp cât se consideră necesar. În general, obiectivele programului sunt de mare anvergură și vizează probleme generale complexe, cum ar fi violența asupra copiilor, consumul de droguri – care necesită programe de PR de lungă durată pentru ameliorarea lor. Spre exemplu, un program de relații publice ar putea conține un set de proiecte menite să consolideze poziționarea unei organizații în raport cu principalii competitori.

Spre deosebire de program, campaniile de PR sunt concepute pentru o perioadă de până la un an, au un început și un sfârșit clar, fapt care permite evaluarea mai exactă a efectelor lor și implică o sumă de acțiuni specifice de relații publice (Coman, 2001, pp. 76–77). Newsom et al. (1993, p. 474) oferă o altă accepțiune campaniilor de PR: „sunt eforturi ample, coordonate și orientate către realizarea unor obiective specifice sau a unor obiective corelate, care vor permite unei organizații să-și atingă țelurile fixate prin misiune sa".

Proiectul de PR reprezintă un plan mult orientat și mai specific decât programul de relații publice, având un grad de detaliere mai ridicat. De pildă, un proiect de PR ar putea viza consolidarea relațiilor cu presa, astfel încât organizația să dobândească un avantaj concurențial în raport cu principalii competitori.

Planurile de PR stabile sau permanente sunt concepute pentru situații care apar în mod repetat, succesiunea de activități prestabilită permițând rezolvarea problemei de comunicare. Avantajul utilizării planurilor stabile sau permanente în relațiile publice ar consta în economisirea de timp și energie pentru luarea deciziei care, în condițiile replicării evenimentului, ar necesita doar mici ajustări ale acțiunilor anterioare care și-au dovedit eficiența. Managerii de PR utilizează astfel de planuri permanente sub forma politicii și a procedurii.

Politica de PR stabilește recomandări generale ce vizează luarea deciziilor, astfel încât să fie eliminate confuziile și să se stabilească limite între care poate varia o acțiune de PR, acționând drept ghid pentru membrii departamentului. Spre exemplu, politica de relații publice dintr-o organizație ar putea stabili utilizarea comunicării transparente în relațiile cu mass-media.

Procedura de PR descrie într-o manieră detaliată tipurile și succesiunea de acțiuni ce trebuie realizată în cazul unor situații ce necesită acțiuni de PR. Existența procedurilor se explică prin necesitatea eliminării eventualelor interpretări și, implicit, standardizarea unor procese. De pildă, pentru a primi răspunsul la invitația de a susține un interviu televizat cu managerul organizației, procedura de PR ar putea preciza că jurnaliștii trebuie să transmită o invitație în care să se precizeze emisiunea în cadrul căreia va fi susținut interviul, realizatorul emisiunii, tema de discuție și, eventual, o listă a întrebărilor ce vor fi adresate. Răspunsul la solicitare se oferă

în scris, prin intermediul poștei electronice, în maximum 24 de ore de la primirea solicitării.

Concluzionând, putem afirma că managerii de relații publice elaborează o multitudine de planuri ca urmare a exercitării funcției de planificare, iar acest lucru depinde în mod fundamental de poziția pe care o ocupă în ierarhia organizațională, specificul organizațional, mediul în care activează organizația, stadiul de dezvoltare, dimensiunea firmei, precum și de problemele de comunicare pe care doresc să le rezolve.

## 5.5. Elemente fundamentale ale planificării

Eforturile de planificare strategică a acțiunilor de relații publice nu pot fi derulate izolat, ci trebuie să se integreze într-un efort de planificare strategic mai larg la nivel organizațional. Prin urmare, orice plan de PR trebuie elaborat astfel încât să contribuie la îndeplinirea misiunii și viziunii organizaționale, să fie în concordanță cu valorile și principiile de acțiune, să consolideze poziționarea acesteia și să aducă un aport consistent la îndeplinirea scopurilor și obiectivelor organizaționale.

### 5.5.1. Misiunea și viziunea

Eforturile de relații publice ale oricărei organizații au ca scop susținerea misiunii acesteia (Newsom et al., 2003, p. 421). Departamentul de PR nu doar ajută la planificarea, scrierea, diseminarea, evaluarea și rescrierea misiunii și strategiei unei organizații, ci și la eforturile implementării ei prin propriile planuri de comunicare. Acest lucru este valabil doar dacă specialistul în PR exercită rolul de consilier al conducerii. Pentru a face acest lucru, practicianul în PR trebuie să înțeleagă problemele și nevoile conducerii, să câștige încrederea și să devină confidentul ei (Newsom et al., 2003, p. 448). Întrucât declarațiile de misiune, viziune, scopurile și obiectivele sunt

legate între ele (Mahoney, 2023, p. 50), efortul specialistului în PR trebuie să se realizeze ținând cont de acestea.

Potrivit lui Oliver (2012, p. 133), misiunea este o declarație publică prin care organizația își exprimă scopul fundamental ce stă la baza strategiei sale. Nica et al. (2019, p. 106) explică, la rândul lor, că misiunea este o declarație scurtă (o propoziție sau câteva propoziții) care reflectă scopul primordial al organizației, identitatea, capacitățile distinctive care permit obținerea unor avantaje competitive și modul în care organizația își propune să creeze valoare pentru părțile interesate (clienți, acționari, parteneri, angajați etc.).

Viziunea este o declarație concisă, prin care se definește pe termen mediu și lung (3–10 ani), scopurile unei organizații. Viziunea trebuie să aibă o orientare spre exteriorul organizației și să exprime, în termeni de aspirații, modul în care o organizație dorește să fie percepută de către ceilalți în viitor (Nica et al., 2019, p. 108).

Deseori se fac confuzii în ceea ce privește elaborarea corectă a declarației de misiune, respectiv de viziune. Deși, în principiu, regulile care ar trebui respectate sunt similare (Nica et al., 2019, p. 109) (să fie orientate spre oameni și beneficiile pe care aceștia le-ar putea avea; să fie clare și concise; să evite un limbaj prea elaborat și neologismele; să fie ușor de explicat altora; să fie recunoscute ca fiind formulări proprii ce definesc acea organizație), cele două declarații trebuie formulate distinct. În tabelul 3 oferim un exemplu de declarație de misiune și viziune care îndeplinește exigențele din literatura de specialitate.

**Tabelul 3.** Modalitate corectă de definire a misiunii și viziunii organizaționale

| Misiune | Viziune |
|---|---|
| Misiunea Universităţii „Alexandru Ioan Cuza" din Iași este:<br>- să contribuie la dezvoltarea și răspândirea cunoașterii;<br>- să educe pentru exercitarea de profesii și funcţii, în spiritul Adevărului și Binelui;<br>- să păstreze și să extindă expresiile creaţiei ştiinţifice și culturale;<br>- să promoveze ideile societăţii libere în scopul dezvoltării. | Viziunea Universităţii, ca instituţie academică cuprinzătoare a aspiraţiilor de căutare a Adevărului, cultivare a Frumosului și răspândire a Binelui, constituie orizontul ideatic și axiologic al misiunii și funcţiilor sale.<br>Viziunea Universităţii constă în:<br>- însușirea și sporirea cunoașterii universale în ştiinţe, arte liberale și cultură;<br>- transmiterea patrimoniului cunoașterii generaţiilor viitoare;<br>- cultivarea minţii în spiritului gândirii independente, al respectului pentru excelenţa umană și al înzestrării capacităţii de a profesa un rol în societate;<br>- tezaurizarea și afirmarea creaţiilor culturale perene. |

Sursa: https://www.uaic.ro/despre-uaic/viziune/

Comunicarea joacă un rol critic în operaționalizarea misiunii organizației și transpunerea ei în realitate, precum și în atingerea viziunii organizaționale, prin îndeplinirea obiectivelor generale (Oliver, 2012, p. 36). Potrivit lui Nica et al. (2019, p. 115), comunicarea misiunii și viziunii este la fel de importantă ca formularea acestora. Aceste declarații sunt lipsite de valoare dacă nu au sprijinul publicurilor interne și externe (salariați, acționari, clienți, parteneri de afaceri), prin urmare, trebuie găsite mijloacele pentru a comunica adecvat cu fiecare categorie de stakeholderi.

Din punct de vedere al procesului de planificare, comunicarea cu diferitele categorii de părți interesate trebuie integrată în jurul valorilor organizaționale, ce sunt deseori precizate

și în declarațiile de misiune. Reprezentând viziunea asupra ceea ce este sau speră să devină organizația, relațiile publice reunesc și gestionează scopurile și obiectivele de comunicare ale tuturor departamentelor, le evaluează, le compatibilizează și le integrează în planul de afaceri general (Oliver, 2012, p. 82).

**5.5.2. Valori și principii directoare**

Valorile organizaționale pot fi definite ca fiind credințe despre stări finale sau acțiuni dezirabile din punct de vedere social sau personal, care sunt împărtășite explicit sau implicit de membrii unei organizații (Schwartz, 1992). Potrivit lui Nica et al. (2019, p. 55), valorile sunt concepții sau maniere de interpretare a ceea ce este bine, adevărat sau de dorit pentru organizație. Ele funcționează ca ghiduri pentru ceea ce este văzut ca fiind bun și important în organizație (VandenBos, 2007; Williams, 1970), și influențează selecția și evaluarea deciziilor și acțiunilor (Rokeach, 1973). Valorile organizaționale transcend situațiile individuale și sunt relativ stabile în timp. Din perspectivă managerială, valorile au un rol esențial deoarece permit formularea standardelor privind căile de acțiune posibile la nivel organizațional, precum și modul în care acestea vor fi judecate (Nica et al., 2019, p. 56).

Este esențial ca valorile să fie împărtășite de către toți membrii organizației, de aceea procedura de stabilire a acestora implică o bună comunicare cu toate categoriile de publicuri. Specialiștii în PR pot asista direct structurile manageriale superioare în procesul de formulare a valorilor organizaționale. Mai mult decât atât, în efortul de planificare, relaționiștii trebuie să-și fundamenteze planurile pe valorile organizaționale, întrucât acestea sunt repere cruciale. Spre exemplu, valorile Universității „Alexandru Ioan Cuza" din Iași sunt: „Fidelă tradiției culturale europene și românești, Universitatea își asumă vocația sa de instituție academică multidisciplinară de cercetare, educație și tezaurizare a culturii,

pe baza viziunii umanismului clasic european despre Om și lume și a spiritului științei moderne în investigarea naturii și a Universului, încorporând valorile esențiale ale demnității umane, libertății individuale, responsabilității personale și integrității academice" (Universitatea „Alexandru Ioan Cuza" din Iași [UAIC], f.d.).

***

„Fidelă tradiției culturale europene și românești, Universitatea își asumăvocația sa de instituție academică-multidisciplinarăde cercetare, educație și tezaurizare a culturii, pe baza viziunii umanismului clasic european despre Om și lume și a spiritului științei moderne în investigarea naturii și a Universului, încorporând valorile esențiale ale demnității umane, libertății individuale, responsabilității personale și integrității academice" (Universitatea „Alexandru Ioan Cuza" din Iași [UAIC], f.d.).

În general, principiile de acțiune își au originea în misiunea, viziunea și valorile organizaționale și acționează drept ghiduri generale ce sunt utilizate în procesul decizional, atât de către manageri, cât și de către ceilalți membri ai organizației. Principiile directoare pot fi utilizate drept criterii decizionale în cazul apariției unei dileme etice care necesită un proces elaborat de reflecție. Spre exemplu, Universitatea „Alexandru Ioan Cuza" din Iași își desfășoară activitatea pe baza următoarelor principii: principiul autonomiei universitare, principiul libertății academice, principiul accesului liber și egal și principiul răspunderii publice (Universitatea „Alexandru Ioan Cuza" din Iași [UAIC], f.d.).

### 5.5.3. Declarația de poziționare, scop și obiective

Smith (2021, pp. 216–220) explică importanța definirii corecte a trei concepte ce produc deseori confuzii în mintea practicienilor de PR: poziționare, scop și obiectiv. Astfel, o declarație de poziționare este o expresie generală a modului

în care organizația dorește ca publicul său să o distingă față de competitorii săi. Altfel spus, poziționarea este procesul și rezultatul gestionării modului în care o organizație se distinge printr-o semnificație unică în mintea părților interesate. Declarațiile de poziționare pot fi elaborate astfel încât organizațiile să se diferențieze în mintea publicului-țintă față de competitori prin faptul că este un „lider care stabilește standardele industriei", „spitalul preferat de femei", „cel mai economic brand" sau „cel mai scump și cel mai prestigios brand". Spre exemplu, Universitatea „Alexandru Ioan Cuza" din Iași folosește drept declarație de poziționare sintagma „Prima Universitate a României". Alegerea acesteia se justifică prin faptul că Universitatea „Alexandru Ioan Cuza" din Iași este cea mai veche instituție de învățământ superior din România continuând, din anul 1860, o tradiție a excelenței și inovației în educație și cercetare până în prezent (UAIC, f.d.).

**5.5.3.1. Scopuri organizaționale și scopuri de PR**

Așa cum precizam anterior, declarația de poziționare indică, în termeni de maximă generalitate, cum vrem să ne perceapă publicul-țintă. Spre deosebire de poziționare, Smith (2021, pp. 221–222) explică faptul că scopul este o declarație scurtă, simplă, înrădăcinată în misiunea sau viziunea organizației, prin care se recunoaște problema și se schițează modul în care organizația speră să o vadă rezolvată. Un scop este un enunț formulat în termeni generali căruia îi lipsește măsurabilitatea. Această proprietate a măsurabilității este specifică obiectivelor. În cartea lor clasică *Relații publice: Managementul prin obiective*, Nager și Allen (1991) folosesc o analogie din domeniul transportului pentru a clarifica diferența între cele două concepte: scopurile reprezintă direcția, în timp ce obiectivele destinația.

Scopurile campaniilor de relații publice pot fi clasificate în trei categorii (Smith, 2021, p. 222): managementul reputației

(vizează identitatea organizației și percepția stakeholderilor asupra acesteia), managementul relațiilor (se concentrează asupra modului în care organizația se conectează cu publicurile sale) și managementul sarcinilor (urmărește obținerea anumitor lucruri realizate). Spre exemplu, o organizație ar putea să-și propună drept scop al unei campanii de PR din categoria managementului reputației: îmbunătățirea reputației în sfera publică, sporirea prestigiului, consolidarea imaginii, respectiv a poziționării organizației. Scopurile de PR din categoria managementului relațiilor ar putea viza: întărirea legăturii între organizație și potențialii donatori, menținerea unor relații mutual benefice între organizație și investitori sau de a obține o apreciere sporită din partea clienților. Campaniile de PR care își stabilesc scopuri din categoria managementului sarcinilor, își pot propune: să crească sprijinul public pentru obiectivele organizaționale, să promoveze schimbarea socială într-o anumită problemă, să creeze un climat favorabil pentru organizație în rândul instituțiilor de reglementare sau să atragă un număr de participanți la un concert pentru strângerea de fonduri. În general, scopul campaniei de PR este stabilit de managerii de relații publice care urmăresc implementarea planurilor strategice dezvoltate la nivel organizațional, cum ar fi planul de afaceri anual sau planul strategic anual.

**5.5.3.2. Obiective organizaționale și obiective de PR**

În management, termenul de obiectiv desemnează un rezultat viitor ce se dorește a fi obținut (Nica et al., 2019, p. 116). Obiectivele oferă o imagine concretă asupra orientării generale a companiei, în funcție de scopul urmărit și misiunea organizației; ele trebuie concretizate în acțiuni specifice. În general, obiectivele organizaționale, numite și obiective strategice sau pe termen lung, vizează organizația în ansamblul ei și se referă la menținerea și dezvoltarea pieței, inovării, productivității, resurselor fizice și financiare, profitabilității,

performanțelor managementului și dezvoltării firmei, precum și a responsabilității publice deținute de organizație (Nica et al., 2019, p. 116). Potrivit paradigmei managementului prin obiective (management by objectives), obiectivele generale sunt convertite în obiective specifice pentru subunitățile organizației și indivizii care o compun, prin negocierea între manageri și angajați, și prin evaluarea indivizilor în funcție de performanțele lor efective, raportate la obiectivele stabilite.

Managementul prin obiective este procesul prin care organizațiile eficace și eficiente își planifică activitățile pe baza obiectivelor anterioare și nu doar pe baza oportunităților prezente (Smith, 2019, p. 225). (Nica et al. 2019, p. 118) explică faptul că managementul prin obiective prezintă atât avantaje, cât și dezavantaje. Printre avantajele menționate de autori se numără: creșterea realismului obiectivelor organizației și a componentelor sale, permite managerilor și personalului de execuție să știe ce se așteaptă de la ei, facilitează identificarea problemelor și îi încurajează pe manageri și subordonați să stabilească planuri de acțiune și termene țintă, determină îmbunătățirea comunicării organizaționale, asigură cunoașterea obiectivelor și creșterea motivării prin corelarea recompenselor cu performanțele individuale. Principalele dezavantaje analizate sunt: poate genera un consum exagerat de timp pentru întocmirea unor documente și proceduri, în cazul organizațiilor puternic ierarhizate sau cu un stil de conducere autoritar, nu este eficientă introducerea acestui sistem și stabilirea unor obiective nerealiste poate avea un impact demobilizator asupra angajaților.

Managerii de comunicare și relații publice utilizează cel mai des drept instrument de planificare managementul prin obiective (Austin și Pinkleton, 2015, p. 22). În concordanță cu paradigma M.B.O. (management by objectives), obiectivele de relații publice sunt defalcate din obiectivele organizaționale. Potrivit lui Smith (2021, p. 225), un obiectiv de relații publice

reprezintă o declarație privind o serie de rezultate specifice în raport cu un public, ce este înrădăcinat în scopul unei organizații și este prezentat în termeni clari și măsurabili, urmărind niveluri specifice de conștientizare, acceptare sau acțiune.

În principiu, obiectivele de relații publice sunt obiective care pot fi atinse prin folosirea exclusivă a resurselor semiotice, adică a schimbului de mesaje. Ex. creșterea cu 10% a notorietății Universității „Alexandru Ioan Cuza" din Iași în rândul potențialilor studenți până la sfârșitul anului 2024 este un obiectiv de PR. Obiectivele organizaționale reclamă utilizarea tuturor resurselor organizației, nu doar a celor semiotice (de pildă, creșterea cu 10% a numărului de studenți la Universitatea „Alexandru Ioan Cuza" din Iași până la sfârșitul anului 2024 presupune implicarea mai multor departamente din organizație, nu doar a celui de comunicare sau de relații publice).

Obiectivele de relații publice trebuie să fie formulate S.M.A.R.T., adică să fie: specifice, măsurabile, să poată fi atinse (realizabile), relevante și clar delimitate în timp. Definirea acestor parametri în legătură cu un obiectiv permite evaluarea gradului în care rezultatele au fost atinse într-un anumit interval de timp (Mahoney, 2023, p. 133). Trebuie reținut faptul că obiectivele de PR fac referire la rezultatele ce se doresc a fi obținute și nu la mijloacele care vor permite atingerea acestora. De regulă, din scopul unei campanii de PR se pot defalca mai multe obiective, în funcție de tipul schimbării ce se dorește a fi obținut. Este important ca obiectivele de relații publice să fie în concordanță cu poziționarea organizației și să semnaleze că organizația își îndeplinește scopurile propuse (Smith, 2021, p. 225).

Smith (2021, pp. 227–230) prezintă 11 exigențe în formularea obiectivelor de relații publice:

1. Obiectivele sunt înrădăcinate în scopuri. Acestea își au originea în declarațiile de misiune, viziune sau de poziționare

ale organizației, vizând rezolvarea sau ameliorarea unei probleme importante și reflectând planurile strategice.

2. Obiectivele sunt corelate cu nevoile, interesele sau dorințele stakeholderilor. Obiectivele de PR sunt strâns legate de un anumit public și țin cont de dorințele, interesele și nevoile publicului respectiv. Obiectivele pot fi formulate similar pentru publicuri diferite, dar trebuie să fie elaborate distinct.

3. Obiectivele sunt orientate spre rezultate, iar nu spre mijloace. Obiectivele sunt orientate către impactul pe care îl pot obține în raport cu publicul vizat și nu asupra instrumentelor utilizate. Obiectivele nu conțin activitățile ce vor fi desfășurate în vederea obținerii rezultatelor preconizate.

4. Obiectivele sunt formulate pe fundamentul unei cercetări prealabile, care le asigură un caracter rezonabil. Stabilirea nivelului schimbării ar trebui să se bazeze pe date rezultate în urma derulării unor cercetări prealabile.

5. Obiectivele sunt explicite și clar definite. Obiectivele formulate corect sunt specifice și precise. Nu trebuie să lase loc la interpretări deoarece toți cei implicați în activitatea de relații publice trebuie să aibă o înțelegere comună a rezultatului ce se dorește a fi obținut.

6. Obiectivele sunt măsurabile, adică precise și cuantificabile. Obiectivele sunt clar definite și cuantificabile deoarece precizează clar gradul de schimbare ce se dorește a fi obținut. Obiectivele trebuie să permită utilizarea unor indicatori cheie de performanță, numiți și metrici, în vederea măsurării gradului de îndeplinire a rezultatelor propuse. În general, metricii permit compararea rezultatelor obținute cu standardele de referință sau cu performanța de bază.

7. Obiectivele sunt corelate cu termene limită pentru atingerea lor. Obiectivele sunt clar delimitate în timp. Obiectivele trebuie să indice cu precizie intervalul de timp sau data la care se așteaptă obținerea rezultatului vizat.

8. Obiectivele sunt singulare, adică focalizate pe câte un răspuns dezirabil de la câte un anumit public-țintă. Programele de PR pot avea stabilite mai multe obiective, dar fiecare obiectiv trebuie precizat separat.

9. Obiectivele sunt mobilizatoare, altfel spus ele constituie o provocare pentru organizație. Obiectivele nu sunt decât simple instrumente menite să faciliteze performanța organizațională. Așadar, obiectivele trebuie să fie provocatoare, să inspire oamenii să acționeze și să nu vizeze niveluri de realizare ce pot fi îndeplinite ușor, care nu contribuie la progresul organizației.

10. Obiectivele sunt realiste, altfel spus ele sunt concordante atât cu aspirațiile, cât și cu resursele organizației. Deși sunt provocatoare, obiectivele trebuie să fie atinse, iar acest lucru depinde în mod fundamental de resursele organizației. Stabilirea unor obiective ce nu pot fi atinse poate avea un puternic efect demobilizator asupra publicurilor interne.

11. Obiectivele sunt acceptabile pentru toți constituenții organizației. Obiectivele trebuie să fie înțelese și acceptate de către toți membrii organizației, astfel încât să-i ghideze pe aceștia în atingerea rezultatelor propuse și să fie utile atât planificatorilor organizației, cât și factorilor de decizie.

Ierarhia obiectivelor. Obiectivele de comunicare se plasează la diferite niveluri, urmărind cele trei etape ale procesului de persuasiune: de conștientizare, acceptare și acțiune.

Potrivit lui Smith (2021, p. 231), procesul de persuasiune debutează cu prima fază, cea de conștientizare. Mesajele transmise în campaniile de comunicare au valoare informațională și pot determina un efect asupra procesului cognitiv al publicului vizat. Deseori, comunicatorii urmăresc să obțină informare, înțelegere și reținere a mesajului. În principiu, aceste obiective precizează la ce informații doriți să fie expus publicul vizat, ce ar trebuie să știe sau să cunoască, să înțeleagă și să-și amintească acesta. În general, obiectivele de conștientizare au un

impact cu privire la ceea ce știe publicul-țintă cu privire la organizație, generând cogniții despre produsele și serviciile acesteia. Un exemplu de obiectiv de relații publice formulat pentru acest nivel ar fi:

> Să producem un efect cognitiv [categoria] asupra studenților de la specializarea „Comunicare și relații publice", Universitatea „Alexandru Ioan Cuza" din Iași [publicul-țintă], astfel încât să crească [direcția schimbării] cu 50% [gradul schimbării] numărul celor care știu despre programul de masterat „Relații publice și publicitate" [efectul specific] până la 10 mai 2024 [termen-limită].

Al doilea nivel al persuasiunii vizează generarea acceptării, prin formarea interesului și a unei atitudini favorabile. Mesajele transmise în campaniile de comunicare au și o componentă afectivă, influențând ceea ce publicurile vizate gândesc sau simt despre ceea ce știu cu privire la organizație. De pildă, un obiectiv formulat la acest nivel ar putea fi:

> Să producem un efect atitudinal [categoria] asupra studenților de la specializarea „Comunicare și relații publice", Universitatea „Alexandru Ioan Cuza" din Iași [publicul-țintă], astfel încât să crească [direcția schimbării] cu 50% [gradul schimbării] numărul celor care sunt interesați să studieze la programul de masterat „Relații publice și publicitate" [efectul specific] până la 30 mai 2024 [termen-limită].

În cea de-a treia fază a persuasiunii, comunicatorii urmăresc determinarea unei acțiuni de către publicului-țintă, pe baza a ceea ce știu, gândesc și simt despre organizație. Mesajele transmise în campaniile de comunicare au, de multe ori, și o componentă conativă, urmărind exprimarea unor opinii, dezvoltarea unor noi comportamente sau schimbarea celor existente, în sens pozitiv sau negativ. Ex. un obiectiv formulat la acest nivel ar putea fi:

> Să producem un efect comportamental [categoria] asupra studenților de la specializarea „Comunicare și relații publice", Universitatea „Alexandru Ioan Cuza" din Iași [public-țintă], astfel încât să crească [direcția schimbării] cu 5% față de anul precedent [gradul schimbării] numărul celor care se înscriu să studieze la programul de masterat „Relații publice și publicitate" [efectul specific] până la 30 iulie 2024 [termen-limită].

Modelul ierarhiei obiectivelor de PR indică faptul că obținerea unei schimbări comportamentale în rândul unui public-țintă implică, în prealabil, obținerea unei schimbări afective și cognitive. Ex. este improbabil ca un client să cumpere un produs față de care are o atitudine negativă sau despre care nu știe că există. De asemenea, impactul obiectivelor scade semnificativ pe măsură ce se trece de la efectul cognitiv, la cel afectiv și comportamental. Smith (2021, p. 236) explică faptul că dacă un grad de conștientizare de 80% poate fi atins în rândul unui public-țintă, cel mai probabil aproximativ 40% vor accepta mesajul și doar 10–15%, în cel mai bun caz, din publicul vizat va acționa potrivit acestuia.

Pe baza contribuției lui Smith (pp. 238–240), putem concluziona că un obiectiv de relații publice este formulat corect dacă și numai dacă conține șase elemente esențiale: (1) categoria din care face parte obiectivul (conștientizare, acceptare sau acțiune), (2) publicul-țintă (grupul de persoane în raport cu care va fi realizat obiectivul), (3) direcția schimbării (crearea, creșterea sau maximizarea unei condiții, menținerea unor efecte, respectiv descreșterea sau minimizarea unor efecte), (4) gradul schimbării (enunțat în mărime absolută sau în procente), (5) efectul specific (observabil și măsurabil) și (6) termenul-limită de realizare (indicarea unui termen de obținere a rezultatului dorit, fie în mod absolut, până pe 30 iunie 2024, fie în mod relativ, până la sfârșitul verii anului 2024).

În practica de PR există numeroase situații în care obiectivele nu îndeplinesc aceste exigențe. Un exemplu de obiectiv de relații publice formulat incorect este:

> Ne propunem să atragem un număr cât mai mare de studenți care să se înscrie la programul de masterat „Relații publice și publicitate", prin postarea de mesaje pe rețelele sociale.

Obiectivul de mai sus este incorect formulat deoarece nu se face referire la gradul schimbării, publicul-ţintă și termenul-limită. În plus, în formularea obiectivului, se face trimitere la un element impropriu, anume la strategia de realizare a obiectivului.

### 5.6. Modele de planificare în PR

Încă de la începutul apariției profesiei de relaționist, teoreticienii au problematizat modul în care specialiștii în PR pot contribui prin activitatea lor la atingerea obiectivelor organizaționale. Efortul de relații publice trebuie să fie un efort planificat care presupune, în forma sa cea mai simplă, identificarea problemei de PR la nivel organizațional, stabilirea adecvată a scopului și a obiectivelor, proiectarea unui plan de comunicare bine direcționat pentru atingerea acestora și evaluarea rezultatelor obținute (Hainswort și Wilson, 1992, p. 9). În literatura de specialitate există o multitudine de modele ce pot fi utilizate drept reper de către practicieni în elaborarea planurilor. Deși nu putem prezenta în mod exhaustiv, din rațiuni de spațiu, toate aceste propuneri valoroase dezvoltate de teoreticieni și practicieni, în cele ce urmează ne vom referi la câteva dintre ele pentru a ilustra elementele componente. În prezenta lucrare, așa cum s-a putut constata deja, sunt abordate in extenso, în capitole distincte, aceste elemente constitutive.

#### 5.6.1. Matricea de planificare strategică a programului de PR

Un model de referință în literatura de specialitate este propus de Hainswort și Wilson (1992, pp. 10–11) care recomandă utilizarea matricei de planificare strategică a programului de relații publice. Potrivit autorilor, acesta conține:

Cercetarea

1. Background. Aceasta conține sinteza cercetărilor primare și secundare care furnizează informații fundamentale despre organizație, istoria acesteia, tendințe actuale ale opiniilor și atitudinilor stakeholderilor etc.

2. Analiza situațională. Reprezintă o declarație de un paragraf a situației și a problemei actuale. Se identifică problemele potențiale și dificultățile asociate acestora, pe care relaționiștii ar trebui să le în considerare.

3. Esența problemei de comunicare. O declarație sintetică, într-o propoziție, a miezului problemei și a prejudiciului potențial adus clientului dacă aceasta nu este rezolvată.

4. Identificarea preliminară a publicurilor și a resurselor. În această secțiune are loc identificarea indivizilor și a organizațiilor care vor fi afectate de situație sau pot interveni în aceasta.

Planificarea

5. Scopul(urile) campaniei. Se stabilește rezultatul final ce trebuie atins, astfel încât să se rezolve problema de comunicare.

6. Obiectivele. Sunt asumate o serie de rezultate specifice, măsurabile, realizabile și limitate în timp, care vor determina îndeplinirea scopului campaniei.

7. Publicurile-cheie. Se precizează clar audiențele la care trebuie să ajungă mesajul pentru a putea fi îndeplinit scopul și obiectivele campaniei. Se impune identificarea intereselor acestora și formularea mesajelor care îi vor motiva să acționeze în direcția dorită.

8. Strategiile. Sunt concepute strategiile specifice care vor fi utilizate pentru a transmite mesajele elaborate către publicurile vizate.

9. Tacticile. Se indică și se detaliază tacticile specifice sau instrumentele media derivate din fiecare strategie. Cel mai probabil vor fi necesare seturi de tactici pentru a implementa fiecare strategie propusă.

Comunicarea

10. Proiectarea finală a mesajului. Constă în rafinarea formei finale a mesajului pentru fiecare categorie de public și includerea interesului propriu a acestora în forma sa finală.

11. Elaborarea unui tabel sintetizator a comunicării. La acest moment se impune revederea mentală a etapelor 7, 8, 9 și 10 prezentate anterior, ce ar trebui rezumate într-un tabel sintetizator și asigurarea faptului că au fost identificate strategiile și tacticile pentru fiecare public căruia i se vor transmite mesajele concepute. Este esențial ca specialiștii să se reasigure că mesajele concepute și planul elaborat vor determina îndeplinirea scopului și a obiectivelor campaniei de PR.

12. Calendarul. Această componentă implică elaborarea unei matrice de timp, cum ar fi diagrama Gantt, prin care se stabilește implementarea planului strategic.

13. Bugetul. Presupune examinarea întregului plan pentru a identifica și stabili clar costul pentru fiecare activitate necesară implementării strategiei.

Evaluarea

14. Stabilirea criteriilor de evaluare. Se identifică și se utilizează criterii clare pentru evaluarea îndeplinirii scopului și obiectivelor campaniei de PR.

15. Precizarea instrumentelor de evaluare. În final, are loc selectarea și specificarea tacticilor de evaluare ce vor fi folosite pentru măsurarea gradului de îndeplinire a criteriilor stabilite și includerea acestora în calendarul și bugetul campaniei.

### 5.6.2. Elementele planului unui program de PR

Potrivit lui Wilcox et al. (2009, pp. 148–158), un plan de comunicare conține următoarele opt elemente de bază:

1. Situația. Pentru a stabili obiectivele de PR este necesară înțelegerea situației care a generat nevoia unui program de PR. În general, există trei situații problematice: organizația dorește remedierea sau ameliorarea unei probleme sau situații

cu efect negativ; organizația trebuie să deruleze un program specific sau unic; organizația trebuie să-și consolideze eforturile depuse pentru a-și menține reputația și sprijinul publice.

2. Obiectivele. Vizează rezultatele programului și nu prezintă mijloacele prin care vor fi obținute. Obiectivele de PR trebuie să fie formulate, astfel încât să susțină obiectivele organizaționale. În general, obiectivele de relații publice pot fi de: informare, conștientizare și de motivare.

3. Audiența. Programele de PR trebuie să se adreseze unor audiențe sau publicuri specifice, bine definite. Pe baza cercetării, publicurile-cheie pot fi descrise în funcție de o serie de variabile socio-demografice, cum ar fi: reședința, vârsta, educația, statutul social, deținerea sau consumul de produse. Îndeplinirea obiectivelor de PR depinde de înțelegerea profundă a audienței întrucât selectarea strategiilor și a tacticilor depinde în mod fundamental de definirea clară a acestor audiențe care trebuie să fie bine descrise.

4. Strategia. Reprezintă o declarație ce descrie, la nivel conceptual, modul în care urmează să fie atins obiectivul, formulând reguli și teme pentru programul de PR. Relaționiștii pot formula o strategie generală sau mai multe strategii, în funcție de obiectivele și de publicurile stabilite. Un element strategic fundamental este formularea temelor și a mesajelor-cheie ce vor fi transmise audiențelor vizate.

5. Tacticile. Acestea descriu activitățile specifice care pun în aplicare strategiile și ajută la atingerea obiectivelor propuse. În relațiile publice, tacticile implică folosirea instrumentelor de comunicare pentru a facilita transmiterea mesajelor-cheie către publicurile primare și secundare.

6. Calendarul sau agenda. Implică luarea unor decizii privind momentul în care trebuie desfășurată campania, stabilirea ordinii activităților și alcătuirea listei de pași de urmat pentru a realiza produsul comunicațional final. În general,

agenda programului de PR trebuie să țină cont de context și de oportunitatea transmiterii mesajului către publicurile vizate.

7. Bugetul. Planificarea completă a programului de PR implică stabilirea bugetului, altfel spus, stabilirea costului campaniei. Bugetele pot fi elaborate pe baza experienței și a cererilor transmise furnizorilor. În general, bugetele pot fi împărțite în două categorii: cheltuieli de personal și cheltuieli suplimentare. În principiu, orice buget ar trebui să prevadă un procent de 10% pentru cheltuieli neprevăzute.

8. Evaluarea. Obiectivele programului de PR trebuie să fie măsurabile, astfel încât să demonstreze clienților că programul de relații publice și-a atins scopului. Relaționiștii trebuie să stabilească criteriile de evaluare și metodele care vor fi utilizate pentru a demonstra rentabilitatea campaniei.

### 5.6.3. Modelul de planificare strategică propus de Cutlip, Center și Broom

Planificarea strategică în PR presupune luarea deciziilor în legătură cu scopurile și cu obiectivele programului, identificarea publicurilor-țintă, stabilirea politicilor sau a regulilor de orientare a alegerii strategiei și determinarea strategiei (Cutlip et al., 2010, p. 339). În acest proces, se impune înțelegerea interdependenței între scopul programului general, obiectivele stabilite pentru fiecare dintre publicuri și strategiile selectate, de care depinde succesul sau eșecul întregului efort de comunicare. În viziunea lui Cutlip et al. (2010, p. 339), procesul de planificare și programare cuprinde 8 etape fundamentale:

1. Definirea rolurilor și a misiunii. Prima etapă fundamentală constă în stabilirea naturii și întinderii activității ce urmează a fi întreprinsă. Practic, se delimitează clar sfera de întindere pe care o va avea campania de PR.

2. Determinarea domeniilor rezultatelor. Se stabilesc și se determină domeniile unde se investește timp, energie și

talent. Spre exemplu, se poate stabili tipul campaniei de PR ce urmează a fi planificată.

3. Identificarea și specificarea indicatorilor de eficacitate. Se determină factorii măsurabili în funcție de care se pot stabili obiectivele. În mod specific, se poate stabili direcția schimbării, efectul și gradul urmărit.

4. Alegerea și stabilirea obiectivelor. Determinarea rezultatelor care trebuie obținute.

5. Pregătirea planurilor de acțiune. Elaborarea manierei în care se vor atinge obiectivele specifice. În mod concret, această etapă cuprinde programarea acțiunilor, stabilirea bugetului, fixarea responsabilităților, testarea și revizuirea planului înainte de a trece la acțiune.

6. Stabilirea metodelor de control. Se stabilesc metodele și tehnicile de cercetare prin care se va asigura îndeplinirea eficace a obiectivelor.

7. Comunicarea. Determinarea eforturilor de comunicare ale organizației necesare pentru obținerea înțelegerii și angajamentului în cele șase etape anterioare.

8. Implementarea. Asigurarea acordului între toate persoanele cheie privind cine și ce trebuie angajat pentru îndeplinirea acțiunii, ce abordare va da cele mai multe roade, cine trebuie să fie implicat și ce măsuri trebuie întreprinse imediat.

### 5.6.4. Modelul Scrum de planificare în PR

Majoritatea modelelor de planificare în domeniul relațiilor publice propun ca primă fază cercetarea și analiza, urmată de strategie, obiective formulate S.M.A.R.T., un plan detaliat de acțiuni (sau activități de PR) și se încheie cu evaluarea rezultatelor propuse. van Ruler (2015) explică faptul că această abordare nu mai este potrivită în societatea digitalizată de astăzi, în care organizațiile trebuie să performeze în arena publică, iar semnificațiile sunt construite continuu de stakeholderi. Modelul bidirecțional al comunicării pare a fi

depășit, iar practicienii nu mai pot prognoza cine se va implica în procesul de comunicare, în ce fel o vor face și care vor fi rezultatele implicării lor. În consecință, se impune utilizarea unei metode mai flexibile de planificare în relațiile publice, numită Scrum, adoptată din IT.

Scrum este definit drept un cadru teoretic în care oamenii pot aborda probleme complexe de adaptare, oferind, în mod productiv și creativ, produse de cea mai mare valoare posibilă, în cel mai scurt timp posibil. Modelul Scrum are la bază planificarea iterativă. van Ruler (2015, pp. 192–193) propune modelul reflexiv de comunicare Scrum (Reflective Communication Scrum), specific organizațiilor agile, bine adaptate schimbărilor permanente ce apar în mediul în care activează, ce este compus din cinci elemente esențiale:

1. Monitorizarea permanentă a schimbărilor. Modelul Scrum este bazat pe evaluarea formativă și este extrem de orientat spre rezultate și spre monitorizare, folosind o abordare iterativă. Adaptarea organizației la schimbare este mai importantă decât simpla urmărire a implementării unui plan. Scrum începe cu ceea ce se mai numește și „finalități generalizate" sau „obiective calitative". Obiectivele specifice sunt stabilite pe parcursul procesului, la începutul fiecărui ciclu de sprint iterativ, în funcție de rezultatele monitorizării schimbării.

2. Programarea intervențiilor în cicluri de sprinturi iterative. Scrum funcționează cu cicluri de lungime fixă, numite „sprinturi" sau „iterație". Un sprint este o parte a unui proiect, menită să programeze cele mai importante și realizabile lucruri cu care acesta ar trebui să înceapă. Sprinturile durează, de regulă, de la una până la patru săptămâni, dar, în cazuri excepționale, în funcție de caracterul proiectului pot dura și o zi. La sfârșitul unui sprint, echipa livrează rezultatele muncii asumate la început. De asemenea, la sfârșitul sprintului, rezultatele sunt validate într-o întâlnire a echipei cu părțile interesate ale organizației, iar procesul parcurs de echipă

este evaluat, astfel încât, să se obțină rezultate mai bune la următorul sprint.

3. Reflecții ale echipei în cadrul întâlnirilor zilnice. Întâlnirile de maximum 15 minute ar trebui programate la începutul zilei, iar discuțiile ar trebui să vizeze progresele înregistrate până la acel moment. În general, echipa de PR discută patru aspecte: Ce am făcut? Ce ne spune sistemul nostru de monitorizare despre mediul în care activează organizația? Ce vom face? A întâmpinat cineva obstacole sau probleme pe care echipa și/sau liderul trebuie să le rezolve?.

4. Adaptarea noilor intervenții la fiecare nou sprint. Flexibilitatea, specifică organizațiilor agile, ne învață că ceea ce funcționează este mai important decât ceea ce s-a stabilit în prealabil sau s-a planificat. Schimbările se bazează pe noi insight-uri și nu are sens să se schimbe totul prea des. De aceea, în timpul sprintului (ciclului), lucrurile nu ar trebui schimbate. În cazul în care se impun schimbări, echipa de PR ar trebui să întrerupă sprintul și să înceapă de la capăt un nou sprint. În general, echipele de PR care asumă modelul Scrum lucrează cu o listă de cerințe și probleme care necesită rezolvare. Această listă nu este una fixă, deoarece echipa poate adăuga (sau renunța) la ea în timpul procesului, pe baza noilor informații primite despre ceea ce funcționează și ce nu în situația curentă.

5. Existența unor echipe autonome, cu responsabilitate de echipă, antrenate de un Scrum Master. Echipa Scrum presupune îndeplinirea a patru roluri. Primul rol este Scrum Master sau team leader, a cărui principală responsabilitate este de a facilita derularea procesului Scrum, precum și de a coordona și conduce echipa. Al doilea rol este de proprietar al proiectului, al cărui responsabilitate este de a reprezenta clientul, bugetul și obiectivele proiectului. Cel de-al treilea rol este cel de membru al echipei, numit și dezvoltator de intervenții. Ultimul rol este cel de reprezentant al stakehol-

derilor, adică a acelor publicuri care au un interes în proiectul derulat. În principiu, Scrum este despre improvizație, prioritizare și alegeri. Echipa este autonomă și, ca grup, este responsabilă pentru calitatea muncii și formarea echipei. Acționarea împreună este mai importantă decât contractarea, așa cum ne învață literatura Scrum disponibilă pe scară largă. Echipele multidisciplinare sunt stabilite pe baza obiectivelor proiectului deoarece competențele sunt mai importante decât funcțiile și ierarhia.

### 5.7. Zece „reguli de aur" în planificarea campaniilor de relații publice

Knights, 2001 (p. 59) recomandă respectarea a zece „reguli de aur" în planificarea campaniilor de relații publice pentru a obține rezultate mai bune, a deveni un specialist în PR complet, dar și pentru a descoperi și experimenta satisfacția planificării strategice:

1. Nu faceți presupuneri. Planificarea se referă la dovezi și fapte.
2. O bună planificare depinde în mod fundamental de calitatea informațiilor utilizate.
3. Folosiți-vă intuiția. Aceasta ar trebui utilizată numai ca o modalitate pentru a identifica piste de investigat, apoi căutați dovezile.
4. Fiți creativ. Realizați brainstorming-uri sau sesiuni creative pentru a elabora strategia, dar orice decizie luată trebuie să țină cont de dovezile pe care le-ați adunat.
5. Dacă strategia este interesantă și activitățile trebuie să fie la fel.
6. Derulați activitățile care sunt corelate cu strategia.
7. Asigurați-vă că obiectivele sunt măsurabile și că utilizați o metodă de evaluare a acestora.

8. Învățați din procesul de evaluare. Evaluarea nu este doar un mod de a justifica cheltuielile de PR.
9. Evitați confuzia între obiective și strategie. Strategia trebuie să ofere soluția.
10. Evitați să prezentați detalii în strategie. Strategia este „planul de ansamblu" și nu tacticile.

Knights (2001, p. 57) susține că „plăcerea de a planifica – da, activitatea de planificare poate fi plăcută și chiar incitantă – se aseamănă cu experiența de a rezolva un puzzle mare. [...]. Planificarea are multe beneficii pentru specialistul în PR: dezvoltarea unei gândiri clare și oferirea de argumente pentru propunerea de PR avansată, generarea unor strategii de PR mai radicale și mai interesante, implementarea unor campanii de PR mai bune, precum și plăcerea și satisfacția de a rezolva puzzle-ul."

## 5.8. Concluzii

Funcția managerială de planificare are un rol esențial la nivel organizațional deoarece contribuie la succesul eforturilor întreprinse de manageri, stabilind direcția și prioritățile organizației în concordanță cu misiunea, viziunea, valorile și principiile directoare ale acesteia, ținând în același timp cont și de alocarea adecvată a resurselor (bugete, timp și personal).

Managerii de relații publice trebuie să abordeze planificarea eforturilor de comunicare în perfectă sincronizare cu planurile organizaționale generale, adoptând o viziune strategică prin care să contribuie la performanța organizațională. Fiind asimilați managementului de top, managerii de PR trebuie să fie implicați în procesul de elaborare a misiunii, viziunii, valorilor, principiilor directoare, declarației de poziționare, scopurilor și obiectivelor organizaționale – cel puțin, din postura de specialiști în comunicare. În calitate de managerii ai departamentului de relații publice, relaționiștii trebuie să

fie capabili să propună și să dezvolte diferite planuri de relații publice în funcție de obiectivele strategice de comunicare asumate de managementul superior. Mai mult decât atât, practicienii care ocupă funcții manageriale trebuie să fie conștienți că planificarea asigură coerența și direcția strategică a eforturilor de PR, constituind fundamentul exercitării și funcției de control. Prin planificare, specialiștii în relații publice nu trebuie să considere că succesul campaniilor este garantat, iar planurile constituie documente nerevizuibile. Din contră, planificarea înseamnă anticiparea posibilelor schimbări și adaptarea acestora în funcție de modificările care pot apărea în mediul intern sau extern organizațional, adaptând eforturile semiotice ale organizației la condițiile de mediu. Încheiem prin a susține că planificarea nu trebuie să fie pentru PR-iști un scop în sine, ci un mijloc prin care pot obține performanță în activitatea de relații publice și contribuie la bunăstarea clienților lor.

# 6. STRATEGII DE RELAȚII PUBLICE

## 6.1. Introducere

Să ne închipuim situația unui tânăr care ajunge la ora 10:00 dimineața în Gara de Nord din Iași și trebuie să ajungă până la ora 12:00 la Universitatea „Alexandru Ioan Cuza" din Iași pentru a intra în audiență la rectorul universității. A ajunge la destinație până la ora stabilită reprezintă un *obiectiv.* Tânărul poate lua în calcul mai multe posibilități de a ajunge la universitate: să meargă pe jos, să comande un taxi, să comande o cursă pe o platformă de ridesharing, să folosească doar mijloace de transport în comun sau să meargă pe jos până într-o stație de transport public și de acolo să ia un mijloc de transport. Toate aceste alternative sunt *strategii.* Optând pentru ultima alternativă, el trebuie să aleagă modalitatea concretă de a o realiza. El poate merge pe jos până în Piața Unirii pentru a lua de acolo un mijloc de transport în comun, dar poate alege să meargă pe jos până în Piața „Mihai Eminescu", urmând ca de acolo să ia tramvaiul. Aceste două modalități concrete de a combina mersul pe jos cu transportul public pentru a ajunge la destinație sunt *tactici.* Odată hotărât asupra căii de urmat, tânărul pornește la drum, pe strada Gării, urcă treptele spre Esplanada Elisabeta (Râpa Galbenă), merge în stația de tramvai „Mihai Eminescu", urcă în tramvaiul 9, coboară în stația de transport public „Universitate", traversează Bulevardul Carol I pe la trecerea de pietoni și intră în corpul A al Universității „Alexandru Ioan Cuza" din Iași. Acest ansamblu de comportamente pe care le manifestă

tânărul într-un cadru spațio-temporal foarte bine determinat constituie o *activitate*. Capacitatea de a distinge cu claritate între obiective, strategii, tactici și activități este indispensabilă pentru exercitarea funcției de relații publice și, în general, a oricărei profesii. Despre tactici și activități vom discuta în următorul capitol. În cele ce urmează ne vom referi doar la strategiile de relații publice ca modalități sau alternative de realizare a obiectivelor de PR asumate.

### 6.2. Obiective și strategii

Așa cum s-a menționat în capitolul precedent obiectivele de relații publice sunt „destinații", ținte sau rezultate intenționate pe care și le asumă specialiștii în PR atunci când își urmăresc scopurile. Ele trebuie să fie specifice, măsurabile, realizabile, relevante și programate (adică să se realizeze până la un termen-limită). Reamintim că un obiectiv de PR este corect stabilit numai dacă în formularea lui apar explicit sau implicit următorii șase factori constitutivi: categoria din care face parte obiectivul (cognitiv/afectiv/comportamental), publicul-țintă, direcția mișcării planificate (creare/înlăturare/creștere/descreștere/menținere/prevenire), gradul schimbării (în mărime absolută sau în procente), efectul specific dorit și termenul-limită. Un exemplu de obiectiv de PR corect formulat ar fi următorul: „să producem un efect cognitiv [categoria] asupra clienților UniCredit Bank din Iași [publicul-țintă], astfel încât să creștem [direcție] cu un procent situat în intervalul 45–50% [gradul schimbării] numărul celor care cunosc caracteristicile și funcționalitățile cardului de debit virtual [efectul specific] până la sfârșitul anului 2024 [termenul-limită]".

Odată stabilit obiectivul de relații publice (ca obiectiv S.M.A.R.T), se poate trece la identificarea strategiilor care ar putea conduce la îndeplinirea sau realizarea lui. Strategiile

descriu abordări generale ale unei situații, determină direcții generale de acțiune, prefigurează succesiuni de manevre sau activități, sunt executabile în multiple feluri și favorizează obținerea rezultatelor intenționate (Porter Novelli, 2000–2006, p. 27). Orice strategie de PR este un „principiu" sau o „mare idee" care duce planificatorii unei campanii de relații publice din situația în care se află în prezent acolo unde vor să fie; ea îi spune PR-istului cum va atinge obiectivul și ce are de făcut (Gregory, 2015, pp. 132–133). În cazul obiectivului de comunicare în beneficiul UniCredit Bank din Iași, putem lua în considerare următoarele strategii alternative: mediatizarea gratuită în mass-media locală prin evidențierea sau crearea unor lucruri sau evenimente cu valoare de știre; înregistrarea unui podcast cu informațiile-cheie despre cardul de debit virtual și postarea lui pe diverse platforme de conținut; oferirea, în condiții speciale, a unui card de debit virtual unor influenceri locali pentru a posta opinii despre el pe rețelele sociale; postarea unor reclame de PR la posturile radio și TV locale; postarea unor mesaje despre cardul de debit virtual pe paginile UniCredit Bank de pe rețelele sociale; organizarea unor evenimente cu invitați speciali (susceptibile de a genera acoperire mediatică) la care să fie prezentate caracteristicile și funcționalitățile produsului bancar; etc. Specialistul în relații publice va alege strategia care urmează să fie operaționalizată în tactici și activități în funcție de avantajele și dezavantajele pe care le comportă fiecare alternativă strategică în parte, în primul rând în funcție de bugetul disponibil și de raportul cost/beneficiu.

Interpunerea strategiilor între obiective și tactici are nu doar o valoare instrumentală, ci și una euristică. Tratând strategiile asemenea unor „cutii de scule" (toolboxes), avem șansa de a utiliza tactici concordante (iar nu disparate), precum și pe aceea de a descoperi tactici noi completând „spațiile libere" din cutiile de instrumente (Marshall, 2022). Spre exemplu,

strategia organizării unor evenimente mediatizabile cu invitați speciali poate fi aplicată prin multiple tactici, atât on-site, cât și în mediul virtual. Pe de o parte, s-ar putea organiza o serie de seminare în spațiul Universității „Alexandru Ioan Cuza" din Iași, cu participarea unor directori ai băncii și cu instalarea unor postere informative, iar pe de altă parte, s-ar putea organiza prezentări live pe Facebook, oferindu-le participanților oportunitatea de a afla informațiile-cheie și de a primi răspunsuri calificate la eventualele întrebări. Fiecare strategie creează un spațiu de posibilități pentru tactici eficiente de relații publice.

### 6.3. Strategii generale

După cum tacticile nu sunt folosite disparat și la întâmplare (Adams, 2014), ci ca elemente ale unor „cutii de scule", în același fel, nici strategiile nu sunt concepute disparat, ci în clustere de strategii, în altă formulare, ca strategii subiacente ale unor „mari strategii" (grand strategies) (Botan, 2006). Marile strategii, susține Carl Botan, se situează la un nivel mai înalt de generalitate decât strategiile de campanie, pe care le constrâng sau limitează. Ele se dezvoltă din și împreună cu cultura organizației care beneficiază de serviciile de relații publice. PR-iștii trebuie să cunoască aceste mari strategii ale organizațiilor pe care le deservesc pentru a elabora strategii de campanie consistente cu ele. Dacă apar contradicții între strategiile generale ale organizației și strategiile de campanie ale PR-iștilor, organizația nu se va schimba, ci își va alege alți specialiști în relații publice (Botan, 2006, p. 199).

Marile strategii definesc cel puțin șase dimensiuni ale „mentalității" organizației, care sunt critice pentru succesul practicii de relații publice desfășurate în beneficiul lor: (1) scopurile organizaționale și atitudinea față de (2) schimbare, (3) public, (4) probleme (issues), (5) comunicare și (6) spe-

cialiștii în PR (Botan, 2006, p. 200). Atitudinile menționate, continuă Carl Botan, definesc patru mari strategii arhetipale (archetypical grand strategies): (1) strategia intransigenței (intransigent grand strategy), (2) strategia rezistenței (resistant grand strategy), (3) strategia cooperativă (cooperative grand strategy) și (4) strategia integrativă (integrative grand strategy) (Botan, 2006, p. 200).

1. Strategia intransigenței este specifică persoanelor publice și organizațiilor care vor să-și afirme autonomia în mediul în care se află. Ele cred că trebuie să-și impună deciziile asupra mediului și chiar să cucerească acea parte a mediului care îi este funciarmente ostilă. Așadar, scopul fundamental urmărit de organizația intransigentă este subordonarea mediului la propria voință, respectiv cucerirea lui, dacă mediul pare să manifeste o ostilitate ireductibilă. Ideea de schimbare este respinsă cu vehemență deoarece nevoia de schimbare ar implica săvârșirea unor greșeli din partea leadershipului, ceea ce pentru liderii existenți ai organizației este de neconceput. Totodată, schimbarea ar semnala un raport de subordonare față de mediu. Membrii organizației care propun schimbări riscă să fie tratați ca trădători. Loialitatea necondiționată față de liderii organizației și partizanatul consecvent sunt atribute extrem de prețuite de leadership. Negocierea este văzută ca un semn de slăbiciune. Când se simte amenințată, organizația rupe punțile cu celelalte entități din mediu, ridică în jurul ei ziduri de protecție, nu interacționează cu stakeholderii, își conservă resursele și își limitează expunerea mediatică și legală. Organizațiile intransigente tratează publicul ca ceva care există pentru a satisface nevoile organizației. Dacă refuză acest rol, publicul este văzut fiind format din grupuri periculoase de activiști care doresc răul organizației. Publicului nu i se recunoaște nici un interes legitim în organizație în afara celui definit și rezervat de liderii organizației. Considerând că publicul nu are nici informațiile suficiente, nici dreptul

moral de a interfera în viața organizației, liderii organizațiilor intransigente preferă să aibă cu acesta doar relații temporare și circumscrise strict la obiectul tranzacțiilor de afaceri. În viziunea strategiei generale intransigente, problemele sunt impedimente, mai exact asalturi din exterior ale unui mediu ostil. Cei care ridică sau pun pe agenda publică problemele organizației sunt văzuți ca aducători de necazuri. De aceea, activiștii sociali și jurnaliștii sunt împiedicați să obțină informații pe care le-ar putea folosi pentru a interfera în mersul „normal" al lucrurilor din organizație. Organizația intransigentă folosește exclusiv comunicarea unilaterală ca mijloc de „educare" a publicului, astfel încât publicul să ajungă să vadă faptele exact așa cum le văd liderii ei. Organizația intransigentă are tendința de a transmite cât mai puține informații din interior către public. Atunci când se simte amenințată, ea nu se dă în lături de la escamotarea realității și transmiterea de informații trunchiate sau false. Specialiștii în relații publice pot îndeplini pentru organizațiile intransigente doar roluri tehnice. Competențele lor sunt folosite pentru a duce la îndeplinire deciziile liderilor organizației. Liderii organizației își asumă autoritatea și responsabilitatea asupra deciziilor, inclusiv asupra celor de ordin moral. Specialiștii în PR care lucrează pentru astfel de organizații sunt, de regulă, frustrați fiindcă nu pot urmări atingerea unor obiective pe termen lung (care să le dea sentimentul autoeficacității) (Botan, 2006, pp. 201–202).

2. Organizațiile care își asumă strategia rezistenței își propun, asemenea celor intransigente, să atingă cel mai înalt grad de libertate față de mediu, însă acceptă subordonarea organizației față de el. Organizațiile care tind să opună rezistență la mediu consideră schimbările drept disruptive și costisitoare. De aceea, ele le acceptă doar dacă par absolut necesare pentru supraviețuire. Întrucât, arată că acceptă schimbarea doar cu ciudă și la presiunea irezistibilă exercitată

din exterior, organizațiile care adoptă strategia rezistenței sunt tratate de public asemenea organizațiilor intransigente. Conform strategiei rezistente, publicul este puternic și are un potențial mai curând negativ pentru organizație. Se interacționează cu el doar atât cât este necesar și într-un climat de suspiciune. Problemele ridicate de public sunt considerate în general normale, nemaifiind legate de lipsa de pregătire sau greșelile leadershipului. În schimb, crizele sunt percepute ca efecte ale unor acțiuni externe, produse și agravate de activiștii sociali, jurnaliștii sau autoritățile de reglementare. Atitudinea față de comunicare este mai deschisă. Se practică și comunicarea bilaterală (asimetrică) fiindcă organizația are nevoie de feedback din partea publicului. Specialiștii în relații publice sunt și aici limitați cu precădere la îndeplinirea rolurilor tehnice. Totuși, se acceptă promovarea lor pe posturi superioare în departamentele de marketing și resurse umane. Oricum, PR-iștii nu sunt implicați în strategia generală de management a organizației (Botan, 2006, p. 202–204).

3. Strategia cooperativă aduce schimbări semnificative de percepție. Organizația nu mai tratează mediul ca pericol, ci ca resursă, mai exact ca un bun care poate fi modelat pentru a-i satisface nevoile. Schimbarea nu este percepută ca eșec al leadershipului, ci ca un mijloc de asimilare a resurselor din mediu. Totuși, schimbarea este încă asociată cu suportarea unor costuri în termeni de timp și bani; de aceea, este efectuată când e considerată necesară. Publicului i se recunoaște un rol constructiv în relațiile cu organizație. El ar avea un interes legitim în acest context și, implicit, un drept la informare corectă și la opinie. Problemele puse pe agenda discuțiilor și dezbaterilor publice sunt acceptate ca normale deoarece sunt percepute ca mijloace prin care publicul informează organizația despre schimbările pe care trebuie să le facă. Totuși, organizația cooperativă este mefientă față de crize și le evită atât cât îi stă în putință. Comunicarea practicată cu publicul este

în general bidirecțională și simetrică. De altminteri, activitatea de management este percepută ca fiind una eminamente de comunicare. De aceea, sunt apreciate competențele de a purta un dialog cu partenerii sociali. Specialistul în relații publice reprezintă un fel de conștiință a organizației și este cooptat în eșalonul de management (Botan, 2006, pp. 204–206).

4. În sfârșit, strategia integrativă plasează organizația într-o rețea complexă de relații aflată în continuă evoluție. Fiind parte a mediului, organizația nu percepe nici subordonarea față de mediu, nici nevoia de a cuceri un mediu străin și ostil. În timp ce organizațiile intransigente resping total ideea de schimbare, organizațiile care tind spre rezistență se lasă cu chiu cu vai înduplecate să adopte schimbarea, iar organizațiile cooperative acceptă schimbarea ca ceva necesar, util, dar neplăcut și dureros, organizațiile integrative se simt în elementul lor atunci când recurg la schimbări. Problemele sunt privite ca rezultate ale unui proces de comunicare multilateral, care nu trebuie și nu poate fi controlate de niciuna dintre părțile implicate. Organizația însăși este tratată ca produs al comunicării. În astfel de condiții, specialiștii în relații publice devin parte a leadershipului (Botan, 2006, pp. 206–207).

Cele patru mari strategii arhetipale (strategia intransigenței, strategia rezistenței, strategia cooperativă și strategia integrativă) îi pot ajuta pe specialiștii în relații publice în procesul de elaborare a strategiilor de campanie prin eliminarea din câmpul de posibilități a strategiilor contraproductive, care intră în coliziune cu abordarea strategică de ordin general a organizațiilor. Spre exemplu, strategia proactivă a comunicării transparente ar putea fi folosită în atingerea unui obiectiv atitudinal, de creștere a încrederii, în beneficiul unei organizații neguvernamentale precum *Salvați Copiii*, dar nu și în cazul unui demnitar aflat sub anchetă penală care este suspectat și de colaborare cu fosta securitate. Strategia comunicării transparente este consonantă cu marea strategie

arhetipală integrativă a organizației *Salvați Copiii*, dar intră în coliziune cu marea strategie a intransigenței, care ar putea fi utilizată în cazul demnitarului cu pricina. Strategia reactivă a atacării acuzatorilor se potrivește unei companii cu profilul unei organizații intransigente precum *Gabriel Resources*, dar nu și unei companii centrate pe clienți (customer-centric) precum *Starbucks*. Având ca mare strategie arhetipală strategia integrării, în cazul unei crize cauzate de o greșeală proprie, *Starbucks* ar adopta strategiile de campanie de căință și remediere a efectelor.

În același registru de mari strategii care se supraordonează strategiilor de campanie poate fi plasată contribuția lui Richard E. Crable și Steven L. Vibbert (1985) la definirea metodelor generale de abordare a schimbărilor de mediu. Completând modelul managerierii problemelor de politici publice propus de Barrie L. Jones și W. Howard Chase (1979), Crable și Vibbert au definit următoarele patru strategii generale de rezolvare a problemelor și schimbărilor (Crable și Vibbert, 1985, pp. 7–10):

1. Strategia reactivă (reactive strategy). Organizațiile tânjesc după zilele mai bune din trecut și încearcă să iasă cu bine din problemele provocate de schimbările din jurul lor. Organizațiile care recurg la strategia reactivă așteaptă până când problemele ating pragul critic. Ele nu adoptă schimbarea decât dacă se ajunge la punctul în care decizia le este impusă;
2. Strategia adaptativă (adaptive strategy). Organizațiile încearcă să fie deschise spre schimbări și se arată dispuse să se ajusteze în funcție de ele. De regulă, ele propun soluții alternative și sunt gata să negocieze soluții de compromis;
3. Strategia dinamică (dynamic strategy). Organizațiile anticipează schimbările din mediu inițiind proiecte

susceptibile să prevină apariția unor efecte nedorite asupra lor;

4. Strategia catalitică (catalytic strategy). Organizațiile nu așteaptă ca o problemă să atingă pragul critic, nici nu așteaptă ca schimbările din mediu să se cristalizeze în tendințe pentru a vedea cum să se adapteze la ele. Organizațiile care adoptă strategia catalitică știu ce vor să fie și știu cum poate fi modificat mediul în avantajul lor.

Aceste patru mari strategii pot fi particularizate în strategii de campanie în funcție de profilul organizației, problema cu care se confruntă și contextul în care trebuie rezolvată problema. Astfel, din cauza birocratizării și securității locurilor de muncă, instituțiile publice tind să adopte strategia reactivă. Ele nu recurg la schimbări în planul acțiunii și în cel al comunicării decât dacă presiunea opiniei publice este irezistibilă. Sensibile la sancțiunile care vin periodic din partea electoratului, partidele politice recurg la strategia generală a adaptării. Ele pot contracara anumite schimbări de atitudine și opinie din partea electoratului prin schimbarea programului electoral, realinierea ideologică sau intrarea în alianțe și coaliții. Confruntate cu „votul continuu" al clienților, exprimat sub forma cumpărării produselor, companiile sunt motivate să adopte strategia dinamică. Spre exemplu, legislația Uniunii Europene privind reducerea emisiilor de carbon, a pus presiune pe marii producători europeni de automobile să vină cu alternative la mașinile cu motoare cu combustie internă. Aceste companii și-au diversificat gama de produse cu automobile hibrid și electrice. În plus, au adoptat și o retorică în comunicarea publică prin care își exprimă atașamentul față de politicile „verzi" de reducere a amprentei de carbon. În sfârșit, strategia catalitică este apanajul persoanelor și companiilor cu potențial inovator extraordinar, care sunt capabile să producă „distrugeri creatoare" în sensul schumpeterian al expresiei.

Elon Musk a fost un asemenea promotor al strategiei catalitice prin inovațiile extraordinare cu care au schimbat radical anumite ramuri de activitate.

### 6.4. Strategii specifice

Sub umbrela marilor strategii, precum cele prezentate în subcapitolul precedent, specialistul în relații publice poate utiliza strategii specifice de campanie capabile să conducă la atingerea obiectivelor de comunicare asumate. Aceste strategii specifice pot fi grupate în strategii proactive, respectiv strategii reactive în funcție de natura problemelor la care se caută o soluție sub forma atingerii obiectivelor de PR.

O organizație semnalează existența unei probleme (de relații publice) atunci când își exprimă preocuparea pentru ceva, mai exact atunci când face o judecată de valoare că „ceva nu merge bine sau ar putea în curând să nu meargă bine sau ceva ar putea merge mai bine" (Cutlip et al., 1994, p. 322). Termenul de „problemă" nu are doar conotații negative; el sugerează și existența unor oportunități de care organizația poate să profite pentru atingerea obiectivelor ei generale (Coman, 2001). Pentru a putea fi tratată corespunzător, problema trebuie descrisă în termeni clari, specifici și cuantificabili (Coman, 2001).

Definirea problemei se face în zona managementului de top, aflându-se în simbioză cu restul activităților organizației și fiind deja cunoscută ca atare de administrație (Dagenais, 2003). Definirea problemei nu constituie un răspuns la o situație, ci o întrebare prin care se semnalează o chestiune de interes pentru organizație. Ea se rezumă într-un paragraf și nu necesită argumente sau justificări deoarece poate fi vorba despre o simplă intuiție (Dagenais, 2003). Problema definită inițial reprezintă o pistă de cercetare. Analiza situației trebuie să determine obținerea de răspunsuri la întrebările: „Care

este starea de fapt a lucrurilor în momentul de față?", „Care sunt tendințele actuale observabile?" și „Unde se dorește să se ajungă?" (Dagenais, 2003).

Problemele cu care se confruntă organizațiile pot fi *probleme curente* sau *probleme critice* (*crize*). Problemele curente sunt evenimente sau situații obișnuite, cel mai adesea predictibile; ele se încadrează în intervale scurte de timp, nu stârnesc atenția publicului și nu solicită eforturi deosebite pentru a putea fi rezolvate. Un exemplu în acest sens este nevoia unui plus de notorietate pentru un produs al unei companii. Prin contrast, problemele critice sau crizele sunt evenimente greu de anticipat, solicită, pentru rezolvarea lor, resurse umane și materiale importante, atrag imediat atenția publicului și pot afecta grav valorile fundamentale, definitorii, ale unei organizații (Coman, 2009). În cazul problemelor curente sunt utilizate cu precădere *strategii de PR proactive,* iar în cazul crizelor, *strategii de PR reactive.* Strategiile proactive permit lansarea unui program de comunicare strategică în condițiile și conform calendarului care par să se potrivească cel mai bine intereselor organizației. Prin contrast, strategiile reactive răspund unor presiuni sau oportunități din mediul extern al organizației și se desfășoară potrivit unui calendar constrângător pentru organizație (Smith, 2005, p. 82).

### 6.4.1. Strategii proactive

Întrucât pot fi stabilite nenumărate și variate obiective de relații publice (la nivel cognitiv, afectiv și comportamental) și pot fi, de asemenea, oferite nenumărate și variate răspunsuri la întrebarea „Cum putem atinge obiectivul propus?", orice încercare de clasificare sau de listare exhaustivă a strategiilor de PR este, din start, sortită eșecului. De aceea, strategiile proactive pe care le vom prezenta în continuare nu trebuie văzute ca singurele sau cele mai bune strategii care pot fi aplicate într-o campanie de relații publice, ci doar ca exem-

ple ilustrative ce pot fi luate ca model. De altminteri, Ronald Smith, autorul contribuțiilor pe care le-am luat ca reper la acest subiect a prezentat 10 strategii în ediția a doua a cărții sale *Strategic Planning for Public Relations* (Smith, 2005) și 15, în ediția a șasea (Smith, 2021). Așa cum se va putea constata, nu toate se află la același nivel de specificitate. În economia acestui volum, vom prezenta 10 dintre strategiile proactive menționate de Ronald Smith în cele două ediții ale cărții sale, trecând cu vederea distincția „strategie de acțiune – strategie comunicațională" (action strategy – communication strategy), care pare puțin relevantă. Orice strategie de PR are măcar o dimensiune comunicațională.

Strategiile proactive la care ne vom referi foarte succint sunt următoarele: (1) creșterea performanței organizaționale, (2) implicarea publicului-țintă, (3) organizarea de evenimente, (4) implicarea concertată în alianțe sau coaliții, (5) sponsorizarea, (6) filantropia strategică, (7) activismul, (8) acțiunea simbolică, (9) stimularea mediatizării gratuite, (10) „cuierul de știri" (news peg), (11) chezășia (endorsement & testimonial) și (12) comunicarea transparentă (Smith, 2005; Smith, 2021).

1. Creșterea performanței organizaționale poate fi semnalată prin calitatea și prețul produselor, condițiile de plată, condițiile de livrare, calitatea serviciilor de garanție și post-garanție, disponibilitatea de a primi observații, critici, sugestii sau recomandări, rezolvarea cu celeritate a reclamațiilor sau conduita managerilor și angajaților. Nivelul performanței organizaționale transmite indirect publicului-țintă o serie de informații despre personalitatea și scopurile organizației, precum și despre natura relațiilor organizație-public. Spre exemplu, o companie din industria ospitalității înscrisă pe o platformă online precum *Booking.com* sau *Tripadvisor* poate folosi strategia creșterii performanței organizaționale pentru a-și crește reputația într-un mediu hiperconcurențial. Ea se bazează pe tendința clienților de a comunica și altora,

mai ales în mediul online, impresiile frapante, pozitive și memorabile create de calitatea remarcabilă (eventual peste așteptări) a serviciilor primite. Performanța excepțională de care dă dovadă îi permite unei organizații să-și semnaleze statutul superior prin „contrasemnalizare", organizația fiind în situația privilegiată de a putea să cheltuiască foarte puțini bani în campanii de advertising sau relații publice. O astfel de companie care se promovează implicit prin calitatea excepțională a produselor pe care le fabrică este manufacturierul auto italian *Lamborghini*. La strategia creșterii performanței organizaționale poate recurge un sportiv aflat în pierdere de formă o perioadă de timp sau o companie care s-a adaptat mai greu la schimbările revoluționare din ramura ei de activitate. Astfel, Elina Svitolina a surprins publicul cu rezultate neașteptat de bune după ce a devenit mamă, iar Sofia Kenin și Leylah Fernandez au dovedit că se pot întoarce la forma care le-a consacrat (Savin, 2023). În alt registru, compania *Nokia* a dovedit că se poate adapta la preferințele consumatorilor de pe piața telefoanelor mobile, producând smartphone-uri apreciate și cumpărate de mulți clienți (Popa, 2024). Cele două tenismene și compania *Nokia* au revenit în atenția publicului nu prin povești frivole, ci prin creșterea nivelului de performanță.

2. Implicarea publicului-țintă presupune aducerea persoanelor care constituie publicul în contact direct cu spațiul de lucru, produsele sau activitățile clientului. Spre exemplu, un club le poate oferi un card de membru temporar celor interesați să intre în organizație, o universitate le poate oferi unor studenți calitatea de rector pentru o zi, un dealer auto le poate oferi potențialilor cumpărători ocazia de a testa în trafic automobilele scoase la vânzare, poliția locală le poate permite unor cetățeni să însoțească un echipaj de poliție în timpul programului de lucru, o instituție publică poate organiza o zi a porților deschise etc. Strategia implicării publicului-țintă

poate fi aplicată și prin crearea de oportunități pentru transmiterea feedback-ului către organizație: forumuri de discuții, programe de audiențe, condici de sugestii și reclamații, comisii de dialog social etc. Strategia implicării este aplicabilă mai ales în atingerea obiectivelor de PR atitudinale. Conlucrarea în planul realității cu unii reprezentanți ai organizației poate crea la nivelul publicului predispoziții favorabile cu efect directiv asupra comportamentelor sociale.

3. Organizarea de evenimente îi permite unei organizații să interacționeze cu publicul ei întărind sentimentul apartenenței la aceeași comunitate. Dacă experiența interacțiunii este plăcută, frapantă și memorabilă, participanții la eveniment își vor comunica și altora impresiile pozitive prin intermediul dialogurilor de zi cu zi (word-of-mouth). Evenimentele etichetate drept „evenimente speciale" (special events) sunt aranjate sau orchestrate de organizație. De aceea, ele mai sunt numite și „pseudoevenimente". Punerea unei pietre de temelie, tăierile de panglici, festivalurile, paradele, inaugurările și competițiile sunt doar câteva exemple care ilustrează această strategie. Evenimentele speciale sunt menite să atragă atenția, să suscite interesul și să favorizeze interacțiunea pozitivă cu publicul-țintă. În subsidiar, ele sunt folosite pentru a atrage atenția ziariștilor și a genera, astfel, acoperire mediatică (pozitivă). Evenimentele speciale create doar pentru a beneficia de acoperire mediatică sunt considerate „cascadorii de relații publice" (publicity stunt). Cascadoriile de relații publice pot crea divertisment mediatic, însă ele nu oferă organizației beneficii reale de PR. Pentru mișcările sociale sau de protest, o importanță deosebită o au „evenimentele declanșatoare" (triggering events), care sunt menite să coaguleze și să mobilizeze publicul-cheie de sprijin. Un astfel de eveniment a fost lansarea petiției „Fără penali în funcții publice" ca instrument de luptă împotriva corupției și pentru integritatea demnitarilor care ocupă funcții publice (Pricopie, 2017). Această inițiativă

cetățenească s-a transformat într-o mișcare social-politică de interes național care a avut impact semnificativ asupra rezultatelor alegerilor din 2019 și 2020.

4. Implicarea concertată în alianţe sau coaliţii oferă organizațiilor posibilitatea de a obține împreună un rezultat (output) mai mare decât contribuția fiecărei organizații în parte. Parteneriatele – formale ori informale – cu anumite instituţii publice, companii, ONG-uri, instituții de presă, lideri de opinie etc. pot genera respectabilitate, transfer de prestigiu, asocierea numelui cu reușita unor proiecte sociale de anvergură etc. Organizațiile trebuie să se implice cu prudență în alianțe sau coaliții deoarece eventualele inconsistențe la nivelul culturii organizaționale sau probleme de imagine ale partenerilor se pot constitui în vulnerabilități ale organizației. Spre exemplu, o alianță formată din două partide apropiate ideologic are șanse să obțină un scor electoral superior scorurilor însumate pe care le-ar obține partidele dacă s-ar fi prezentat separat în alegeri. Pe de altă parte, o „mare coaliție" alcătuită din două partide opuse ideologic riscă să obțină împreună un scor electoral mai mic decât scorurile pe care le-ar fi putut obține candidând separat. Parteneriatele marilor corporații cu anumite ONG-uri în implementarea unor programe de responsabilitate socială constituie o strategie des utilizată în campaniile orientate spre consolidarea percepției publice că respectivele companii sunt „buni cetățeni" și „buni vecini" pentru comunitatea locală în care-și desfășoară activitatea.

5. Sponsorizarea presupune susținerea unui program sportiv, artistic, științific, spațial, medical etc. cu resurse financiare, logistice, de personal etc. Programul sponsorizat trebuie să fie congruent cu profilul și personalitatea brandului organizației. Dacă este efectuată în urma unei cercetări riguroase, sponsorizarea asigură organizației vizibilitate și respect din partea stakeholderilor-cheie. Dacă este practicată la întâmplare sau din considerente emoționale, sponsorizarea se

reduce la o simplă risipă de resurse. Companiile care apelează la strategia sponsorizării trebuie să țină cont de riscurile de imagine pe care le aduce asocierea cu numele unei persoane publice controversate sau cu un program de cercetare care ridică, pentru o parte a publicului, dileme etice. Spre exemplu, gigantul retailer sportiv *Adidas*, casa de modă *Balenciaga*, finanțatorul și producătorul de la Hollywood *MRC*, gigantul bancar *JPMorgan Chase* și agenția de talente *CAA* s-au văzut nevoite să întrerupă colaborarea cu muzicianul și designerul de modă Kanye West din cauza remarcilor acestuia considerate antisemite (Peiser și Bogage, 2022).

6. Prin intermediul filantropiei strategice, organizațiile oferă ajutor unor grupuri sociale defavorizate manifestându-se ca membri activi și responsabili ai comunității locale. Actele de caritate ale unei organizaţii sunt justificate numai dacă beneficiile percepute de publicul-țintă depășesc costurile suportate de organizație. Este recomandabil ca filantropia strategică să pornească de la resursele nealocate (sau nefolosite) ale organizației. Filantropia strategică trebuie să decurgă dintr-o decizie de afaceri, iar nu dintr-o reacţie emoţională; ea trebuie axată pe principiul maximizării investiției.

7. Activismul include acțiuni desfășurate în sprijinul unor probleme sau cauze sociale care preocupă semnificativ societatea: poluarea radioactivă, pedeapsa cu moartea, avortul, discriminarea rasială sau de gen, corupția, sărăcia extremă etc. Organizațiile care practică activismul sunt percepute ca fiind dinamice și orientate spre progres. Activismul implică foarte adesea tactici de gherilă sau chiar de nesupunere civilă. Folosirea acestor tactici de confruntare generează o substanțială acoperire mediatică, însă pot avea efect de bumerang, dăunând cauzei susținute (Davis, 2022).

8. Acțiunea simbolică este un gest intenționat care nu doar explicitează și întărește un mesaj anterior, ci se constituie el însuși într-un mesaj puternic. Un astfel de gest a fost

făcut de PF Teoctist, patriarhul Bisericii Ortodoxe Române, în octombrie 2002, când a efectuat o vizită ecumenică la Vatican, la invitația Sanctității Sale, Papa Ioan Paul al II-lea. Vizita de opt zile a fost un răspuns la vizita istorică pe care Papa a efectuat-o în România, în 1999, și care a fost una dintre primele călătorii efectuate de Papa Ioan Paul al II-lea într-o țară ortodoxă (Catholica, 2002). Vizita în sine a constituit un mesaj ecumenic mai puternic decât multe declarații anterioare în favoarea dialogului și unității celor două biserici.

9. Stimularea publicității (sau mediatizării) gratuite este menită să atragă atenţia sau interesul publicului asupra anumitor aspecte ale unei organizații – nume, trăsături, activități, produse etc. – prin menționarea sau relatarea lor în mass-media și social media. Specialiștii în relații publice pot genera mediatizare gratuită pentru o organizație dacă pun la dispoziția ziariștilor informații cu valoare de știre despre aceasta, informații care prezintă interes atât pentru publicul-țintă care trebuie persuadat, cât și pentru audiența instituției de presă la care lucrează ziariștii sau influencerii de pe rețelele sociale. Așa cum se va vedea pe larg în următoarele capitole, valoarea de știre (newsworthiness) este asigurată de factori precum noutatea, surpriza, exclusivitatea, ciudățenia, proximitatea, proeminența, conflictul, impactul, scandalul, tragedia, pericolul, superlativele și talentul extraordinar (Richards, 2016; Eggensperger și Salvatore, 2022, pp. 9–20). Specialiștii în PR încearcă deseori să plaseze în mass-media mai curând interpretări convenabile ale faptelor decât date factuale. Această tehnică de supralicitare interesată a interpretării implică acțiunea de „a o aduce din condei" sau de „a învârti condeiul" (spin doctoring) (Richards, 2016).

Pentru a genera știri pozitive în mass-media, specialiștii în relații publice pot recurge la următoarele modalități (Smith, 2005, p. 95): (1) acordarea unui premiu pentru a atrage atenţia asupra unor valori sau probleme; (2) organizarea unei compe-

tiții care să-i implice pe alții în propriile valori sau probleme; (3) selectarea unor persoane care să conducă un program sau să înceapă un proiect; (4) comentarea unei nevoi sau probleme locale; (5) realizarea unei cercetări și prezentarea unui raport privind o problemă locală; (6) lansarea unei campanii de realizare a unui obiectiv; (7) susținerea unui discurs în fața unui auditoriu special; (8) vizitarea organizației de către o personalitate foarte cunoscută; (9) implicarea organizației într-o problemă care este în prim-planul agendei publice; (10) evidențierea implicațiilor locale ale unui raport general.

10. Strategia „cuierului de știri" (news peg) presupune realizarea unei conexiuni care leagă o poveste sau o realitate din interiorul organizației de evenimentele curente aflate pe agenda publică, făcând-o mai oportună și captivantă. Identificarea știrilor este un proces continuu care necesită conștientizarea a ceea ce se întâmplă în lume, cu precădere în ramura de activitate a organizației deservite de specialistul în PR. Organizația trebuie să apară mereu în ton cu noile tendințele, cu ceea ce preocupă publicul și cu ceea ce este popular în rândul consumatorilor sau într-o categorie de produse. Specialistul în PR trebuie să știe cum și unde se poate încadra povestea organizației în acoperirea mediatică a evenimentelor curente (Smith, 2021).

Un exemplu ilustrativ este plasarea în mass-media a știrii că Asociația Națională pentru Protecția Consumatorilor și Promovarea Programelor și Strategiilor din România (ANPCPPS) a monitorizat calitatea berii comercializată pe piața locală, rezultatele fiind că mărcile de bere *Skol, Ursus, Golden Brau, Albacher* și *Bergenbier* „sunt de calitate și nu conțin pesticide" (Ziare.com, 2011). Specialiștii în PR care au conceput și plasat în mass-media această știre și-au „agățat" mesajul de tendința jurnaliștilor de a se referi la una din temele care preocupă opinia publică românească, anume conținutul de pesticide al produselor. Acest lucru a făcut să crească șansele

ca cititorii de presă din România să coreleze cele cinci mărci de bere de lipsa oricăror pesticide în compoziția lor.

11. Chezășia este strategia de relații publice prin care anumite persoane garantează pentru cineva sau ceva din punct de vedere material sau moral. Chezășia pentru organizație și produsele acesteia poate veni din partea unor celebrități sau influenceri, respectiv din partea unor clienți reali care au avut experiențe pozitive cu produsele organizației. În primul caz, chezășia ia forma „girului" (endorsement), iar în cel de-al doilea, forma „mărturiei" (testimonial). Spre exemplu, starul de la Hollywood George Clooney a girat pentru candidatul democrat Joe Biden la alegerile prezidențiale din 2020, iar Elena, care a postat pe platforma *Booking.com* mesajul „Proprietarii sunt oameni minunați care își dau tot interesul, ca turistul să fie mulțumit și să își dorească să se întoarcă! Am fost plăcut surprinși de modul în care ne-au așteptat și de faptul că deși apa geotermală, a fost oprită în toată stațiunea, acești oameni au făcut tot posibilul să alimenteze bazinul și astfel ne-am bucurat de tot confortul! Camere curate și mic dejun suficient, pentru noi!", a oferit o mărturie pentru pensiunea *Floare de Colț* din Băile Herculane.

12. Strategia comunicării transparente vizează activitățile deschise și observabile care ajută și motivează publicul-țintă să înțeleagă organizația, respectiv să sprijine proiectele acesteia. Noile tehnologii de comunicare facilitează comunicarea transparentă mai mult ca niciodată în istoria umanității. Cu cât organizația este mai importantă, cu atât imperativul comunicării transparente este mai acut.

Așa cum am precizat deja, această scurtă listă de strategii proactive poate fi completată de multe alte strategii aplicate la inițiativa specialistului în PR care comunică în numele unei organizații. Strategiile proactive de PR nu sunt panacee, care generează rezultate pozitive în orice situație. Fiecare din strategiile menționate trebuie pusă în corespondență cu

marile strategii care decurg din cultura organizației deservite, cu particularitățile obiectivului de comunicare asumat și cu profilul publicului-țintă.

### 6.4.2. Strategii reactive

Întrucât strategiile de PR reactive sunt specifice situațiilor de criză, înainte de a le prezenta, ne vom referi succint la câteva aspecte legate de gestiunea crizelor: elementele esențiale ale crizei, posibilele efecte ale crizelor, relația riscuri – crize, tipuri de crize, cauze sau surse ale crizelor și recomandări de care e bine să se țină cont pe durata crizei. O detaliere a multora dintre aceste aspecte se regăsesc în excelenta lucrare a Cristinei Coman, *Comunicarea de criză: Tehnici și strategii* (2009).

Criza este un eveniment surprinzător (sau neanticipat), care are un impact negativ (disruptiv, devastator) asupra unei organizații sau persoane publice și care impune luarea unor măsuri hotărâtoare (sau cruciale) într-un timp foarte scurt. Așadar, criza presupune întrunirea următoarelor patru condiții: (1) apariție surprinzătoare, (2) impact negativ, (3) necesitatea de a lua măsuri excepționale și (4) presiune temporală (Massey, 1973). La prima condiție este de reținut precizarea că organizația poate și trebuie să fie pregătită pentru eventualitatea anumitor crize, însă nu poate anticipa apariția crizei propriu-zise. Ex. administrația Emmanuel Macron se putea aștepta la mișcări de protest în urma adoptării unor legi impopulare, însă nu a anticipat amploarea mișcării „Vestelor galbene" în urma creșterii taxei pe carburant.

Criza poate avea următoarele efecte negative: utilizarea neproductivă a resurselor organizației (capital, forță de muncă, timp de lucru), scăderea profitului sau înregistrarea unor pierderi semnificative, demoralizarea angajaților, prejudicii de imagine, deteriorarea integrității brandului, investigații din partea autorităților de reglementare, investigații jurnalistice

sâcâitoare și atenție nedorită din partea publicului. Pe de altă parte, tot crizele pot avea următoarele efecte pozitive: în timpul crizelor se nasc eroi sau noi lideri, schimbările adaptative sunt accelerate, organizația ajunge să se confrunte cu problemele ei latente, membrii organizației se lasă convinși să adopte schimbări nedorite, se dezvoltă noi strategii de acțiune, sunt adoptate protocoale, proceduri și regulamente de intervenție în anumite situații de risc, sunt articulate și implementate sisteme de avertizare timpurie și sunt descoperite noi avantaje concurențiale (Burnett, 1998).

Crizele pot fi tratate drept riscuri actualizate, în alți termeni, transformări ale posibilității unei crize într-o criză propriu-zisă, riguros determinată spațio-temporal. Pe de altă parte, riscurile se dovedesc a fi crize potențiale. Riscurile sau amenințările pot fi ordonate într-un cod de culori, în funcție de 2 factori: (a) gradul de probabilitate (scăzut – înalt) și (b) impactul asupra organizației (minor – major).

Un exemplu de risc din „zona verde" (impact minor și probabilitate scăzută) este defectarea unui produs care a trecut toate testele de calitate la o companie renumită pentru rigoarea verificării produselor. Un risc din „zona gri" (impact minor și probabilitate mare) ar fi absența nemotivată a unui angajat din cadrul unei echipe relativ numeroase. Ar putea fi considerat un risc din „zona galbenă" (impact major și probabilitate scăzută) demisia neanunțată a directorului executiv. În sfârșit, un risc din „zona roșie" (impact major și probabilitate mare) ar putea fi considerată explozia unei instalații cu termenul de exploatare demult depășit (Coman, 2009).

Una dintre cele mai izbutite clasificări a crizelor este datorată lui Ian Mitroff, Paul Shrivastava și Firdaus Udwadia (1987) ce a fost realizată prin încrucișarea următoarelor două criterii: (1) sursa crizei (crize interne vs. crize externe) și (2) prezența vs. absența factorului uman (crize sociale sau organizaționale vs. crize economice sau tehnologice).

Printre crizele interne de ordin social sau organizațional se numără schimbările frecvente la nivelul managerilor, incapacitatea de schimbare sau adaptare, descompunerea sau „decompensarea" organizațională, absența comunicării sau comunicarea defectuoasă, sabotajul, manipularea produselor în interiorul fabricii, contrafacerea produselor, zvonurile, bârfele și calomniile, activitățile ilegale ale angajaților, hărțuirea sexuală, actele de violență și bolile profesionale (dobândite la locul de muncă).

Din categoria crizelor interne de ordin economic sau tehnologic fac parte defectele produselor, rechemarea în fabrică a unor serii de produse cu defecțiuni, accidentele industriale, poluarea mediului, căderea sistemului informatic, informațiile eronate, ascunderea de informații, insolvența și accidentele de muncă.

În clasa crizelor externe de ordin social sau organizațional pot fi incluse lipsa reglementărilor sau reglementările noi, sabotajul, terorismul, răpirea managerului general, manipularea produselor ieșite de pe poarta fabricii, contrafacerea propriilor produse, luările în batjocură, zvonurile răuvoitoare, bârfele și calomniile, grevele angajaților, boicoturile și schimbările de percepție la nivelul publicului despre produse, organizație sau ramura de activitate.

În sfârșit, categoria crizelor externe de ordin economic sau tehnologic cuprinde dezastrele naturale, accidentele industriale cauzate de factori naturali, preluările ostile, crizele guvernamentale, crizele internaționale și prăbușirea sistemului logistic.

Aceiași autori menționați mai sus au definit, în analogie cu tipurile de crize, patru categorii de cauze sau surse ale crizelor (Mitroff et al., 1987).

Dintre sursele interne de ordin social sau organizațional sunt menționate următoarele: lipsa unei culturi organizaționale sau cultură organizațională disfuncțională, organigrama

defectuoasă, sistemul de remunerare, de avansare în carieră sau de premiere defectuos, lipsa de comunicare între departamente, pregătirea precară a angajaţilor, lipsa unui sistem de control care să prevină erorile sau sabotajele, nesupravegherea angajaţilor și lipsa unor planuri pentru gestionarea crizelor. Printre cauzele interne de ordin economic sau tehnologic se numără tensiunile sau conflictele dintre angajaţi, designul defectuos al sistemului sau liniei de producţie, lipsa unui sistem de detectare a produselor defecte, lipsa unui sistem de control al procesului de producţie și lipsa unui sistem de backup.

Categoria cauzelor externe de ordin social ar include lipsa unui sistem de monitorizare a stakeholderilor cu potenţial criminogen, lipsa unui sistem de monitorizare a foștilor angajaţi nemulţumiţi, lipsa unui sistem de monitorizare a asasinilor, răpitorilor, sabotorilor, psihopaţilor, criminalilor, teroriștilor etc. și lipsa unui sistem de anticipare a unor nevoi instituţionale.

În sfârșit, lipsa unui sistem de monitorizare a condiţiilor de mediu, lipsa unui sistem de monitorizare a schimbărilor tehnologice, lipsa unui sistem de monitorizare a sistemului economico-financiar naţional, regional și global, precum și lipsa unui departament de planificare strategică ar constitui clasa cauzelor externe de ordin economic sau tehnologic.

În articolul „Crisis Communication by the Book", Shearlean Duke și Lynne Masland menționează câteva recomandări de care ar trebui să se țină cont pe perioada crizei (Duke și Masland, 2002):

1. Puneţi pe primul loc viaţa și integritatea persoanelor afectate și anunţaţi public acest lucru;
2. Nu faceţi publice numele eventualilor morţi și răniţi până nu anunţaţi personal rudele acestora;
3. Colectaţi și sistematizaţi toate datele factuale disponibile;

4. Subliniaţi atitudinea deschisă şi cooperantă a organizaţiei faţă de persoanele afectate, autorităţi, presă şi publicul larg;
5. Adoptaţi o atitudine corectă faţă de toate părţile implicate, inclusiv faţă de oponenţii care încearcă să instige opinia publică împotriva voastră;
6. Creaţi un centru de presă;
7. Desemnaţi un purtător de cuvânt;
8. Răspundeţi la toate întrebările primite din partea jurnaliștilor în cazul în care cunoașteți răspunsul; Dacă nu știți răspunsul, recunoașteți acest lucru;
9. Nu speculaţi;
10. Nu vă asumaţi responsabilitatea legală asupra consecinţelor evenimentului de criză înainte de a afla verdictul comisiei de investigaţie.

Pe acest fundament explicativ al situațiilor de criză, pot fi luate în considerare, în vederea aplicării, mai multe clustere de strategii reactive, mai exact de strategii de comunicare în situații de criză.

Modelul lui William Benoit (1997) este fundamentat pe două premise: (1) comunicarea este o activitate care urmărește atingerea unor obiective nu întotdeauna compatibile și (2) menținerea unei reputații este scopul primordial al comunicări. Modelul are la bază teoria restaurării imaginii. Strategiile propuse de autor unei organizații care se confruntă cu o criză sunt următoarele:

1. Negarea: Organizația nu este implicată în faptele reproșate.

1.1. Negarea simplă: Faptele pentru care organizația este acuzată nu au existat.

1.2. Învinuirea altcuiva: Faptele de care este acuzată organizația au fost comise de altcineva.

2. Eludarea responsabilității: Organizația nu este atât de vinovată pe cât se crede pentru faptele întâmplate.

2.1. Provocarea: Acțiunea pentru care este acuzată organizația a fost un răspuns la o altă acțiune, greșită sau rău intenționată, comisă de o altă persoană sau organizație.

2.2. Justificarea: Organizația nu a deținut suficiente informații despre eveniment sau nu a putut controla evenimentul.

2.3. Caracterul accidental: Faptele reproșate s-au produs în mod accidental, printr-un concurs nefast de împrejurări, iar nu din vina organizației.

2.4. Bunele intenții: Faptele reproșate au fost făcute cu cele mai bune intenții, fără a se putea bănui că ele vor avea efecte neplăcute sau dăunătoare.

3. Reducerea caracterului periculos al actului: Faptele reproșate nu sunt chiar atât de dăunătoare pe cât par.

3.1. Obținerea sprijinului: Organizația a desfășurat nenumărate acțiuni pozitive în trecut.

3.2. Minimalizarea: Daunele sau pagubele nu sunt serioase.

3.3. Diferențierea: În situații similare, alte organizații au creat pagube sau prejudicii mult mai grave.

3.4. Transcenderea: Dacă se iau în considerare factorii contextuali, faptele pot fi privite într-o altă lumină (mai favorabilă).

3.5 Atacarea acuzatorului: Cel care a lansat acuzațiile nu are credibilitate.

3.6. Compensarea: Organizația va despăgubi victimele acoperind prejudiciile provocate acestora.

4. Corectarea: Organizația va repara situația.

4.1. Restaurarea: Situația va reveni la starea dinaintea apariției evenimentelor reproșate.

4.2. Promisiunea: Organizația își asumă angajamentul să ia măsuri pentru ca fapte de felul celor reproșate să nu se repete.

5. Umilirea: Organizația își recunoaște vinovăția și cere, în mod public, iertare pentru faptele imputate.

Modelul strategiilor reactive elaborat de W. Timothy Coombs are suprapuneri parțiale cu modelul lui Benoit,

însă are elemente de noutate care îl fac demn de a fi luat în considerare și aplicat în situații de criză (Coombs, 1995):

1. Strategiile negării existenței crizei

1.1. Negarea: Organizația afirmă că nu s-a întâmplat nimic, că nu există nicio criză.

1.2. Clarificarea: Organizația susține că este în măsură să explice de ce nu există nicio criză.

1.3. Atacul: Organizația îi acuză pe acuzatori de fabricarea unor informații false pentru a crea percepția publică eronată că există o criză.

1.4. Intimidarea: Organizația îi amenință cu violența sau acționarea în instanță pe cei care au susținut că există o criză.

2. Strategiile de distanțare

2.1. Scuzarea: Organizația își minimalizează responsabilitatea pentru cele întâmplate.

2.1.1. Negarea intenției: Organizația se declară victima circumstanțelor defavorabile.

2.1.2. Negarea voinței: Organizația aruncă vina pe o terță parte, ca țap ispășitor.

2.2. Justificarea: Organizația încearcă să minimalizeze pagubele asociate crizei.

2.2.1. Minimalizarea urmărilor negative: Organizația afirmă că pagubele nu sunt serioase, oricum nu mai importante decât ale altor organizații aflate în situații similare.

2.2.2. Raționalizarea acțiunii vătămătoare: Organizația susține că victimele au primit ce-au meritat.

2.2.3. Demistificarea acuzațiilor nefondate: Organizația afirmă că faptele au fost reprezentate distorsionat cu rea intenție.

3. Strategiile de intrare în grații

3.1. Obținerea sprijinului: Organizația readuce în atenția publicului faptul că a desfășurat nenumărate acțiuni pozitive în trecut.

3.2. Transcenderea: Organizația susține că, dacă se iau în considerare factorii contextuali, faptele pot fi privite într-o altă lumină (mai favorabilă).

3.3. Lăudarea altora: Organizația laudă o parte a publicului pentru a obține aprobare și sprijin din partea acesteia.

4. Strategiile mortificării

4.1. Remedierea: Organizația oferă de bunăvoie compensații victimelor pentru a le ajuta să depășească situația de criză.

4.2. Căința: Organizația cere iertare pentru faptele imputate.

4.3. Rectificarea: Organizația ia măsuri pentru ca evenimente de tipul crizei survenite să nu se mai întâmple.

Ultimul model de strategii reactive pe care îl aducem în atenție îi aparține lui Ronald Smith. Elementele constitutive acestuia se prezintă astfel (Smith, 2005, pp. 101–116):

1. Strategii preventive

Răspunsul anticipat: Organizația contracarează o acțiune adversă printr-o intervenție care elimină factorul surpriză și creionează un cadru de interpretare cât mai favorabil pentru organizație.

2. Strategii ofensive

2.1. Atacarea acuzatorului: Organizația nu respinge acuzațiile, însă acuzatorul este denunțat, la rândul lui, ca fiind ignorant, răuvoitor sau cointeresat.

2.2. Hărțuirea: Organizația încearcă să-și umilească oponentul prin inducerea rușinii, reamintind anumite fapte reprobabile ale acestuia.

2.3. Șocarea: Organizația recurge la stimuli neașteptați (ex. sânge, nuditate etc.) pentru a provoca dezgust, groază sau alte emoții puternice.

2.4. Amenințarea: Organizația îl confruntă pe acuzator cu posibile urmări negative ale gestului său, precum darea în judecată.

3. Strategii defensive

3.1. Negarea: Organizația susține fie că evenimentul care face obiectul acuzației nu s-a întâmplat, fie că organizația n-a avut nici o contribuție la producerea lui.

3.2. Scuzarea: Organizația își minimalizează responsabilitatea prin victimizare, prin evidențierea caracterului accidental al evenimentului sau prin prezentarea propriilor acțiuni ca reacție de autoapărare la anumite provocări.

3.3. Justificarea: Organizația își clamează bunele intenții sau pune acțiunile negative într-un context mai larg sau într-o perspectivă relativ favorabilă.

4. Strategii diversioniste

4.1. Concesia: Organizația dă temporar publicului ceea ce vrea, cum ar fi recunoașterea vinii, demiterea unui ministru, plata unor despăgubiri sau compensații.

4.2. Intrarea în grații: Organizația încearcă să tempereze criticile prin oferirea unor premii, cadouri sau avantaje.

4.3. Disocierea (sau distanțarea): Organizația rupe legăturile cu managerii, angajații, furnizorii, endorserii etc. care fac obiectul acuzațiilor.

4.4. Reetichetarea (sau redenumirea): Pentru a se elibera de povara unui trecut reprobabil (fraude, abuzuri, corupție etc.), organizațiile își schimbă numele.

5. Strategii de compătimire

5.1. Manifestarea preocupării: Organizația arată că nu este indiferentă la problema indicată, însă nu-și recunoaște vinovăția pentru provocarea ei.

5.2. Exprimarea condoleanțelor: Organizația își manifestă tristețea pentru pierderile înregistrate fără a se declara vinovată de producerea lor.

5.3. Manifestarea regretului: Organizația declară că suferă alături de public pentru pierderile suferite, deși nu se consideră responsabilă de producerea lor.

5.4. Solicitarea iertării: organizația își recunoaște pe deplin vina și cere publicului să-i acorde iertare.

6. Strategii rectificative

6.1. Investigarea cauzelor: Organizația încearcă să câștige timp anunțând că a început o anchetă pentru depistarea cauzelor care a condus la evenimentul nedorit.

6.2. Corectarea (deficienţelor, greşelilor, efectelor negative etc.): Organizația repară situația și implementează proceduri menite să prevină repetarea evenimentelor nedorite.

6.3. Restituirea: Organizația acoperă prejudiciul, compensează pierderile sau readuce situația în starea ei inițială.

6.4. Pocăința: Persoana sau organizația își schimbă valorile și conduita devenind un promotor de bune practici.

7. Strategii de inacțiune

Tăcerea: Organizația își păstrează calmul și așteaptă să se stingă de la sine situația de criză. Tăcerea strategică este recomandabilă atunci când orice reacție din partea organizației ar conduce la inflamarea situației de criză.

Aidoma strategiilor proactive, strategiile reactive (la situații de criză) trebuie coroborate cu strategiile atotcuprinzătoare ale organizațiilor deservite de specialiștii în relații publice, cu particularitățile obiectivului de comunicare asumat și cu profilul publicului-țintă.

### 6.5. Strategii deliberate și strategii emergente

Considerațiile de până acum pot lăsa impresia că ceea ce contează la nivelul strategiilor este intenția strategului care le concepe și încearcă să le aplice. Definind strategia ca „pattern într-un flux de decizii" (pattern in a stream of decisions), Henry Mintzberg și James Waters ne atrag însă atenția că trebuie să luăm în considerare patternurile de consistență decizională și comportamentală atât cum sunt „intenționate" (intended) în mintea strategului, cât și cum sunt „realizate" (realized) în comportamentele organizaționale (Mintzberg și Waters, 1985, p. 257). Strategiile observabile sub forma patternurilor decizionale și comportamentale sunt datorate, în parte, intențiilor strategiilor și, tot în parte, regularităților constitutive și implicite ale organizației. Așadar, toate strategiile, inclusiv strategiile de relații publice, s-ar situa pe un

continuum „deliberat – emergent". În cazul unor strategii ar fi mai evidentă amprenta intenționalității strategului, iar în cazul altor strategii, ar fi mai manifest caracterul emergent (organizațional) al tiparelor de consistență. Aceste considerații ne-ar permite să distingem între situațiile în care patternurile intenționate se suprapun cu cele realizate și situațiile în care patternurile respective sunt divergente. În aceste ultime situații, strategiile emergente subiacente raționalității organizaționale sunt diferite sau chiar opuse intenției și designului strategului. Aceste strategii emergente par să aibă o natură similară cu „marile strategii" (grand strategies) definite de Carl Botan.

Pe axa continuumului deliberat – emergent, Mintzberg și Waters disting opt tipuri de strategii (Mintzberg și Waters, 1985, p. 270), care pot fi coroborate cu marile strategii și strategiile de campanie aplicabile în acțiunile și campaniile de relații publice. Aceste patternuri decizionale și comportamentale ar fi următoarele:

1. Strategia planificată (planned strategy): originată într-un plan formal; există intenții clare și precise, formulate și articulate de leadershipul central; confirmată de instanțe interne de control formal pentru a asigura înfăptuirea ei într-un mediu sigur, controlabil și predictibil; în foarte mare măsură deliberată;

2. Strategia antreprenorială (entrepreneurial strategy): originată într-o viziune centrală; intențiile există ca viziune personală, nearticulată a unui singur lider; adaptabilă la noi oportunități; organizația este sub controlul personal al liderului și plasată într-o nișă protejată din mediu; strategiile sunt relativ deliberate, dar pot fi și emergente;

3. Strategia ideologică (ideological strategy): originată în credințe comune; intențiile există ca viziune colectivă a tuturor actorilor în formă inspirațională și relativ imutabilă; controlată normativ prin îndoctrinare sau socializare; orga-

nizația este adesea proactivă față de mediu; strategiile sunt, de regulă, deliberate;

4. Strategia umbrelă (umbrella strategy): originată în constrângeri; leadershipul este în control parțial asupra acțiunilor organizației; leadershipul definește granițele strategice sau țintele în funcție de care ceilalți actori răspund cu forțele lor proprii la mediul complex și impredictibil în care se află; strategiile sunt deliberate, deliberative și emergente;

5. Strategia procesuală (process strategy): originată în procesele organizaționale; leadershipul controlează aspectul procesual al strategiei (angajări, structură) lăsând aspectele de conținut la dispoziția actorilor; strategiile sunt parțial deliberate, parțial emergente și în mod deliberat emergente;

6. Strategia neconectată (unconnected strategy): originată în enclave; cuplați superficial, actorii produc patternuri ale propriilor acțiuni dacă nu intră în contradicție cu intențiile centrale sau comune; strategiile sunt organizațional emergente;

7. Strategia consensuală (consensus strategy): prin ajustări mutuale, actorii converg spre patternuri care devin atotpătrunzătoare în absența unor intenții centrale sau intenții comune; strategiile sunt mai curând emergente;

8. Strategia impusă (imposed strategy): originată în mediu; mediul dictează forțând alegerile organizaționale; strategiile impuse pot fi internalizate.

Formulate la nivel abstract, astfel încât să fie adaptabile la o pluralitate de situații, tipurile de strategii definite de Mintzberg și Waters le oferă specialiștilor în relații publice avantajul de a-și elabora și implementa propriile strategii specifice pe baza patternurilor decizionale și comportamentale deja existente în organizația pe care o deservesc și în mediul în care aceasta operează. Distincțiile și tipologiile introduse de cei doi autori oferă o „grilă de lectură" utilă pentru aceste patternuri.

# 7. TACTICI DE RELAȚII PUBLICE

## 7.1. Perspective teoretice

Așa cum s-a menționat deja în capitolul 6 (*Strategii de relații publice*), practicianul de PR poate implementa cu succes strategiile alese dacă și numai dacă are capacitatea de a alege cele mai adecvate tactici de relații publice, prin intermediul cărora să influențeze cognițiile, atitudinile și comportamentele publicului vizat. Alegerea celor mai potrivite acțiuni de PR implică o bună cunoaștere a particularităților diverselor segmente de public, precum și a modului în care strategiile pot fi puse în operă.

În opinia noastră, sarcina de a identifica, descrie și clasifica tacticile de relații publice pe care le au la dispoziție practicienii în PR poate fi îndeplinită satisfăcător numai dacă aceasta este bazată pe un fundament teoretic și empiric suficient de solid. În plus, delimitările conceptuale sunt esențiale pentru a indica cu precizie sfera conceptului. De multe ori, relaționiștii folosesc termenul de strategie și tactică interșanjabil, cu toate că o astfel de abordare cauzează multiple inconveniente atât pentru teoreticieni (ex. dificultăți de stabilire a limitelor conceptelor), cât și pentru practicieni (ex. probleme în implementarea programelor de PR, dificultăți în măsurare).

În procesul de trecere de la strategii la tactici, specialiștii în relații publice parcurg un efort de operaționalizare întrucât strategiile sunt concepte, iar tacticile sunt acțiuni (O'Brien, 2020). De multe ori, specialiștii în relații publice tind să omită în activitatea lor strategiile și să-și focalizeze

atenția asupra acțiunilor concrete pe care trebuie să le întreprindă, adică asupra tacticilor. Sheri Singer, președintele Singer Communications din Arlington, explica într-un articol publicat de Tim O'Brien pe site-ul Societății Americane de Relații Publice (PRSA, 2020) că „strategiile sunt teme sau categorii care vă ajută să vă atingeți obiectivul", în timp ce „tacticile sunt activitățile specifice pe care le desfășurați pentru a atinge obiectivul". Anne Gregory (2009, p. 148) susține că strategia este abordarea generală utilizată în cadrul unui program/campanii de PR, principiul călăuzitor, marea idee, raționamentul din spatele programului tactic. Perspectiva autoarei este similară cu cea exprimată de O'Brien, indicând faptul că strategia poate fi înțeleasă drept „marea idee" folosită pentru a rezolva o problemă de PR, fiind „un concept autocuprinzător" (Gregory, 2009, p. 148). În esență, strategia reprezintă CUM se atinge un obiectiv (modalitatea generală), pe când tactica constituie CE SE FACE pentru atingerea obiectivului (acțiunile concrete). Din perspectiva eforturilor de planificare strategică, este imperios necesar ca relaționiștii să înțeleagă relația strategie-tactici. De altfel, este ușor de intuit că tacticile de PR trebuie corelate cu strategiile adoptate, iar strategiile cu obiectivele stabilite, într-o „progresie logică clară" (Gregory, 2009, p. 150). Dacă obiectivele constituie direcția generală a programului de relații publice (rezultatele ce se doresc a fi obținute), strategia reprezintă modalitatea generală prin care vor fi obținute rezultatele urmărite, iar tacticile sunt acțiunile sau activitățile concrete ce vor fi derulate în vederea implementării strategiei. Potrivit lui Cutlip et al. (2010, p. 342) strategia este planul general de acțiune, pe când tacticile sunt deciziile sau acțiunile întreprinse pentru a face ca strategia să corespundă realității de PR. Din perspectivă managerială, tactica se plasează la nivel operațional, incluzând evenimentele efective, media utilizată și metodele folosite pentru a implementa strategia (Cutlip et al., 2010, p. 342). În relațiile

publice, tacticile implică folosirea instrumentelor de comunicare pentru a facilita transmiterea mesajelor-cheie către publicurile primare și secundare (Wilcox et al., 2009).

În literatura de specialitate din domeniul relațiilor publice, unii autori (ex. Dagenais, 2002; Dagenais, 2003; David, 2008) folosesc, nu în mod surprinzător, și termenul de tehnică pentru a se referi, de fapt, la tacticile de PR. Dacă este să revenim la discuția anterioară din capitolul 2 (*Roluri și activități de PR*), ne reamintim că majoritatea practicienilor intră în domeniu ocupând poziții de tehnicieni. Această ipostază îi plasează pe relaționiști la nivel operațional, fiind nevoiți să dovedească competențe de comunicare excelente, precum și abilități jurnalistice care să le permită redactarea și transmiterea comunicatelor de presă, discursurilor, newsletterelor, postărilor pe rețelele sociale, broșurilor, menținerea legăturii cu mass-media, organizarea de evenimente etc. La acest nivel, PR-iștii nu participă la întâlnirile managementului la care sunt definite problemele și elaborate soluțiile (acolo unde sunt concepute strategiile), ci au sarcina de a implementa programul de PR fără a cunoaște întotdeauna rațiunile care au stat la baza adoptării strategiei. Așadar, aflați în această postură, tehnicienii în relații publice își dedică efortul aspectelor tehnice ale comunicării, adică implementării tacticilor în cadrul planurilor/programelor de PR. Or, nu este surprinzător faptul că în practica de relații publice termenul de *tactică* este sinonim cu cel de *tehnică*. Însă, în opinia noastră, această utilizare alternativă a celor doi termeni generează de multe ori confuzii în mintea tinerilor practicieni.

Alți autori, cum ar fi James Mahoney (2023, p. 58), consideră termenul de *tactică* ca fiind identic cu cel de instrument de comunicare, reprezentând modalitatea în care va fi implementată strategia de comunicare. În esență, în viziunea lui Mahoney (2023, p. 185) „instrumentele sau tacticile de comunicare descriu modul în care va fi implementată o direcție

de comunicare". În opinia sa, termenul tradițional de „tactică" (ce indică produsele de comunicare pe care publicul-țintă le vede, experimentează sau utilizează; mijloacele folosite pentru a livra mesaje, cum ar fi site-urile web, blogurile, podcasturile, tweet-urile, videoclipurile, afișajele, publicațiile, întâlnirile, comunicatele de presă, posterele, rapoartele anuale, discursurile, evenimentele speciale etc.) este folosit în literatura de specialitate pentru a descrie, de fapt, instrumentele de comunicare. Cristina Coman (2001, p. 99) susține aceeași idee, afirmând faptul că tactica este un „instrument în procesul de comunicare, instrument folosit cu scopul de a transmite, pe diferite canale, mesaje pentru categoriile de public vizat".

În lucrarea de față vom opta pentru utilizarea termenului de tactică, fiind motivați de faptul că acesta este împrumutat din arta militară. Dacă strategia implică deciziile generale ce trebuie luate într-un război sau campanie, planul general de luptă, atunci tacticile constituie deciziile luate pe parcursul bătăliei. Așadar, putem discuta despre o diadă strategie-tactică utilizată în planificarea eforturilor de PR.

În ciuda solicitărilor adresate profesioniștilor de relații publice de a trece de la tactici la influența strategică, practicienii sunt încă implicați în mod covârșitor în elaborarea și implementarea tacticilor de comunicare (Tench și Waddington, 2021, p. 120). Acest lucru se explică prin rolul pe care îl ocupă PR-ul în ecuația de putere organizațională, dar și prin tentația practicienilor de a se focaliza mai mult pe tactici decât pe strategii, deoarece în multe privințe, așa cum afirma Tench și Waddington (2021, p. 198), „este mai ușor și mai interesant să te gândești la o serie de idei care vor îndeplini obiectivele decât să te gândești la rațiunea din spatele lor". Cu toate acestea, suntem de acord cu Joep Cornelissen (2005, p. 99) care susține că sfera și implicarea comunicării strategice ca funcție de management este mai substanțială atunci când se întinde dincolo de un set de obiective și tactici funcționale (instru-

mente de comunicare) până la niveluri corporative și unități de afaceri. De altfel, Raaz și Wehmeier (2011) subliniază faptul că relațiile publice sunt o practică care poate exista doar în contextul funcției de PR, care implică mult mai multe aspecte decât simpla utilizare a unor tactici de relații publice. Așa cum se poate observa și în tabelul 4, este evident faptul că tacticile ar trebui defalcate din strategii. În practica de relații publice, strategia ar trebui să ghideze brainstormingul și să fie utilizată pentru a respinge activități care nu susțin direcția strategică sau obiectivele programului. Relația de interdependență clară între scop, obiective, strategie și tactică asigură „un fir roșu" din punct de vedere strategic programului/campaniei de PR.

**Tabelul 4.** Exemplificarea legăturii între scop, obiective, strategie și tactici de PR

| Scop | Obiectiv | Strategie | Tactică |
|---|---|---|---|
| Ocuparea integrală a locurilor scoase la concurs la programul de masterat „Relații publice și publicitate", din cadrul Universității „Alexandru Ioan Cuza" din Iași în anul universitar 2024. | Să producem un efect cognitiv asupra studenților din anul al III-lea de la specializarea „Comunicare și relații publice", Universitatea „Alexandru Ioan Cuza" din Iași, astfel încât să crească cu 75% numărul celor care știu de existența programului de masterat „Relații publice și publicitate" până la 10 mai 2024. | Organizarea de evenimente speciale. | Sesiune de informare a studenților din anul al III-lea de la specializarea „Comunicare și relații publice" susținută de profesori privind programul de masterat „Relații publice și publicitate". |

| Scop | Obiectiv | Strategie | Tactică |
|---|---|---|---|
| | Să producem un efect atitudinal asupra studenților din anul al III-lea de la specializarea „Comunicare și relații publice", Universitatea „Alexandru Ioan Cuza" din Iași, astfel încât să crească cu 50% numărul celor care sunt interesați să studieze la programul de masterat „Relații publice și publicitate" până la 30 mai 2024. | Co-participarea publicului-țintă. | Susținerea unui curs demonstrativ de la programul de masterat „Relații publice și publicitate" studenților din anul al III-lea de la specializarea „Comunicare și relații publice", Universitatea „Alexandru Ioan Cuza" din Iași. |
| | Să producem un efect comportamental asupra studenților de la specializarea „Comunicare și relații publice", Universitatea „Alexandru Ioan Cuza" din Iași, astfel încât să crească cu 5% față de anul precedent numărul celor care se înscriu să studieze la programul de masterat „Relații publice și publicitate" până la 30 iulie 2024. | Comunicarea transparentă. | Susținerea unui discurs de către directorul Departamentului de științe ale comunicării și relații publice în fața studenților din anul al III-lea de la specializarea „Comunicare și relații publice", privind avantajele alegerii programului de masterat „Relații publice și publicitate". |

Un raționament pe care îl pot parcurge specialiștii în PR în vederea justificării „firului roșu" al unei campanii este propus de Erica Weintraub Austin și Bruce E. Pinkleton (2015, p. 52) și constă în oferirea unor răspunsuri convingătoare la următoarele întrebări:

1. De ce este necesară tactica? Răspunsul la această întrebare ar trebui să fie oferit de strategie. Ex. de ce trebuie să realizăm un site web? Pentru că trebuie să oferim informații potențialilor masteranzi la specializarea „Relații publice și publicitate" de la Universitatea „Alexandru Ioan Cuza" din Iași în vederea stârnirii interesului.

2. De ce este necesară strategia? Răspunsul la această întrebare ar trebui să fie oferit prin existența unui obiectiv. De pildă, de ce trebuie organizat un eveniment de informare? Pentru a crește cu 75% numărul celor care știu despre programul de masterat „Relații publice și publicitate" de la Universitatea „Alexandru Ioan Cuza" din Iași, până la 10 mai 2024.

3. De ce este necesar obiectivul? Răspunsul la această întrebare ar trebui să fie oferit prin referirea la scopul campaniei. Ex. de ce se impune să crească cu 75% numărul celor care știu despre programul de masterat „Relații publice și publicitate"? Pentru a ocupa în integralitate locurile scoase la concurs, la programul de masterat „Relații publice și publicitate" de la Universitatea „Alexandru Ioan Cuza" din Iași, în anul universitar 2024.

4. De ce este necesar scopul? Răspunsul la această întrebare ar trebui să-l ofere misiunea organizației. Mai exact, de ce se dorește ocuparea integrală a locurilor scoase la concurs, la programul de masterat „Relații publice și publicitate" de la Universitatea „Alexandru Ioan Cuza" din Iași, în anul universitar 2024? Pentru că Departamentul de științe ale comunicării și relații publice din cadrul Universității „Alexandru Ioan Cuza" din Iași „este o structură de educație și cercetare care produce, dezvoltă și diseminează cunoștințe despre rolul comunicării

în constituirea și funcționarea structurilor și rețelelor sociale" (Facultatea de Filosofie și Științe Social-Politice, 2024).

Parcurgând procesul de planificare și argumentare în sens invers, managerul de relații publice trebuie să se întrebe „Cum vom realiza acest lucru?" Pentru a rezolva o problemă este nevoie de formularea unui obiectiv. Pentru atingerea scopului sunt necesare obiective. Pentru a atinge obiectivele este nevoie de o strategie, iar fiecare strategie necesită tactici pentru a o pune în acțiune (Austin și Pinkleton, 2015, p. 53).

Potrivit lui Tench și Waddington (2021, pp. 199) în vederea stabilirii corecte a tacticilor utilizate într-o campanie de relații publice se impune ca relaționistul să răspundă la două întrebări fundamentale:

1. Este tactica adecvată? Pentru a răspunde la această întrebare esențială, practicienii în PR trebuie să caute răspunsuri la următorul set de întrebări: Va ajunge tactica la publicul-țintă? Va avea tactica impactul potrivit? Este credibilă și influentă tactica? Se potrivește tactica conținutului în ceea ce privește brieful creativ și este compatibilă cu alte tactici folosite?

2. Este tactica livrabilă? Răspunsul la această a doua întrebare implică o analiză care să vizeze dacă: Poate fi implementată tactica cu succes? Există suficient buget? Sunt corecte intervalele de timp? Există oamenii potriviți cu nivelul potrivit de expertiză pentru a o implementa?

De cele mai multe ori practicienii trebuie să utilizeze un *mix de tactici* de PR pentru ca acestea să fie eficace în atingerea obiectivelor stabilite. Pe de o parte, acest lucru presupune capacitatea de a selecta opțiunile tactice care sunt compatibile între ele, în vederea elaborării un mix funcțional, iar pe de altă parte, este necesară asigurarea unei compatibilități a acestora cu celelalte componente ale planului strategic de PR. Acest deziderat pare a fi mult mai complicat dacă înțelegem pe deplin multitudinea de opțiuni pe care le are la dispoziție specialistul în PR în era comunicării integrate. Spre exemplu,

Sandra Oliver (2007, p. 73) explica faptul că strategiile de comunicare integrate utilizate în prezent combină tacticile manageriale ale cercetării de piață, publicității, cele ale teoriei și practicii de relații publice, cu coordonarea condusă de coaliția dominantă a celor aflați la conducerea organizației. Prin urmare, în vederea maximizării eficienței planului de PR, este posibil ca relaționistul să opteze pentru tactici de comunicare „împrumutate" și din alte domenii conexe (marketing, jurnalism, publicitate), ceea ce determină o creștere a complexității decizionale.

Dintr-o perspectivă mai largă, profesioniștii în PR trebuie să se asigure că tacticile persuasive utilizate contribuie la crearea unor relații mutual benefice cu diferitele categorii de stakeholderi, asumând modelul bidirecțional și simetric al relațiilor publice, plasând astfel organizația în zona de câștig reciproc (win-win) cu publicurile implicate (Grunig et al., 2002, p. 358). În opinia lui Erica Weintraub Austin și Bruce E. Pinkleton (2015, p. 50), tacticile de PR ar trebui să includă trei informații esențiale:

1. Sarcina (task-ul). Spre exemplu, elaborarea unui buletin informativ (newsletter).

2. Responsabilul pentru executarea sarcinii (uneori, chiar cu nume și prenume). De pildă, junior PR-ul din department (sau Popescu Andrei).

3. Termenul-limită (deadline-ul) pentru finalizarea sarcinii. Cum ar fi, sfârșitul lunii în curs.

La acestea, potrivit Cristinei Coman (2001, p. 99) ar putea să se adauge și o a patra informație importantă:

4. Bugetul estimat (resursele necesare implementării tacticilor selectate). Cum ar fi, suma de 2.000 de lei.

Anne Gregory și Paul Willis, 2023 (p. 20) susțin fără echivoc importanța fundamentală a tacticilor de comunicare utilizate de relaționiști în efortul lor de persuadare a diferitelor publicuri implicate. În concepția celor doi autori, tacticile

furnizează la propriu atât „textele" necesare unei campanii de PR (materialele de comunicare), cum ar fi reclamele, site-urile web, broșurile etc., cât și la figurat, adică schemele sau modelele mentale pe care le dețin stakeholderii despre organizație, cum ar fi elementele culturii organizaționale sau modul de lucru, ce reprezintă ADN-ul sau esența organizației.

Din postura practicianului în PR (manager sau tehnician), cunoașterea opțiunilor tacticilor reprezintă o condiție sine qua non pentru planificarea și implementarea cu succes a eforturilor de relații publice. Multitudinea opțiunilor pe care le are le dispoziție relaționistul nu simplifică misiunea sa de a transmite un mesaj persuasiv, consistent, integrat, care să determine efectele scontate în rândul publicului-țintă, ci complică munca de PR, mai ales în contextul erei digitale. Efortul de planificare strategică a unei campanii de PR implică utilizarea coordonată a mai multor tactici de PR (cum ar fi elaborarea comunicatelor de presă, scrierea și susținerea discursurilor, organizarea conferințelor de presă etc.) (Wilcox et al., 2015, p. 178) în vederea obținerii unor rezultate specifice. Ronald Smith (2021, p. 469) explică faptul că tacticile sunt elementele planului de PR care pot avea un cost ridicat, așa că planificarea și coordonarea sunt deosebit de importante. În mod cert, conceperea tacticilor nu necesită doar o bună abordare strategică, ci și multă creativitate, care este adesea stimulată prin sesiuni de brainstorming ce au drept scop generarea unui număr cât mai mare de idei inovatoare și neobișnuite, practice sau mai puțin practice, dar bazate pe obiectivele programului de relații publice (Wilcox et al., 2015).

Menționăm că perspectiva asumată în această lucrare este aceea că între conceptul de tactică de PR, respectiv de canal/vehicul media și public vizat există importante diferențe, iar confuziile care planează în unele lucrări de specialitate nu fac decât să îngreuneze înțelegerea modului în care pot fi alese tacticile de PR într-o manieră eficientă și eficace. De aceea,

în cele ce urmează vom asuma poziția exprimată de Erica Weintraub Austin și Bruce E. Pinkleton (2015), care susțin faptul că tactica de PR trebuie etichetată pe baza sarcinii (task-ului) întreprinse de specialistul în PR (ex. elaborarea unui buletin informativ) și nu a canalului sau vehiculului media utilizat (ex. buletin informativ tipărit în revistă a angajaților).

### 7.2. Tipuri de tactici

În literatura de specialitate există multiple lucrări ce abordează problematica tipologiilor tacticilor de PR, fie din perspectiva managerului, fie din perspectiva tehnicianului de relații publice. Indiferent de abordarea asumată, considerăm că este important ca practicienii să cunoască varietatea de opțiuni pe care o au la dispoziție și să selecteze tacticile cele mai adecvate, mai ales că noile tehnologii determină o continuă schimbare a modului în care pot acționa din punct de vedere semiotic în vederea îndeplinirii obiectivelor propuse. Prin urmare, în cele ce urmează, ne vom referi la patru sisteme de clasificare a tacticilor de PR propuse de Anne Gregory (2009), Dennis Wilcox, Glen T. Cameron, Phillip Ault și Warren Agee (2009), David W. Guth și Charles Marsh (2017) și Ronald Smith (2021) ce utilizează criterii diferite precum: abordarea strategică, forma comunicării, publicul vizat, respectiv media utilizată.

#### 7.2.1. Clasificarea tacticilor de PR în funcție de abordarea strategică

O clasificare de referință a tacticilor de PR este propusă de Anne Gregory (2009, pp. 153–155), care grupează tacticile de relații publice în:

1. Relații cu mass media (conferințe de presă, declarații de presă, articole și editoriale, prezentări directe, interviuri,

prezentări de fond/materiale, fotografii, ştiri video, pagini web, email).

2. Comunicare internă (video, prezentări, note interne, ghiduri de calitate, materiale interactive, email, intranet).

3. Publicitate coordonată de PR (pentru organizație, pentru produs).

4. Identitatea organizației (design, implementare).

5. Email direct coordonat de PR (raport anual, broșuri, pliante, rapoarte despre clienți, anunțuri externe, studii generale, materiale multimedia).

6. Sponsorizări (pentru activități sportive, arte sau pentru cauze importante).

7. Târguri și prezentări (târguri comerciale și publice, târguri de literatură, mostre, demonstrații, multimedia).

8. Activități de lobby (prezentări directe, materiale de fond, video, recenzii de literatură, prezentări de grup, scrisori în ziare, materiale interactive audio-video).

9. Conferințe (multimedia, literatură, scrisori în ziare).

10. Cercetare (pentru organizații, pentru programele de relații publice, pentru monitorizarea problemelor/rezultatelor).

11. Relații în comunitate (implicare directă, cadouri în produse, sponsorizare, donații).

12. Managementul situației de criză (planificare, implementare).

13. Evenimente speciale (adunări generale anuale, adunări generale speciale, ocazii speciale).

14. Tactici de legătură (internă, externă).

15. Relații cu clienții (relații cu mass-media, email direct, publicitate, internet, târguri, magazine cu amănuntul, sponsorizări, materiale de prezentare a produsului, anunțuri).

16. Relații financiare (raport anual, materiale de prezentare, prezentare directă, relații cu mass-media, scrisori în ziare, internet, extranet).

### 7.2.2. Clasificarea tacticilor de PR în funcție de forma comunicării

Dennis Wilcox, Glen T. Cameron, Phillip Ault și Warren Agee (2009) propun o clasificare a tacticilor de relații publice în trei categorii: (1) tactici ale comunicării scrise, (2) tactici ale comunicării orale și (3) tactici ale comunicării vizuale. Sesizăm că în această clasificare autorii folosesc drept criteriu de tipologizare forma comunicării.

Astfel, Wilcox et al. (2009) plasează în categoria tacticilor comunicării scrise: comunicatele de presă, materialele faptice (scrisorile de solicitare, dosarele de presă), buletinele informative, publicațiile companiilor (revistele pentru angajați și pensionari, revistele pentru acționari și angajați, revistele pentru personalul de marketing și angrosiștii, revistele de produse ale companiei, revistele pentru clienți și membrii asociației), broșurile și manualele (broșurile informative, manualele, broșurile de uz extern ale corporațiilor, glosarele), rapoartele anuale și publicitatea corporatistă.

O a doua categorie de tactici de relații publice propusă de Wilcox et al. (2009) este reprezentată de tacticile comunicării orale: discuțiile față în față, discursurile (scrierea discursurilor, pregătirea vorbitorului, susținerea discursurilor, mijloacele vizuale pentru susținerea discursurilor, birourile și liniile directe ale purtătorilor de cuvânt, conferințele de presă, reuniunile și circuitele de presă, interviurile, organizarea întâlnirilor), audio-comunicatele de presă, gura lumii.

Cea de-a treia categorie de tacticii de PR menționată de Wilcox et al. (2009) este constituită de tacticile comunicării vizuale: televiziune (comunicatele de presă pentru televiziune, știrile pentru televiziunile prin cablu, aparițiile personale la televiziune, rapoartele financiare filmate, programele de știri cu circuit închis ale televiziunilor din corporații, programele filmate de perfecționare și marketing, mesajele filmate pentru serviciul de vânzări, sistemele video la domiciliu), filmele

(filmele artistice hollywoodiene, filmele și videoclipurile sponsorizate), imaginile statice pentru proiecții (slide-urile, foliile pentru retroproiector), fotografiile (fotografiile pentru ziare și reviste), benzile desenate și animate, panourile outdoor, designul corporatist).

**7.2.3. Clasificarea tacticilor de PR în funcție de publicul vizat**

În mod cert nu există rețete universale în ceea ce privește tacticile de relații publice care sunt eficiente, dar există recomandări care sunt formulate de unii autori având în vedere publicurile vizate. În opinia lui David W. Guth și Charles Marsh (2000, p. 257), tactica reprezintă acea „acțiune de relații publice proiectată să aibă un efect specific asupra relației dintre o organizație și o anumită categorie de public". Plecând de la această conceptualizare, autorii propun o clasificare a tacticilor de PR în funcție de publicurile pe care le vizează relaționiștii. În consecință, tacticile care s-au dovedit a fi eficiente în practică pot fi grupate astfel (Guth și Marsh, 2017, p. 348):

1. Tactici utilizate în comunicarea cu utilizatorii rețelelor sociale (blogurile, microblogurile, wiki-urile, comunitățile axate pe conținut, podcasturile/vodcasturile, comunicatele de presă pentru rețelele sociale).

2. Tactici utilizate în comunicarea cu angajații (comunicarea interpersonală, buletinele informative, revistele de întreprindere, materialele video, discursurile, Intranet, e-mail-urile, mesageria instant, evenimentele speciale).

3. Tactici utilizate în comunicarea cu media de știri (comunicatele de presă, conferințele de presă, dosarele de presă, lucrările de documentare, fotografiile, media advisory, scrisorile de tip pitch, e-mail-urile de tip pitch, telefoanele de tip pitch, comunicatele de presă video, conferințele de presă, redacțiile de știri digitale, optimizarea pentru motoarele de

căutare, anunțurile de interes public, editoriale, comentariile pentru paginile de opinii, scrisorile către editor, interviurile, transmiterea opiniilor unor experți prin intermediul mai multor locații de presă, materialele de tip editorial pentru magazine comerciale).

4. Tactici utilizate în comunicarea cu investitorii (buletinele informative, revistele, emailurile, întâlnirile anuale, rapoartele anuale, site-urile web, vizitele în organizație, videoconferințele, teleconferințele, comunicatele de presă pentru mass-media specializată în domeniul financiar, media advisory pentru mass-media specializată în domeniul financiar, webcasturi).

5. Tactici utilizate în comunicarea cu grupurile comunitare (acțiunile voluntare, donațiile, sponsorizările, discursurile, ziua porților deschise, vizitele în organizație, comunicarea interpersonală, brandingul/marketingul axat pe cauze sociale).

6. Tactici utilizate în comunicarea cu organismele guvernamentale (lobby direct/indirect, comitetele de sprijin a candidaților în campaniile electorale, donațiile pentru partide și candidați, rapoartele de activitate, publicitatea axată pe susținerea unor cauze sociale).

7. Tactici utilizate în comunicarea cu clienții (comunicatele de presă privind produsele/serviciile organizației, dosarele de presă, evenimentele speciale, vizitele în organizații, răspunsurile la reclamațiile/întrebările clienților, marketingul mobil, mesageria instant).

8. Tactici utilizate în comunicarea cu alegătorii (scrisorile, e-mail-urile, comunicatele de presă, media advisory, conferințele de presă, discursurile, site-urile web, întâlnirile față în față, răspunsuri la solicitările/întrebările alegătorilor).

9. Tactici utilizate în comunicarea cu alte afaceri (revistele comerciale, extranet).

### 7.2.4. Clasificarea tacticilor de PR în funcție de media utilizată

Într-o lucrare recentă, Ronald Smith (2021) propune o sistematizare a tacticilor de relații publice folosind drept criteriu de clasificare tipul de media utilizată. Tipologia propusă de Smith (2021) este dezvoltată pe baza modelului PESO (paid, earned, shared, owned media), la care autorul adaugă și tacticile de comunicare interpersonală. Ne vom referi in extenso la modelul PESO în capitolul 9 (*Mixul media*), însă în această secțiune ne vom limita doar la prezentarea tacticilor de relații publice. Se asemenea, vom încerca să exemplificăm sintetic câteva situații de utilizare a acestora în practică.

Revenind la clasificarea tacticilor de PR propuse de Smith (2021, pp. 473–474), acesta le grupează în cinci categorii: (1) tactici de comunicare interpersonală, (2) tactici de comunicare pentru media deținută, (3) tactici de comunicare pentru media distribuită, (4) tactici de comunicare pentru media câștigată și (5) tactici de comunicare pentru media plătită. Ne vom referi la acestea în cele ce urmează.

#### 7.2.4.1. Tactici de comunicare interpersonală

Ronald Smith (2021, pp. 476–448) consideră că tacticile de comunicare interpersonală pot lua forma: (1) implicării personale, (2) schimbului de informații și (3) a organizării de evenimente speciale.

Specialiștii în relații publice pot facilita implicarea personală prin intrări în perimetrul organizației pentru stakeholderi sau ziariști (zilele porților deschise, testări ale mașinilor în trafic, includerea în perioade de probă, lecțiile deschise, programele de însoțire a managerilor/angajaților/voluntarilor, programele de însoțire în munca de teren, previzualizările, premierele), precum și prin intrări în spațiul stakeholderilor (vizitele din casă în casă, demonstrațiile la domiciliu). Spre exemplu, o tactică de comunicare din categoria impli-

cării personale utilizată de Universitatea „Alexandru Ioan Cuza" din Iași este cea a intrării în perimetrul organizației, mai exact „Ziua porților deschise" pentru elevii de liceu din anii terminali.

O a doua categorie de tactici de comunicare interpersonală este reprezentată de schimbul de informații, cum ar fi: reuniunile cu scop educațional (convenţiile, consiliile, sinoadele, întrunirile secrete sau private, conferinţele, seminariile, simpozioanele, colocviile, lecţiile, atelierele de lucru, sesiunile de instruire), prezentările de produse (expoziţiile), întrunirile (reuniunile anuale ale acționarilor, întrevederile cu factorii de decizie politică, întrunirile de afaceri publice), manifestațiile de stradă (mitingurile, marșurile, pichetările, boicoturile) și discursurile (cuvântările publice, discuţiile, prelegerile invitaţilor, adresările, discursurile invitaţilor speciali, predicile, lecţiile de morală, panelurile, dezbaterile, forumurile, discuțiile în adunări publice). De pildă, o tactică de comunicare din categoria schimbului de informații utilizată de Universitatea „Alexandru Ioan Cuza" din Iași este cea a reuniunilor cu scop educațional, mai exact a conferințelor științifice.

O a treia categorie de tactici de comunicare interpersonală este constituită de evenimentele speciale. În această categorie sunt incluse: evenimentele locale (bâlciurile, festivalurile, carnavalurile, spectacolele de circ, paradele, flotilele), concursurile (târgurile de știință, concursurile de ortografie, concursurile de frumusețe, concursurile de talente, concursurile de dans), evenimentele organizate de sărbători (concertele), evenimentele organizate pentru marcarea progresului (lansările, procesiunile, caravanele, ceremoniile de inaugurare, punerea pietrei de temelie, tăierile de panglici, tururile, marea deschidere), comemorările istorice (ziua fondatorilor, ceremoniile jubiliare, centenarele, jocurile, concursurile), evenimentele sportive (turneele, maratoanele, triatloanele, evenimentele în aer liber pentru spectatori, întâlnirile pe pistă, zilele de teren,

rodeo-urile, jocurile, meciurile, întâlnirile), evenimentele de strângere de fonduri (spectacolele de reconstituiri istorice, licitațiile, jocurile cu fantome/vampiri/vârcolaci, cursele cu ponei, jocurile de genul „prindeți criminalul", prezentările de modă; tururile casei/castelului/grădinii, petrecerile de degustare), evenimentele de socializare (prânzurile oficiale, banchetele, picnicurile, cinele festive, mesele organizate în cinstea unor sărbătoriți, petrecerile, spectacolele de dans, prezentările de modă, întâlnirile la ceai), evenimentele artistice (concertele, turneele, recitalurile, festivalurile de film, expozițiile de pictură, expozițiile de artă fotografică) și evenimentele publicitare (activările de brand). Spre exemplu, o tactică de comunicare din categoria evenimentelor speciale utilizată de Universitatea „Alexandru Ioan Cuza" din Iași este cea a evenimentelor organizate de sărbători, mai exact a concertelor de colinde de Crăciun.

**7.2.4.2. Tactici de comunicare pentru media deținută**

Ronald Smith (2021, pp. 497–498) prezintă o a doua categorie de tactici de comunicare având în vedere faptul că acestea vor fi utilizate în raport cu diferitele tipuri de media deținută de organizație. Concret, autorul include în această tipologie tacticile de comunicare pentru: (1) media electronice, (2) media digitală, (3) publicitatea online și tipărită și (4) marketingul direct (direct mail).

Un prim set de tactici de comunicare pentru media electronice include: tacticile pentru media audio (robocall, podcasturile) și tacticile pentru media video (materialele pentru videoconferințe, teleconferințe). Spre exemplu, o tactică de comunicare pentru media electronice utilizată de Universitatea „Alexandru Ioan Cuza" din Iași este reprezentată de elaborarea materialelor pentru videoconferințe.

Al doilea set de tactici pentru media digitală conține: scrierea de emailuri, materialele pentru dispozitivele mobile,

materialele pentru publicații electronice, materialele pentru site-urile web, agregatoarele de știri, elaborarea de conținut pentru bloguri, activitățile de strângere de fonduri online și crowdsourcing. Spre exemplu, o tactică de comunicare pentru media digitală utilizată de Universitatea „Alexandru Ioan Cuza" din Iași este cea a scrierii de email-uri.

Al treilea set de tactici include tacticile pentru publicațiile online și tipărite: publicațiile seriale (buletinele informative), publicațiile autonome (broșurile, fișele informative, întrebările și răspunsurile frecvente), reeditările unor materiale/publicații, rapoartele corporative (anuale, trimestriale), kiturile pentru utilizatori și rapoartele de cercetare. De pildă, o tactică de comunicare pentru pentru publicațiile online folosită de Universitatea „Alexandru Ioan Cuza" din Iași este cea a buletinului informativ transmis lunar membrilor comunității academice.

Ultimul set de tactici este reprezentat de tacticile de marketing direct (direct mail). Acesta conține: scrisorile (de vânzare, de marketing) și cataloagele (de comerț cu amănuntul, de specialitate, business-to-business). Universitatea „Alexandru Ioan Cuza" din Iași recurge în relațiile cu partenerii de afaceri la această tactică de comunicare sub forma scrisorilor de marketing.

**7.2.4.3. Tactici de comunicare pentru media distribuită**

Cea de-a treia categorie de tactici propusă de Ronald Smith (2021, pp. 520–521) este reprezentată de tacticile de comunicare pentru media distribuită: materialele pentru microbloguri (X, Tumblr), materialele pentru rețele sociale (Facebook, LinkedIn, Rally, Point Ryze), materialele pentru platformele de distribuire a fotografiilor (Flickr, Instagram, Snapchat, SmugMug), materialele pentru platformele video (YouTube, Vimeo, DailyMotion, SchoolTube), mesagerie instant (WhatsApp, Skype), materialele pentru site-urile web

de tip întrebări-răspunsuri (Quora, Reddit, Yahoo Answers). Spre exemplu, Universitatea „Alexandru Ioan Cuza" din Iași apelează la o multitudine de tactici de comunicare pentru media distribuită, cum ar fi materialele pentru rețelele sociale (Facebook, LinkedIn), materialele pentru platformele de distribuire de fotografii (Instagram), respectiv materialele pentru platformele video (YouTube).

**7.2.4.4. Tactici de comunicare pentru media câștigată**

O altă categorie de tactici de comunicare propusă de Smith (2021, pp. 544–545) este reprezentată de tacticile pentru media de știri. Acestea includ: materialele pentru știri directe (buletinele de știri, news fact sheet, listele de evenimente, calendarele comunității, notele de interviu, comunicatele de presă, evenimentele de actualitate, video B-rolluri, videocomunicatele de presă, fotografiile și cadrele din înregistrări video, lansările pe rețele sociale, pachetele de știri transmedia, dosarele de presă, redacțiile media online), materialele pentru știri indirecte (media advisory, story idea memo, query letter), articolele de opinie (poziţiile oficiale, cărțile albe, declarațiile provizorii, scrisorile către redacție, drepturile la replică, editorialele invitatului special, contra-editoriale), știrile interactive (interviurile de presă, conferințele de presă, interviurile în studio, transmiterea opiniilor unor experți prin intermediul mai multor locații de presă, conferințele editoriale). Ex. Universitatea „Alexandru Ioan Cuza" din Iași recurge frecvent la tactici de comunicare pentru media câștigată, cum ar fi comunicatele de presă, interviurile și dosarele de presă.

**7.2.4.5. Tactici de comunicare pentru media plătită**

Ultima categorie de tactici de comunicare propusă de Smith (2021, pp. 563–654) este constituită de tacticile de comunicare pentru media plătită: reclamele tipărite (reclamele în ziare și reviste, advertorialele, reclamele interne, reclamele

la propriul program), reclamele electronice (reclame TV, radio sau prin cablu, programele de teleshopping, cataloagele electronice), reclamele outdoor/out-of-home (afișele stradale, panourile cu iluminare din spate, panourile de tip scroller, panourile direcționale, unipolurile, bannerele, picturile murale, reclamele în tranzit, dioramele, firmele luminoase, reclamele aeriene, materiale promoționale: uniformele, insignele, accesoriile de birou etc.). Universitatea „Alexandru Ioan Cuza" din Iași utilizează deseori tactici de comunicare pentru media plătită, cum ar fi reclamele în ziare, afișele, materialele promoționale de tip insigne, reclamele aeriene de tipul baloanelor publicitare cu aer cald.

Așa cum putem constata din clasificările prezentate anterior, gama tacticilor de comunicare este extinsă și în continuă creștere datorită progreselor tehnologice. În mod cert decizia cu privire la tacticile de PR ce s-ar impune să fie folosite nu ar trebui luată doar pentru că acestea sunt „la modă" sau pentru că „întotdeauna s-a făcut așa" (Eggensperger și Salvatore, 2022, p. 197), ci ar trebui să aibă la bază o solidă fundamentare strategică. Tacticile de PR ar trebui luate în considerare în lumina obiectivelor organizaționale, a relațiilor între ele, a specificului organizației și a publicului vizat, ținându-se cont în același timp de constrângerile de timp și de buget (Smith, 2021, p. 469). Prin urmare, în cele ce urmează ne vom referi la calendarul (planificarea temporală) și bugetul (resursele) campaniilor/programelor de PR.

### 7.3. Planificarea temporală

O dată ce deciziile privind tacticile cele mai adecvate au fost luate, relaționiștii trebuie să stabilească calendarul campaniei/programului de PR. Așa cum am arătat în capitolul 5 (*Planificarea programelor și campaniilor de PR*), stabilirea termenelor-limită și a orizontului de timp depinde de tipul de

plan elaborat. Cu alte cuvinte, este ușor de intuit că programele de PR care au gradul cel mai înalt de complexitate și se derulează pe o perioadă mai mare de un an necesită un efort de planificare temporală mai complex, pe când planificarea temporală a unei campanii de PR ce vizează un orizont de timp de până la un an este mai facil de realizat. Prin urmare, în funcție de obiectivele și complexitatea planului/programului de relații publice, efortul de planificare temporală poate fi substanțial diferit.

Bernard Dagenais (2003, p. 315) face o distincție între programul activităților de PR și calendarul activităților de PR, subliniind că programul activităților determină o localizare temporală anume a unei acțiuni de PR (ex. derularea unei sesiuni de informare a potențialilor masteranzi la programul „Relații publice și publicitate" de la Universitatea „Alexandru Ioan Cuza" din Iași la data de 27.05.2024), spre deosebire de calendarul de activități care conține toate etapele de acțiune și datele până când acestea trebuie derulate, astfel încât să se obțină rezultatul scontat (ex. elaborarea listei invitaților, stabilirea sălii, invitarea profesorului, pregătirea materialului discursiv, asigurarea echipamentului, urmărirea invitaților, colectarea feedback-ului, formularea concluziilor).

Wilcox et al. (2015, pp. 189–192) consideră că în stabilirea calendarului și orarului programului de PR trebuie să se țină cont de trei elemente:

1. Sincronizarea temporală a programului (timing) cu momentul în care mesajele cheie au cea mai mare relevanță pentru publicul vizat. Ex. informarea potențialilor masteranzi la programul „Relații publice și publicitate" de la Universitatea „Alexandru Ioan Cuza" din Iași ar trebui realizată în proximitatea campaniei de admitere.

2. Programarea temporală a tacticilor. A doua componentă a planificării temporale este reprezentată de programarea și stabilirea succesiunii diferitelor tactici sau activități.

Specialistul în PR trebuie să decidă dacă își va concentra efortul cel mai mare la începutul campaniei, la mijlocul ei sau la final. Această decizie strategică depinde de natura obiectivelor de relații publice stabilite (cognitive, afective, comportamentale), profilul publicului-țintă, mesajele elaborate, canalele și vehiculele media selectate, precum și de resursele disponibile. De pildă, informarea potențialilor masteranzi la programul „Relații publice și publicitate" de la Universitatea „Alexandru Ioan Cuza" din Iași se va realiza la începutul campaniei și va necesita o succesiune de activități pentru realizarea sesiunii de informare.

3. Compilarea calendarului. O parte integrantă a calendarului campaniei este reprezentată de planificarea temporală. În funcție de tacticile alese, relaționistul trebuie să decidă a priori care sunt activitățile ce ar trebui derulate, în ce ordine și când ar trebui realizate. Ex. derularea unei sesiuni de informare a potențialilor masteranzi la programul „Relații publice și publicitate" de la Universitatea „Alexandru Ioan Cuza" din Iași necesită câteva săptămâni pentru a o pregăti. Acest efort de planificare temporală ia forma unui calendar ce compilează pașii necesari, datele de finalizare, precum și responsabilii pentru o anumită sarcină.

Din perspectiva managementului operațional, o modalitate prin care putem crește gradul de probabilitate al respectării termenelor-limită este să descompunem (defalcăm) tactica de PR în activități specifice, astfel încât să poată fi alocată pentru aceasta atât sarcinile individuale, cât și resursele necesare. De pildă, tactica prezentată anterior, de a realiza o sesiune de informare a studenților de la specializarea „Comunicare și relații publice" de la Universitatea „Alexandru Ioan Cuza" din Iași privind programul de masterat de către profesori, ar implica: (1) alcătuirea unei liste a invitaților, (2) stabilirea sălii în care se va desfășura evenimentul, (3) invitarea profesorului, (4) pregătirea materialului informativ, (5) asigurarea echipa-

mentului multimedia, (6) urmărirea invitaților, (7) colectarea feedback-ului de la participanți și (8) formularea de concluzii. Așa cum putem lesne observa, activitățile enumerate anterior necesită responsabili și resurse pentru a putea fi derulate.

Tehnicile de planificare temporală ce pot fi folosite de specialiștii în PR variază de la cele mai simple, cum ar fi tabele sintetizatoare al calendarului de activități, la tehnici sau modele mai complexe, cum ar fi diagramele Gantt sau analiza drumului critic (ADC). În opinia noastră, considerăm că este mai puțin importantă tehnica de planificare utilizată de specialiști, atâta timp cât acestea contribuie la implementarea eficientă a activităților, respectiv la conturarea unei imagini de ansamblu coerente cu privire la planul stabilit. În plus, noile tehnologii permit utilizarea unor software-uri dedicate sau integrate, cum ar fi calendare online personalizate, tablouri de comandă (dashboard), precum și a aplicațiilor specializate. Considerăm că este mai important ca practicienii în PR să înțeleagă componentele acestor instrumente, precum și rolul lor în ecuația mai largă a unui program de relații publice. Tabelul 5 prezintă planificarea temporală a sesiunii de informare a studenților de la specializarea „Comunicare și relații publice" de către profesori privind programul de masterat „Relații publice și publicitate" de la Universitatea „Alexandru Ioan Cuza" din Iași.

Un instrument de planificare al tacticilor recomandat de Societatea Americană de Relații Publice (Public Relations Society of America) specialiștilor care doresc să obțină acreditarea este grila TASC (Tactic, Amount, Schedule, Coordinator). Așa cum putem sesiza în tabelul 6, în cadrul acestei grile, pentru fiecare tactică, relaționiștii trebuie să precizeze suma necesară, când este programat să aibă loc și cine coordonează implementarea acesteia (Guth și Marsh, 2017, p. 321).

**Tabelul 5.** Exemplu de planificare temporală a unei acțiuni de PR (calendar de activități)

| Nr. crt. | Activitate | Descriere | Responsabil | Dată de început | Dată de încheiere |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Elaborarea listei invitaților | Alcătuirea listei de studenți invitați la sesiunea de informare | Junior PR | 1.05.2024 | 3.05.2024 |
| 2 | Stabilirea sălii | Stabilirea sălii în care se va desfășura evenimentul academic. Obținerea aprobării | Junior PR | 1.05.2024 | 10.05.2024 |
| 3 | Invitarea profesorului | Selectarea și invitarea profesorului care va susține sesiunea de informare | Specialist în PR | 10.05.2024 | 20.05.2024 |
| 4 | Pregătirea materialului discursiv | Elaborarea materialului informativ în care se prezintă programul de masterat | Specialist în PR | 10.05.2024 | 20.05.2024 |
| 5 | Asigurarea echipamentului | Asigurarea echipamentului de videoproiecție și sonorizare | Junior PR | 20.05.2024 | 22.05.2024 |
| 6 | Urmărirea invitaților | Asigurarea dispunerii în sală a invitaților | Junior PR | 27.05.2024 | 27.05.2024 |
| 7 | Colectarea feedback-ului | Realizarea unui studiu calitativ în rândul participanților | Specialist în PR | 27.05.2024 | 27.05.2024 |
| 8 | Formularea concluziilor | Considerații finale privind activitatea desfășurată | Specialist în PR | 27.05.2024 | 30.05.2024 |

**Tabelul 6.** Exemplificarea grilei TASC

| Tactică | Suma | Program | Coordonator |
|---|---|---|---|
| Advertorial | 1.000 de lei | 1 mai 2024 | Specialist PR |
| Conferință de presă | 2.000 de lei | 10 mai 2024 | Specialist PR |
| Buletin informativ | 400 de lei | 20 mai 2024 | Junior PR |
| Ceremonie jubiliară | 18.000 de lei | 26 octombrie 2024 | Manager PR |

Spre deosebire de calendarul de activități sau de grila TASC, diagramele Gantt pot reprezenta foarte bine fluxul de lucru dintr-o campanie de relații publice, dar tind să fie mai puțin detaliate, așa cum se poate observa în figura 1 de mai jos. Trebuie totuși precizat faptul că diagramele Gantt sunt instrumente extrem de populare în planificarea temporală a eforturilor de relații publice deoarece pot fi formatate cu ușurință folosind Microsoft Excel sau pot fi utilizate șabloanele preexistente din suita Microsoft Office.

**Figura 1.** Structura tipică a unei diagrame Gantt

| **Activitate** | **Săptămâna** | | | | | **Responsabil** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | **S1** | **S2** | **S3** | **S4** | **S5** | |
| Elaborarea listei invitaților | | | | | | |
| Stabilirea sălii | | | | | | |
| Invitarea profesorului | | | | | | |
| Pregătirea discursului | | | | | | |
| Asigurarea echipamentului | | | | | | |
| Urmărirea invitaților | | | | | | |
| Colectarea feedback-ului | | | | | | |
| Formularea concluziilor | | | | | | |

Specialiștii în PR pot utiliza și alte metode de planificare temporală, cum ar fi diagrama PERT (Program Evaluation Review Technique), folosită de U.S. Navy în anii '50, pentru a coordona programul submarinului atomic Polaris, respectiv Metoda Drumului Critic (Critical Path Method), dezvoltată în aceeași perioadă în sectorul privat. În opinia noastră, indiferent de metoda selectată, practicienii în relații publice trebuie să planifice și să urmărească implementarea tacticilor de relații publice, astfel încât să se maximizeze șansele îndeplinirii obiectivelor propuse.

Ronald Smith (2021, p. 596) concluzionează că planificarea temporală este esențială pentru relaționiști, mai ales atunci când aceștia au de planificat o varietate de tactici și trebuie să gestioneze diferite programe de PR în același timp. Din perspectivă managerială, elaborarea unui plan scris permite instruirea membrilor echipei de relații publice în vederea realizării activităților programate, precum și delegarea responsabilităților. În cazul agențiilor de PR sau a freelancerilor, calendarul de activități permite înregistrarea și păstrarea tuturor sarcinilor efectuate într-o campanie/program de PR, acesta putând fi utilizat și în scop de facturare a serviciilor prestate clienților.

În final, achiesăm la poziția exprimată de Bernard Dagenais (2003, p. 315) că un calendar de activități bine construit trebuie să ofere o perspectivă generală asupra tuturor activităților, astfel încât să fie un instrument util în planificarea, dar și în implementarea campaniilor de relații publice. În cele din urmă, acesta trebuie să fie construit realist, astfel încât să contribuie atât la o mai bună organizare a activităților, cât și la o eficientă alocare a resurselor necesare implementării tacticilor de PR selectate, de la faza de pregătire a acestora până la faza de aplicare, respectiv de evaluare. Gregory (2009, p. 183) explică faptul că în planificarea temporală a eforturilor de PR specialiștii trebuie să țină cont de doi factori interde-

pendenți: termenele-limită și resursele potrivite. Îndeplinirea cu succes a obiectivelor de comunicare depinde de respectarea calendarului campaniei, iar implementarea acțiunilor de relații publice se poate realiza doar prin alocarea resurselor potrivite.

### 7.4. Bugetul

Orice acțiune de relații publice necesită resurse pentru a putea fi derulată, iar eficiența acesteia se stabilește în funcție de raportul între intrări (input) și ieșiri (output). Planificarea strategică în relațiile publice presupune asigurarea eficienței prin stabilirea obiectivelor, a resurselor necesare îndeplinirii acestora, precum și alocarea bugetelor încă de la început (Tench și Waddington, 2021, p. 216). De altfel, amploarea (numărul publicurilor vizate) și profunzimea efortului de PR (profunzimea comunicării în termen de mesaj și efort de diseminare) este determinată de resursele disponibile. Mai mult decât atât, stabilirea unor obiective realiste (să ne reamintim exigențele S.M.A.R.T) presupune o analiză atentă a resurselor necesare obținerii rezultatului vizat (Smith, 2021, p. 598). Specialiștii în relații publice trebuie să fie extrem de practici în fiecare etapă a procesul de planificare și să ia în considerare constrângerile și limitările bugetare, deoarece nicio organizație nu este scutită de acestea, astfel încât recomandările lor să fie realiste, practice și realizabile (Smith, 2021, p. 598).

Cutlip et al. (2010, p. 359) susțin că stabilirea bugetului de relații publice este atât artă, cât și știință. Pe de o parte, specialiștii în PR pot folosi diverse metode în stabilirea modului în care vor fi alocate resursele, cum ar fi (Gregory, 2009; Cutlip et al., 2010; Smith, 2021): (1) metoda surplusului (organizația consideră relațiile publice ca fiind un lux, o cheltuială și nu o investiție ce produce rezultate organizaționale reale; se cheltuiește doar atât cât organizația își poate permite pe acțiunile de relații publice, după ce celelalte cheltuieli au fost

acoperite; bugetul nu este corelat cu obiectivele de PR propuse; este o abordare financiar-contabilă, aplicată, în special, de organizațiile mici; reprezintă o perspectivă îngustă de alocare a bugetului de relații publice), (2) metoda parității competitive (bugetul de relații publice se stabilește în funcție de concurență; metoda are un caracter defensiv și necesită informații despre cheltuielile concurenților, care nu sunt ușor de obținut; fundamentarea bugetului este slabă, întrucât se copiază eforturile competitorilor; imitarea strategiilor concurenților poate determina realizarea unui program de comunicare ineficient), (3) metoda procentajului din vânzări (utilizată în organizațiile orientate spre profit, se determină cheltuielile de relații publice în funcție de vânzările prognozate/realizate; cheltuielile de PR capătă un caracter variabil, întrucât depind de nivelul vânzărilor; filosofia care stă la baza utilizării acestei metode este că bugetul de PR trebuie să țină cont atât de competitorii din industrie, cât și resursele organizației; o problemă importantă este reprezentată de alegerea procentajului corespunzător alocat bugetului de PR), (4) metoda devizului pe activități (este cea mai des utilizată metodă de bugetare în relații publice și presupune ca specialiștii să stabilească programul de activități al campaniei, apoi să estimeze cheltuielile necesare pentru realizarea fiecărei activități din program; o problemă a utilizării acestei metode poate fi constituită de supraevaluarea sumelor alocate fiecărei activități), (5) etapa ciclului de viață (cheltuielile de PR variază în funcție de faza în care se află un program: lansare, creștere, maturitate și declin; în faza de lansare a unui program se alocă, de regulă, un buget semnificativ mai mare decât în celelalte faze), (6) „ce ar fi dacă nu alocăm buget?" (abordarea presupune analiza efectului inacțiunii – lipsei unui buget de PR – la nivel organizațional, în raport cu misiunea organizațională; abordarea implică corelarea rezultatelor acțiunilor de PR în raport cu obiectivele stabilite), respectiv

(7) metoda cost-beneficiu (presupune identificarea costului implementării unei tactici, apoi compară acel cost cu valoarea estimată a rezultatelor așteptate, urmărindu-se ca, în esență, costul să fie semnificativ mai mic decât beneficiul probabil). Sesizăm că bugetul de PR se află într-o relație de strânsă dependență cu factori precum venitul sau fondurile disponibile ale organizației, „necesitatea competitivă", sarcina sau scopul general stabilit pentru organizație, respectiv profitul sau surplusul care rămâne după scăderea cheltuielilor (Cutlip et al., 2010, p. 359).

Pe de altă parte, conceperea bugetului de PR necesită și multă creativitate pentru a identifica resursele necesare (financiare, de resurse umane, de timp) implementării cu succes a planului. Relaționistul, în calitate de persuador profesionist, trebuie să aibă capacitatea de a-i convinge pe decidenți (de regulă, clienți sau directori executivi) să aloce bugetul necesar implementării tacticilor și, mai apoi, prin activitatea managerială de control, să dovedească utilizarea eficientă a acestuia.

Bugetul unei campanii de relații publice conține, de regulă, următoarele cinci categorii principale de cheltuieli (Smith, 2021, p. 599):

1. Costuri cu personalul (sau resurse umane). De regulă, aceste categorii de cheltuieli se referă la numărul de persoane implicate în proiect (consultanți, personal propriu, freelanceri etc.) și la timpul necesar implementării tacticii (exprimat în ore sau zile). O practică comună în cazul departamentelor de PR, structurate ca „agenții" interne, este de a factura și aloca un buget distinct în acest sens, astfel încât să se poate stabili mai bine rolul activității de PR în context organizațional.

2. Costuri pentru materiale de comunicare. Acest capitol bugetar include costurile asociate tacticilor de comunicare, cum ar fi producția (conceperea și tipărirea) broșurilor, revistelor, dosarelor de presă, bannerelor, afișelor etc., dar și

pentru dezvoltarea site-urilor web, respectiv monitorizarea/gestionarea paginilor de pe rețele sociale.

3. Costuri media. În această categorie specialiștii în PR includ banii necesari achiziționării spațiului și timpului media pentru diferite canale și vehicule media (reclame în ziare, reviste, radio, TV, site-uri web etc.), în special în cazul în care se optează pentru utilizarea publicității plătite (advertising).

4. Costuri pentru echipamente și dotări. Relaționiștii cuprind în această secțiune costurile unice de capital ale echipamentelor ce ar trebui achiziționate pentru a implementa tacticilor de PR (computere, software, imprimante, videoproiectoare, sisteme de sonorizare etc.). În situația în care un echipament este utilizat pentru mai multe proiecte de PR, costul ar trebui stabilit pe baza ratei de amortizare a investiției.

5. Costuri administrative. De regulă, aceste categorii de cheltuieli includ taxele telefonice, costurile de livrare, fotocopiere și costurile de călătorie, masă, cazare, contracte de întreținere etc.

La aceste cinci categorii bugetare, în cazul agențiilor de relații publice se pot adăuga și (Gregory, 2009, pp. 198–201):

6. Onorarii de consultanță. În cazul externalizării serviciilor de PR, agențiile/freelancerii pot include onorarii de consultanță ce sunt bugetate distinct. În unele situații, facturarea se poate face pe baza tarifului orar, a taxei de proiect, a taxei de activități derulate/sarcini realizate sau în funcție de performanță. De pildă, unele agenții de PR pot aloca timp pentru participarea la conferințe, pregătirea rapoartelor, derularea unor cercetări etc. – astfel, pot factura clienților fie pe baza timpului alocat, fie pe bază de proiect.

7. Onorarii de implementare. Planificarea unei campanii de relații publice poate fi un serviciu tarifat la un alt preț față de cel practicat pentru implementarea campaniei. În mod evident, timpul alocat punerii în acțiune a efortului de PR

poate diferi în mod substanțial de cel necesar planificării. Prin urmare, unii furnizori de servicii de relații publice pot solicita onorarii diferite pentru timpul necesar implementării programului/campanii.

În încheiere, suntem de acord cu Mike Beard (2007, p. 63) care susține că un control meticulos al bugetului sporește cu mult mai mult reputația unui practician în PR decât orice alt indicator de performanță. În opinia sa, relaționiștii ar trebui să respecte următoarele principii bugetare:

1. Să demonstreze legătura dintre obiectivele unui plan strategic, elementele de acțiune (instrumentele de comunicare) și rezultatele vizate, pe de o parte, și bugetul propus, pe de altă parte, menținând un control absolut asupra bugetului odată ce acesta a fost aprobat.

2. Să înțeleagă natura cheltuielilor și toate detaliile referitoare la acestea, astfel încât să poată răspunde la toate întrebările managementului despre cheltuieli — și să nu fie pus în dificultate.

3. Să colaboreze strâns cu managerii de cont și să respecte cu scrupulozitate procedurile de gestionare bugetară ale organizației.

4. Să verifice cu atenție conturile și să nu permită nimănui să deconteze cheltuieli din bugetul de comunicare fără aprobare.

5. Să stabilească clar (în scris) cine din echipă poate cheltui fonduri și cine poate aproba achitarea facturilor.

6. Să aloce un buget de rezervă pentru cheltuielile neprevăzute, astfel încât să evite necesitatea unor aprobări din partea conducerii pentru finanțări suplimentare, în vederea acoperirii costurilor neașteptate. În cazul în care bugetul de rezervă nu acoperă noile costuri, cheltuielile suplimentare trebuie aprobate de conducere.

Bernard Dagenais (2002, p. 102) sublinia importanța elaborării corecte a planului și a bugetului unei campanii de

PR, punctând: „relaționistul trebuie să dezvolte un caracter de contabil avar, o vigilență de paznic de puşcărie, să știe să stimuleze creatorul pentru ca acesta să se depășească și, în același timp, să-l gonească din spate pentru a-și respecta calendarul, să anime celelalte resurse umane de care are nevoie. El este stăpânul operațiunii și, astfel, trebuie să dea dovadă de o logică perfectă în derularea fiecărei etape".

### 7.5. Implementare tacticilor de relații publice

Simpla planificare a utilizării unor tactici de PR nu reprezintă o garanție că acestea vor avea un efect asupra publicurilor vizate. De altfel, planurile sunt instrumente manageriale ineficiente dacă nu sunt puse în aplicare, iar din acest punct de vedere specialiștii în PR trebuie să aibă capacitatea de a implementa cu succes tacticile selectate. În opinia lui David W. Guth și Charles Marsh (2017, p. 347), tacticile de PR de succes prezintă o serie de caracteristici comune: (1) fac parte dintr-un plan de relații publice scris, aprobat, care este corelat cu misiunea și valorile organizației, (2) vizează un singur public la un moment dat (o tactică ce funcționează pentru un public ar putea fi complet nepotrivită pentru altul), (3) se bazează pe cercetarea valorilor, intereselor și canalelor preferate de comunicare ale publicului-țintă și (4) sunt evaluate pe măsură ce sunt executate și după ce sunt implementate.

Ronald Smith (2021, p. 495) consideră că în vederea implementării tacticilor de comunicare specialistul în PR ar trebui să răspundă la următoarele întrebări:

1. Cât va costa implementarea acestei tactici? Costul este justificat? Este realistă asumarea unui asemenea cost (se bazează pe resursele organizației)?

2. Cât timp va fi nevoie pentru echipa de PR să implementeze această tactică? Este realist să se asume unui astfel de calendar (se bazează pe resursele organizației)?

3. Ce nivel de calificare, echipament și expertiză este necesar pentru a implementa această tactică? Este disponibil nivelul necesar în cadrul organizației? Este disponibil din surse externe?

În cele din urmă, implementarea campaniei de relații publice presupune adaptarea tacticilor selectate în funcție de strategiile alese, ținând cont simultan de orar, buget, menținând oamenii informați și rezolvând problemele care apar pe parcurs într-un mod cât mai pozitiv posibil (Newsom et al., 2003, p. 580). Etapele de aplicare și de monitorizare a planului încep odată cu lansarea și difuzarea mesajelor, respectiv cu monitorizarea implementării acestuia.

### 7.6. Considerații finale

Era digitală a generat noi posibilități în ceea ce privește tacticile pe care specialiștii în PR le au la dispoziție în vederea atingerii obiectivelor de comunicare pentru organizațiile pe care le deservesc. În mod cert, tacticile de relații publice joacă un rol crucial în planificarea și implementarea planurilor de comunicare, fiind subsumate activității managementului strategic. Simpla alegere a tacticilor de PR nu asigură îndeplinirea obiectivelor de comunicare stabilite — programarea, bugetarea, monitorizarea și evaluarea performanței reprezintă etape importante pentru a maximiza impactul eforturilor de comunicare. Prin adoptarea unei abordări integrate și adaptate la nevoile și contextul specific, organizația poate obține succesul într-un mediu comunicațional dinamic și competitiv. În plus, prin utilizarea unor strategii și tactici eficiente, organizația poate obține rezultatele dorite cu resursele disponibile, într-un mediu turbulent, aflat în continuă schimbare.

Indiferent de poziția pe care o ocupă la nivel organizațional, relaționiștii trebuie să cunoască tipurile de tactici pe care le au la dispoziție, să le selecteze pe cele mai potrivite în

urma unei analize complexe, să le implementeze și să măsoare rezultatele obținute în timpul și în urma aplicării acestora. De asemenea, considerăm că este extrem de important ca PR-iștii să evite pericolul de a considera că există „rețete sigure de succes" și să folosească anumite tactici de relații publice doar pentru că acestea sunt „la modă".

# 8. MESAJELE DE PR CA MIJLOACE DE PERSUADARE A STAKEHOLDERILOR

## 8.1. Introducere

Specialiștii în relații publice creează valoare adăugată pentru clienții lor – persoane publice sau organizații – influențând stakeholderii acestora la nivel cognitiv, afectiv sau comportamental prin intermediul unor mesaje, care reprezintă ansambluri de semne transmise unor destinatari sub o anumită intenție de comunicare (Fârte, 2004). Mesajele de relații publice sunt astfel concepute încât să alinieze cât mai bine cognițiile, atitudinile și acțiunile stakeholderilor cu interesele clienților deserviți.

Indiferent de postura în care se află (angajat al departamentului intern de relații publice, membru al unei agenții de PR ori freelancer) și independent de ponderea propriei contribuții la elaborarea și diseminarea mesajelor, specialistul în relații publice este perceput mai curând ca parte a unei surse de comunicare decât ca singur sau principal autor al mesajelor transmise. Pentru publicul-țintă, persoanele care îi transmit mesaje în numele unei organizații interpretează, ca autor colectiv sui generis, „partitura organizației".

Alinierea cogniților, atitudinilor și comportamentelor părților interesate la interesele organizației prin influențarea comunicațională realizată de specialistul în PR capătă o importanță aparte în societatea liberă și pluralistă din zilele noastre. Deși societatea contemporană în care trăim are și ea un centru unic de putere care o poate reglementa prin utiliza-

rea constrângerii legale, adevărata putere de conducere o are un „guvern invizibil" (Bernays, 1928, p. 37) care modelează percepțiile, ideile, gusturile, opiniile, atitudinile și obiceiurile – atât ale maselor, cât și ale conducătorilor – prin persuasiune, cu alte cuvinte, prin tranzacții simbolice (Miller, 2002).

Guvernul invizibil al persuadorilor este format din jurnaliști, specialiști în relații publice, agenți de marketing, agenți de publicitate, profesori, preoți, experți și alți lideri de opinie. Ei formează „legiuni", iar vocile lor sunt parțial concordante și parțial discordante. Persuadorii acționează ca noduri ale unor rețele complexe, eterogene și autoorganizante de influențatori. Toți se străduiesc să exercite un control social necoercitiv asupra unor categorii largi de oameni, provocând reacții pozitive măsurabile în percepțiile, cognițiile, sentimentele, atitudinile, opiniile, deciziile sau comportamentele oamenilor. În ultimă instanță, persuadorii încearcă să producă „impresia corectă" asupra publicului (Richards, 2016) plasând mesaje convingătoare (știri, povești, interviuri, perspective, date statistice, comentarii, analize, imagini, filme, informații divulgate pe surse etc.) în mass-media și social media.

Ca agenți ai controlului social, influențatorii modelează mințile oamenilor prin diverse instrumente și tehnici. În primă instanță, cei mai mulți dintre aceștia folosesc persuasiunea, dar, dacă aceasta nu reușește, ei pot recurge la diverse scurtături (shortcuts) către conformare: coerciția, mita, înșelăciunea, manipularea instinctelor dominante etc. În general, conformarea asigurată prin intermediul unor astfel de scurtături nepersuasive este superficială și temporară. Oamenii influențați în acest mod tind să se considere victimele unui tratament nedrept, nedorit, vătămător sau manipulativ și nutresc ranchiună față de sursa de control social. Odată edificați cu privire la starea lor și capabili să reziste, ei vor tinde să se comporte în răspărul sugestiilor primite (Fârte, 2019).

Agenții controlului social folosesc uneori un amestec de mijloace de influență, unele ce țin de esența mesajului persuasiv, iar altele, fiind extrinseci acestuia. Ex. Agenția Națională de Administrare Fiscală (ANAF) poate îndemna contribuabilii să-și declare onest veniturile și să plătească taxele corespunzătoare, evidențiind datoria morală a oricărui cetățean de a contribui, pe măsura propriilor venituri, la susținerea binelui comun. Instituția poate însă adăuga o nuanță amenințătoare mesajelor sale persuasive. Pe de altă parte, pe o schemă de influențare discursivă total necoercitivă, dar înșelătoare, un dealer de mașini poate focaliza atenția cumpărătorului asupra cadourilor sau bonusurilor adăugate mașinii achiziționate, speculând nevoia de reciprocitate sau instinctul hedonic al cumpărătorului. Dacă însă publicul persuadat conștientizează scurtăturile către conformitate folosite de influențator, indiferent dacă sunt de natură coercitivă sau înșelătoare, e foarte probabil ca acesta să manifeste rezistență la persuasiune (Fârte, 2019).

Considerațiile de mai sus evidențiază complexitatea eforturilor persuasive ale specialiștilor în PR ca membri ai „guvernului invizibil" și agenți ai controlului social, precum și întrepătrunderea actelor de influențare eminamente necoercitive și etice ale acestuia cu acte de influențare coercitivă sau înșelătoare. În cuprinsul acestui volum dedicat principiilor relațiilor publice, ne vom mărgini doar la evidențierea aspectelor esențiale ale influențării prin mesaje persuasive la care recurge specialistul în relații publice. Mai exact: (1) vom explicita conceptul de persuasiune, (2) vom prezenta relația dintre persuasiune și propagandă, (3) vom prezenta câteva modele teoretice ale mecanismelor care stau la baza persuasiunii prin mesaje, (4) vom ilustra principalele tipuri de mesaje de PR și (5) vom discuta fenomenul rezistenței la persuasiune, cu care se confruntă inevitabil toți influențatorii din sfera publică, inclusiv specialiștii în PR.

## 8.2. Persuasiunea ca modalitate supremă de influențare a stakeholderilor

În eforturile sale de edificare, menținere sau schimbare a unor relații mutual benefice dintre o organizație și părțile interesate ale acesteia, specialistul în PR este obligat să utilizeze persuasiunea la nivel de performanță în toate situațiile de comunicare ivite. Pentru a putea face acest lucru, el trebuie să-i cunoască atributele definitorii, formele pe care le poate îmbrăca, raporturile pe care le are cu alte mijloace de control social și circumstanțele în care se aplică. Deceniile de relativă pace de după al doilea război mondial, transformarea multor societăți în comunități deschise, complexe, pluraliste, libere și democratice, folosirea pe scară largă a noilor tehnologii de comunicare și globalizarea sunt doar câțiva dintre factorii care au crescut interesul cercetătorilor pentru fenomenul persuasiunii. Acest interes major și pe deplin justificat a condus la o literatură de specialitate dedicată persuasiunii într-atât de bogată încât desfide orice încercare de recenzare sau rezumare. Întrucât nu ne-am propus să tratăm persuasiunea în general, ci doar acele aspecte esențiale ale persuasiunii care au impact asupra practicii de relații publice, ne vom raporta doar la câteva dintre contribuțiile științifice dedicate acestui subiect, având totuși convingerea că selecția noastră, fatalmente restrictivă, este suficient de relevantă și acoperitoare.

Pentru a înțelege care sunt atributele esențiale și caracteristice ale persuasiunii, este util să ne raportăm la câteva definiții care sunt, în linii generale, concordante, dar care conțin și nuanțe demne de a fi luate în considerare. Așadar, persuasiunea este considerată:

- „încercarea conștientă a unui individ de a schimba atitudinile, convingerile ori conduita unui alt individ sau grup de indivizi prin transmiterea unor mesaje" (Bettinghaus și Cody, 1987, p. 3);

- „comunicarea simbolică dintre două sau mai multe persoane cu intenția de a schimba, întări sau forma atitudinile, credințele și/sau comportamentele receptorului" (Frymier și Nadler, 2007, p. 7);
- „efortul intenționat reușit de a influența starea mentală a altcuiva prin comunicare într-o conjunctură în care persoana persuadată are un anumit grad de libertate" (O'Keefe, 2016, p. 4);
- „procesul simbolic în cadrul căruia comunicatorii încearcă să convingă alți oameni să-și schimbe propriile atitudini sau comportamente cu privire la o problemă prin transmiterea unui mesaj într-o atmosferă de liberă alegere" (Perloff, 2017, p. 22).

Pornind de la definițiile enumerate mai sus, vom explicita trăsăturile esențiale ale persuasiunii pentru a ajunge, apoi, la o definiție sintetică a acesteia.

1. Persuasiunea este un efort intenționat sau deliberat, orientat spre obținerea unor efecte specifice. Persoana care depune acest efort – persuadorul – prefigurează sau anticipează rezultatele acțiunilor sale înainte de a le întreprinde. O dată cu realizarea acțiunilor persuasive, persuadorul manifestă în mod inevitabil un ansamblu de comportamente spontane și neconștientizate care au, la rândul lor, impact asupra persoanelor vizate. Aceste comportamente inconștiente și involuntare merită a fi luate în considerare și investigate, însă ele nu intră în sfera persuasiunii.

2. Persuasiunea vizează influențarea unei persoane sau a unui grup de persoane – persuadații – care se bucură de un grad minim de libertate în relația cu persuadorul, putând respinge măcar în parte influența acestuia. Persuasiunea reprezintă o „încercare democratică și umanistă de a-i influența pe ceilalți" (Larson, 2010, p. 2). Pentru a convinge o colectivitate umană să întreprindă anumite acțiuni, cum ar fi achiziționarea unui produs, votarea unui candidat sau coo-

perarea cu alți agenți sociali, persuadorul nu folosește forța sau constrângerea, ci încearcă să ofere „motive întemeiate" pentru a acționa, sub forma unui mixaj de mijloace logice și emoționale (Larson, 2010, p. 2). Acest lucru nu exclude posibilitatea ca persuasiunea să aibă o componentă „indirect coercitivă" sub forma unei amenințări credibile (Miller, 2002). Spre exemplu, o campanie de relații publice menită să crească gradul de conformare a agenților economici la plata corectă a taxelor și impozitelor poate atrage atenția publicului vizat asupra pedepselor pe care le suportă evazioniștii fiscali. Această amenințare se menține totuși în sfera persuasiunii deoarece publicul are un grad suficient de libertate pentru a ignora sau respinge influența exercitată.

3. Persuasiunea este un act de comunicare, mai exact un act de „comunicare simbolică", în sensul dat de Frymier și Nadler (2007), respectiv Perloff (2017) acestui cuvânt. Indiferent dacă sunt simboluri în sensul propriu și restrâns al termenului (ex. simboluri politice, precum steagurile naționale, simboluri religioase, precum crucea, semiluna sau steaua lui David, logo-uri ale brandurilor comerciale de succes, precum *McDonald's, Apple* sau *Nike*) sau cuvinte „mari" (ex. „libertate", „dreptate", „solidaritate", „egalitate"), semnele folosite în persuasiune sunt purtătoare semnificații psihologice și culturale suficient de puternice pentru a schimba atitudini și modela opinii. Comunicarea persuasivă depășește frecvent nivelul interpretării literale (Perloff, 2017, p. 22).

4. Persuasiunea vizează influențarea unei stări mentale a altcuiva, mai exact influențarea unei atitudini a altcuiva. Atitudinea poate fi înțeleasă ca „predispoziția învățată sau dobândită de a răspunde în mod consistent favorabil sau nefavorabil la un anumit obiect" (Fishbein și Ajzen, 1975, p. 6), altfel spus constituie „evaluarea afectivă, învățată și persistentă a unui obiect care exercită un impact directiv asupra comportamentului social" (Perloff, 1993, p. 27). Evident,

persuadorul intenționează de cele mai multe ori să obțină un cluster de efecte cognitive, afective sau comportamentale la nivelul publicului vizat, însă, în ultimă instanță, toate aceste efecte sunt văzute drept consecințe ale unei schimbări de atitudine. Persuadorul nu așteaptă din partea persoanelor vizate manifestarea unor comportamente singulare, nemotivate și disparate, ci comportamente sociale care decurg în mod consistent din atitudini cu impact directiv.

Este de reținut apoi că persuasiunea vizează influențarea, iar nu doar schimbarea atitudinii unor persoane deoarece răspunsul așteptat din partea acestora poate fi nu doar unul de modificare, ci și de formare, respectiv de consolidare sau întărire (Miller, 2002). Spre exemplu, o campanie de combatere a fumatului poate viza fumătorii în scopul motivării acestora de a face o schimbare atitudinală și comportamentală, anume să deteste fumatul și să renunțe la el. O altă campanie anti-fumat ar putea fi orientată spre preadolescenții și adolescenții care n-au încercat acest viciu pentru a le forma o atitudine defavorabilă fumatului. În sfârșit, poate fi concepută a campanie anti-fumat adresată persoanelor care au renunțat de puțin timp la fumat și riscă să revină la vechile obiceiuri. În cazul lor, persuadorul încearcă să consolideze atitudinea nouă și fragilă defavorabilă fumatului.

Într-o privință, am putea spune totuși că persuasiunea implică o schimbare în măsura în care persuadorul intervine cumva „în cursul natural al evenimentelor" și produce la nivelul publicului efecte care n-ar fi apărut fără intervenția sa. Spre exemplu, efectul observabil al campaniei anti-fumat adresată persoanelor care au renunțat la acest viciu este menținerea unei atitudini, însă această stare de menținere poate fi privită ca schimbare în raport cu mersul natural al evenimentelor, care ar fi dus la disoluția atitudinii recente și fragile anti-fumat.

5. Persuasiunea este o componentă inextricabilă a comunicării. Specialiștii în relații publice și ceilalți persuadori cu rol de control social necoercitiv în societate folosesc comunicarea, printre altele, pentru a informa, educa, instrui, motiva, conecta, integra, promova, distra și facilita luarea deciziilor (Madhukar, 2009). Indiferent de scopurile urmărite, comunicarea are inevitabil o componentă persuasivă, chiar dacă nu în aceeași pondere. În unele contribuții, se încearcă stabilirea unei diferențe nete între informare și persuadare. Astfel, se spune că informarea ar fi centrată pe dovezi obiective sau imparțiale (balanced evidence), ar avea drept scop preluarea și înțelegerea informațiilor de către membrii publicului, iar marca reușitei ar fi comprehensiunea mesajelor transmise. Prin contrast, persuasiunea ar fi centrată pe esența mesajului care exprimă îndemnul la schimbare (take-home message), ar avea drept scop determinarea publicului să creadă informațiile transmise, iar marca reușitei ar fi schimbarea atitudinii sau conduitei publicului (Freeman, 2023). În realitate, însă, informarea nu poate avea succes decât dacă este însoțită de persuasiune. Pentru a se lăsa informat (fie și cu date întru totul obiective și imparțiale), receptorul trebuie persuadat, altfel spus convins, că subiectul mesajului este demn de atenție (Messina, 2007, p. 30). Așadar, componenta persuasivă este prezentă în ponderi diferite în absolut orice act de comunicare.

6. Persuasiunea implică întotdeauna, în ponderi diferite, elemente raționale și nonraționale. Persuasiunea este rațională în măsura în care puterea de convingere (persuasiveness) rezidă mai curând în substanța argumentelor decât în maniera de prezentare, autoritatea persuadorului sau acea relație specială dintre persoane care o face pe una receptivă la sugestiile celeilalte (Benn, 1967, pp. 265–266). Persuasiunea rațională este impersonală, invită și răspunde la critici, fiind în ultimă instanță un dialog între egali (Benn, 1967, pp. 265–266). Persuasiunea este nonrațională în măsura în care puterea de

convingere decurge din credibilitatea, charisma și autoritatea persuadorului ori din capacitatea acestuia de a induce publicului emoții pozitive sau negative care conferă putere îndemnului la schimbare atitudinală. Persuasiunea predominant rațională este întâlnită, spre exemplu, în dezbaterile științifice, iar cea predominant nonrațională, în viața religioasă a unei comunități și în campaniile electorale.

Persuasiunea predominant nonrațională nu este automat nocivă, câtă vreme elementele nonraționale (care se adaugă substanței argumentelor) nu anulează autonomia persoanelor persuadate (Benn, 1967, p. 267). Propaganda de război a unei țări care este victima unei agresiuni este un exemplu ilustrativ în acest sens. Atunci când trebuie mobilizate mase largi de oameni într-un timp foarte scurt într-o acțiune care incumbă sacrificii neobișnuite la nivel individual, persuasiunea eminamente rațională, bazată pe argumente logice greu de urmărit de către publicul larg, ar fi contraproductivă.

7. Persuadorii nu-i fac întotdeauna conștienți pe persuadați că sunt vizați de persuasiune (Frymier și Nadler, 2007, p. 10). Persuadorii procedează întotdeauna conștient și voluntar atunci când încearcă să convingă o colectivitate umană să gândească, să simtă sau să se comporte într-un anumit fel, însă ei nu pun în gardă persoanele vizate asupra intenției lor de comunicare sau nu o comunică în mod direct și explicit pentru a nu-și reduce șansele de reușită. Persuadații nu sunt pacienți naivi, pasivi și vulnerabili ai oricărui efort de persuasiune. Persuadații dau dovadă de „vigilență epistemică" (epistemic vigilance) (Mercier și Sperber, 2017) și, în timp, ei dobândesc cunoștințe de persuasiune (persuasion knowledge), mai exact ei își dezvoltă capacitatea de a înțelege scopul urmărit de persuador și mijloacele folosite pentru atingerea lui. Pe cale de consecință, ei dobândesc și capacitatea de a rezista sau de a face față influenței persuasive exercitate asupra lor (Henrie și Taylor, 2009, p. 71). Dacă persuadații posedă cunoștințe de

persuasiune și le folosesc, ei tind să dezvolte atitudini cognitive și afective negative față de persuador și față de sugestiile făcute de acesta (Henrie și Taylor, 2009, pp. 71–72).

8. Persuasiunea este un instrument de control social (Miller, 1989, p. 46). Ea implică o formă de manipulare, în sensul că persuadorul încearcă să-i controleze pe persuadați în propriul avantaj, cel mai adesea ascunzându-le adevărata intenție de comunicare. Manipularea subiacentă persuasiunii conferă avantaj persuadorului, dar asta nu înseamnă că este automat contrară intereselor persuadaților. Mai mult, deși își maschează intenția de comunicare pentru a ocoli reacția naturală defensivă a publicului (Ferretti et al., 2022, p. 5), persuadorul nu poate fi considerat automat lipsit de fair-play și onestitate, iar faptele lui contrare legii și moralității. N-am putea cere protejarea prin lege a publicului de persuasiunea „manipulativă" decât dacă am putea demonstra că aceasta se bazează pe tehnici manipulative irezistibile (irresistible manipulative techniques) care creează prejudicii grave publicului (Benn, 1967, p. 275).

9. Persuasiunea nu este întotdeauna reușită. Daniel O'Keefe (2016) a restrâns sfera persuasiunii la eforturile de influențare a cogniților, afectelor sau comportamentelor altcuiva care sunt încununate de succes. Pe linia definițiilor mai largi din literatura de specialitate, considerăm că pot fi incluse în sfera persuasiunii și actele de comunicare simbolică asociate unei intenții persuasive care au avut un succes parțial sau chiar au eșuat (din cauza reactanței psihologice a persuadaților).

Pe baza considerațiilor de mai sus, am putea acorda conceptului de persuasiune următoarea definiție sintetică:

Persuasiunea este un act de comunicare folosit ca instrument de control social al atitudinilor unor persoane care au un grad minim de autonomie și libertate.

Din definiția de mai sus nu rezultă că orice act de persuasiune este legal și moral în orice împrejurare. Este posibil

ca un persuador malefic să instige pe altcineva la săvârșirea unei infracțiuni (ex. furt, viol, omor). Deși n-a comis el însuși infracțiunea și nici nu a folosit constrângerea pentru a-și exercita influența, persuadorul poate fi condamnat ca autor moral al infracțiunii dacă se dovedește că a exercitat tehnici de manipulare irezistibile asupra unei persoane vulnerabile la actul de instigare. Este posibil de asemenea ca persuadorul să nu influențeze pe cineva în direcția încălcării legilor în vigoare, însă acțiunea sa persuasivă poate fi considerată inacceptabilă prin prisma unor standarde morale. Spre exemplu, comunicatorul profesionist care se comportă asemenea unui mercenar – punându-și talentul în serviciul unor cauze contrare (ex. acțiunea de susținere a unei campanii de protecție a mediului într-o zonă minieră, respectiv acțiunea de advocacy în sprijinul unei companii miniere care dorește să exploateze minereurile din zona respectivă) – poate fi sancționat pentru lipsă de autenticitate. Sancțiunile morale nu afectează dreptul persuadorului de a-și desfășura activitatea, însă îi diminuează credibilitatea și, pe cale de consecință, eficiența.

În literatura de specialitate sunt prezentate diverse standarde morale pentru evaluarea actelor de persuasiune. Cinci dintre acestea (TARES) se bucură de o mai largă recunoaștere, fiind considerate mai clar definite și mai ușor de operaționalizat (Messina, 2007):

1. Veridicitatea (truthfulness) mesajului. Informația conținută în mesaj trebuie să concorde cu realitatea. Ea nu trebuie să fie falsă, fabricată, distorsionată, irelevantă, specioasă, ilogică, reducționistă, excesiv de încărcată emoțional, fără legătură cu scopul comunicării sau menită să distragă atenția publicului de la adevărata intenție de comunicare.
2. Autenticitatea (authenticity) persuadorului. Mesajele persuadorilor trebuie să fie concordante cu credințele împărtășite de aceștia.

3. Respectul (respect) pentru persuadați. Persuasiunea trebuie să respecte autonomia și demnitatea persoanelor asupra cărora se exercită. Persuadații trebuie să aibă capacitatea de a face o alegere liberă și în cunoștință de cauză.
4. Echitatea (equity) apelului persuasiv. Persuadorii nu trebuie să-și exploateze interlocutorii punând o presiune exagerată asupra acestora pentru a-și maximiza avantajele. Interesele ambelor părți trebuie să se bucure de aceeași considerație.
5. Responsabilitatea socială (social responsibility) pentru binele comun. Persuadorii trebuie să ia în considerare externalitățile comunicării persuasive. Altfel spus, ei trebuie să acorde atenție nu doar efectelor produse asupra interlocutorilor, ci și consecințelor pe care eforturile lor le au asupra întregii societăți. Indiferent de scopurile specifice urmărite, persuasiunea trebuie să contribuie pozitiv la binele comun.

Respectând standardele etice, persuadorii își semnalizează profesionalismul și contribuie la menținerea persuasiunii într-un cadru benefic pentru societate. Este de reținut totuși că trebuie urmărit un echilibru dinamic între eficacitate și moralitate. Nu este indicat pentru comunicatorii profesioniști să facă exces de zel în respectarea eticii persuasiunii, mai exact să-și asume standarde etice oneroase care să le zădărnicească actele persuasive. E drept că nu putem aplica în domeniul persuasiunii vechiul principiu din domeniul vânzărilor de bunuri și servicii „Caveat emptor" (Cumpărătorul să fie atent), pe motiv că persuadații au un grad suficient de autonomie și libertate și pot (sau chiar tind) să reziste eforturilor de control social necoercitiv. Pe de altă parte, nu putem ignora asimetria informațională și de putere dintre persuador și persuadați. În absența constrângerilor legale și etice, apare riscul ca persu-

adorii să obțină un nivel de control al persuadaților echivalent sau chiar superior constrângerii coercitive.

### 8.3. Persuasiune și propagandă

O problemă discutată frecvent în investigarea persuasiunii este raportul acesteia cu propaganda. Dacă termenul de „persuasiune" – îndeosebi în accepțiunea de convingere bazată pe argumente eminamente raționale – are o conotație pozitivă, cel de „propagandă" are o conotație negativă, asemenea termenului de „coerciție". În cele ce urmează, vom propune o definiție sintetică a conceptului de propagandă, vom trece în revistă câteva atribute esențiale ale propagandei și vom preciza locul legitim al acesteia în practica de relații publice.

Un punct de plecare convenabil în înțelegerea semnificației conceptului de propagandă poate fi constituit de următoarele definiții:

- „efortul îndreptat sistematic către câștigarea suportului popular pentru o opinie sau curs al acțiunii (Bernays, 1928, p. 21);
- „un tip de persuasiune care implică audiență de masă, apel emoțional, ascunderea scopului și lipsa unui fundament solid [de argumentelor raționale]" (Frymier și Nadler, 2007, p. 11);
- „managementul atitudinilor colective prin manipularea simbolurilor semnificative" (Willcox, 2005, p. 10);
- „încercarea deliberată [și] sistematică de a modela percepțiile, de a manipula cognițiile și de a direcționa comportamentul pentru a obține un răspuns care promovează intenția propagandistului" (Jowett și O'Donnell, 2012, p. 4);
- „încercarea organizată de a folosi comunicarea pentru a afecta credința sau acțiunea unui public larg sau de a-i induce acestuia atitudini în moduri care eludează

sau suprimă judecata adecvat informată, rațională și reflexivă a individului" (Marlin, 2013, p. 12).

Așa cum se poate lesne constata, definițiile propagandei preiau în mare măsură notele esențiale ale conceptului de persuasiune: efort deliberat, influențarea atitudinilor cu impact directiv asupra comportamentului social și apelul la simboluri încărcate cu semnificații psihologice și sociale. Acest lucru nu trebuie să ne mire câtă vreme propaganda face parte din sfera persuasiunii.

Definițiile de mai sus nu precizează însă foarte clar diferența specifică pe care o are propaganda în raport cu persuasiunea, iar acolo unde este indicată o astfel de diferență pot fi ridicate anumite obiecții. Spre exemplu, definiția lui Frymier și Nadler leagă propaganda de prezența apelului emoțional și ascunderea scopului. Or, apelul emoțional apare și în acte de comunicare străine de propagandă, cum ar fi persuasiunea menită să activeze drive-ul hedonist al cumpărătorilor, pe care o exercită un vânzător de parfumuri, respectiv persuasiunea care face apel la sentimentul de compasiune al potențialilor donatori, pe care o exercită un specialist în strângere de fonduri din cadrul unui ONG. Nici ascunderea sau mascarea intenției de comunicare nu este neapărat specifică propagandei. Majoritatea persuadorilor folosesc această strategie pentru a reduce rezistența la persuasiune a persuadaților.

Luând în considerare contribuțiile din literatura de specialitate și formele concrete de manifestare a propagandei de-a lungul istoriei, putem indica următoarele elementele specifice ale propagandei:

1. Audiența de masă. Dacă persuasiunea în general poate viza indivizi sau grupuri restrânse de persoane, propaganda este îndreptată exclusiv asupra unor audiențe de masă (ex. societatea nord-coreeană, țările din Uniunea Europeană, umanitatea în ansamblul ei).

2. Predominanța mesajelor construite pe baza unor scurtături (shortcuts) simbolice. Adresându-se unor mase mari de oameni, propagandiștii apelează frecvent la simboluri, sloganuri, formule de efect sau meme pentru a simplifica informația despre anumite persoane publice, programe politice, produse, companii sau situații. Acești „simplificatori de informație" conduc deseori la o cunoaștere reducționistă, stereotipă sau caricaturală din partea publicului larg. Pe de altă parte însă, aceste scurtături oferă o informație minimală și atractivă despre realități complexe și, în parte, străine maselor largi de persoane. În plus, scurtăturile simbolice fac ca ideile să devină „acționabile", solidarizând și mobilizând categorii largi de populație în direcția unor scopuri colective.

3. Caracterul instituționalizat, organizat și sistematic al efortului persuasiv. Dacă persuasiunea în sens larg poate fi practicată sporadic de către indivizi, grupuri sau organizații, propaganda este apanajul organizațiilor cu impact societal sau global (ex. Biserica Catolică, statele naționale, uniunile de state, precum Uniunea Europeană). Aceste organizații puternice nu recurg sporadic la persuasiune, în acțiuni individuale sau în campanii de comunicare desfășurate pe o perioadă limitată, ci într-o formă continuă și sistematică. Propagandiștii nu lasă audienței de masă vizate niciun moment de respiro. Mașina de propagandă produce și diseminează continuu mesaje, astfel încât niciun individ din audiența de masă să nu scape de influența constantă a acestora.

4. Caracterul părtinitor și dogmatic al mesajelor și indiferența lor față de adevăr. Mesajele propagandistice nu sunt aduse în atenția publică pentru a fi discutate, dezbătute, contestate sau revizuite. Mesajele propagandistice nu se întemeiază pe dovezile produse de corespondența cu realitatea, ci pe interesele instituției care beneficiază de demersul propagandistic. Propagandiștii știu prea bine că opiniile și credințele profesate sunt vulnerabile la contradovezi empirice și tocmai

de aceea nu permit dezbaterea sau contestarea lor în sfera publică. Dacă propagandiștii renunță la dogmatism, întreg sistemul lor de credințe și atitudini riscă să intre în disoluție.

5. Semnalizarea puterii de care dispune instituția care susține efortul de propagandă. Diseminând în mod continuu, sistematic și dogmatic mesaje părtinitoare care sunt bazate mai mult pe interese de grup decât pe dovezi raționale, sursa propagandei își semnalează tăria, precum și hotărârea de a menține controlul politic și un anumit raport de forțe în societate. Uneori, pentru a semnala și mai clar hotărârea neînduplecată de a domina și menține controlul, propagandiștii diseminează în mod deliberat mesaje inepte care contrazic flagrant realitatea (Huang, 2015, p. 420).

Pe baza considerațiilor de mai sus, am putea defini propaganda în următoarea formulare:

Propaganda este efortul persuasiv continuu, organizat și sistematic pe care îl exercită o instituție asupra unei audiențe de masă prin intermediul unor mesaje bazate pe scurtături simbolice, părtinitoare și dogmatice în scopul menținerii dominației și controlului asupra acesteia.

Definiția de mai sus este compatibilă cu aspectele propagandei pe care le-au discutat Charles Larson și Viorel Țuțui (Larson, 2010, p. 14; Țuțui, 2020, pp. 119–120):

1. Propaganda este ideologică, în sensul că apără și promovează un sistem dogmatic de credințe și atitudini. Din perspectiva propagandiștilor, niciun sistem alternativ de credințe și atitudini nu este acceptabil. Exclusivismul ideologic este evident atât în propaganda religioasă, cât și în cea politică.

2. Propagandiștii folosesc mijloace de comunicare în masă pentru a-și răspândi în mod deliberat sistemul de credințe, precum și pentru a convinge și recruta grupuri din ce în ce mai numeroase și fanatice de „adevărați credincioși". Masele de credincioși devin la rândul lor un mediu de circulație largă

a mesajelor propagandistice. Aceste mesaje ajung cu timpul să pătrundă adânc în țesutul social al unei societăți.

3. Propaganda tinde să ascundă sau să camufleze anumiți factori implicați în comunicare: (1) sursa mesajului (ex. un om politic, un partid politic, o organizație religioasă, o organizație transnațională), (2) adevăratul scop urmărit de sursa mesajului (ex. câștigarea puterii politice, discriminarea unei minorități, persecutarea unei colectivități, eradicarea unui sistem alternativ de credințe și atitudini), (3) cealaltă față a problemei sau o altă perspectivă din care poate fi privită problema (ex. existența alternativei unei păci negociate la starea de război), (4) impactul tehnicilor utilizate pentru promovarea mesajului (ex. mesajele subliminale, muzica, sloganurile, memele, uniformele, mișcările de stradă „spontane") și (5) rezultatul obținut, dacă sursa își atinge scopul (ex. instituirea unui regim tiranic, supravegherea secretă a cetățenilor, desființarea drepturilor personale).

4. Propaganda urmărește uniformizarea credințelor și conduitei membrilor unei societăți. Deseori, acest lucru este explicit marcat prin purtarea unor uniforme și insigne sau prin anumite formule de salut.

5. Propaganda „scurtcircuitează" raționamentele logice cu „argumente emoționale" și stereotipuri (ex. stereotipurile declanșatoare de ură față de „necredincioși", evrei, papistași, jihadiști). Argumentele emoționale nu doar simplifică reducționist informația despre anumite probleme, ci și induc atitudini nereflectate de ostilitate față de anumite categorii de populație.

6. Propagandiștii practică indiferența față de adevăr („indifference to truth"), ceea ce nu exclude folosirea adevărului dacă el servește scopurilor urmărite. Spre exemplu, Joseph Goebbels, ministrul propagandei Germaniei hitleriste, a folosit adevărul dovedit că sovieticii au masacrat la Katyn circa 22000 de ofițeri și prizonieri de război polonezi (din elita poporului polonez) pentru a discredita Uniunea Sovietică.

7. Propaganda este organizată, sistematică și instituționalizată. Nu comitem nicio exagerare dacă vorbim de propagandă în termenii unei „mașini de propagandă", care este concepută pentru a produce în mod continuu mesaje persuasive biasate în scopul manipulării opiniei publice.

Chiar dacă prezintă aspecte care o pot apropia de înșelăciune sau coerciție, propaganda nu este *per se* imorală și dăunătoare. Propaganda poate juca un rol esențial în prezervarea instituțiilor sociale, cristalizarea opiniei publice și menținerea coeziunii unei societăți. Fără propagandă, ar fi greu de închegat și armonizat interesele colective din viața economică, socială, politică și culturală a unei societăți deschise și pluraliste. Ar fi și mai greu de închegat și armonizat aceste interese colective la scară globală. Nu cu totul nepotrivit folosea Edward Bernays termenul de „propagandă" ca sinonim pentru cel de „relații publice" (Bernays, 1928, p. 21).

Așa cum s-a menționat mai sus, propaganda face ca ideile să devină „acționabile", solidarizând și mobilizând categorii largi de populație în direcția unor scopuri colective. Democrația politică, economia de piață și religia nu pulsează în prezența unor adevăruri neutre și indiferente, ci sub influența mesajelor propagandistice deopotrivă rezonabile și încărcate emoțional. Mesajele propagandistice sunt cele care impulsionează masele largi de oameni să voteze, să cumpere produse sau să participe la serviciile religioase, iar nu teoriile politologilor, legile economice sau dogmele teologice.

Nu se poate nega însă că propaganda poate căpăta forme profund imorale și nocive atunci când este pusă în serviciul unor regimuri tiranice. Ea poate produce în masă efecte asociate menticidului (menticide) și spălării creierului (brainwashing) (Meerloo, 1956). Totuși, propaganda poate modela (în mod nociv) credințele și atitudinile oamenilor doar în anumite limite. În general, oamenii rezistă sugestiilor care sunt în conflict cu trăsăturile lor de personalitate. Un film

menit să combată o prejudecată mai curând o întărește decât o înlătură. Prin propagandă, o persoană autoritară poate să se transforme din fascist în comunist, dar nu într-un liberal. Spălarea creierului poate fi eficace doar în cazul indivizilor alienați sau anomici, iar efectele sunt de scurtă durată și dispar atunci când aceștia ies din mediul care le întărește credințele, atitudinile, prejudecățile etc. (reinforcing environment) (Benn, 1967, p. 259). În plus, personalitatea umană nu este atât de plastică pe cât se crede. Propaganda poate avea efect de bumerang, producând efecte inverse celor scontate (Benn, 1967, p. 259).

Potențialul nociv al propagandei nu este suficient pentru a exclude această formă de persuasiune din pachetul de instrumente de control social necoercitiv de care dispune specialistul în relații publice. Propaganda este indispensabilă în situații de război sau de convulsii sociale, când încrederea în instituții se află la un nivel foarte scăzut. Pentru a contracara formele pernicioase de propagandă, specialiștii în PR pot ajuta părțile interesate să-și sporească cunoștințele de persuasiune (persuasion knowledge) legate de propagandă și, pe cale de consecință, să-și sporească rezistența la propagandă.

### 8.4. Mecanisme care stau la baza persuasiunii prin mesaje de relații publice

Cercetările privind mecanismele persuasiunii eficiente sunt numeroase și variate. Ele acoperă un spectru larg de rezultate, de la constatarea unor regularități în situații extrem de specifice la formularea unor teorii generale. S-a constatat bunăoară că mesajele care includ apeluri la frică sunt eficiente numai dacă conțin recomandări sau instrucțiuni despre cum poate fi redusă frica. Mesajele care încurajează responsabilitatea personală pot fi mai motivante decât cele care atribuie altora responsabilitatea. Mesajele transmise cu forță sunt mai

persuasive decât cele subtile, iar mesajele livrate rapid sunt mai eficiente decât mesajele livrate mai pe îndelete (Salovey et al., 2002). O persoană se poate gândi la o nouă opinie fără a și-o schimba pe cea veche (Hovland et al., 1953, p. 11). Un fundament solid pentru acceptarea unei opinii este reprezentat de argumentele sau motivele care – în acord cu propriile obișnuințe de gândire ale persoanei – constituie un suport rațional sau logic al concluziilor (Hovland et al., 1953, p. 11). Persuasiunea are succes dacă stimulii sunt adaptați la nivelul de calificare verbală al individului și sunt capabili să stimuleze motivele acestuia de a accepta opinia recomandată (Hovland et al., 1953, p. 12). Un fundament solid pentru acceptarea unei opinii este dat de argumentele sau motivele care – în acord cu propriile obișnuințe de gândire ale persoanei – constituie un suport rațional sau logic al concluziilor (Hovland et al., 1953, p. 11). Mesajele de respingere care includ argumentele pro și contra unei opinii sunt mai eficace decât mesajele care prezintă o argumentație unilaterală și mesajele neutre care includ argumentele pro și contra unei opinii (Frymier și Nadler, 2007, p. 234). Dovezile pot crește schimbarea atitudinii și credibilitatea sursei dacă sursa are o credibilitate inițială scăzută sau moderată, dovezile sunt noi, nefamiliare publicului și bine prezentate (Frymier și Nadler, 2007, p. 234). Atât dovezile narative, cât și cele statistice sunt utile, însă dovezile statistice sunt puțin mai eficace decât dovezile narative (Frymier și Nadler, 2007, p. 234). Vocea slabă și lipsită de autoritate reduce influența persuasivă a vorbitorului (Frymier și Nadler, 2007, p. 234).

S-a constatat apoi că eficacitatea persuasiunii în comunicarea pentru sănătate depinde substanțial de încadrarea mesajului (message framing), adică de accentul pus în mesaj pe consecințele pozitive sau negative ale adoptării sau neadoptării unui anumit comportament relevant pentru sănătate. Mesajele încadrate de câștig (gain-framed

messages) prezintă, de obicei, beneficiile care se obțin prin adoptarea comportamentului (ex. „Obținerea unei mamografii permite detectarea precoce a tumorilor; aceasta vă maximizează opțiunile de tratament"). Mesajele încadrate de pierderi (loss-framed messages) transmit, în general, costurile neadopării comportamentului recomandat (ex. „Dacă nu obțineți o mamografie, tumorile nu pot fi detectate devreme; acest lucru vă reduce la minimum opțiunile de tratament"). Deși aceste două tipuri de mesaje transmit în esență aceeași informație, unul dintre aceste două tipuri de mesaje poate fi mult mai persuasiv decât celălalt. S-a constatat că mesajele încadrate de pierderi au fost eficiente pentru promovarea screening-ului HIV și a utilizării mamografiei, iar mesajele încadrate de câștig pentru practicarea regulată a exercițiilor fizice regulate, renunțarea la fumat și utilizarea cremelor de protecție solară pentru a preveni cancerul de piele. Cercetările au arătat că puterea de convingere a mesajelor nu a depins de modalitatea de încadrare (de câștig, respectiv de pierderi), ci de tipul de comportament vizat pentru schimbare (Salovey et al., 2002).

În comunicarea de afaceri și în cea politică/guvernamentală, s-a dovedit relevantă și aplicabilă teoria inoculării a lui William McGuire, care afirmă că receptorii de mesaje „inoculați" cu contraargumente slabe împotriva unei opinii sau poziții pe care o dețin deja vor genera propriul argument de susținere, care le va permite să reziste atacurilor ulterioare, mai puternice, asupra opiniei sau poziției lor inițiale (Shelby, 1986, p. 12). Strategia unor candidați din campania electorală de a divulga anticipat susținătorilor o parte din secretele vieții personale pentru ca aceștia să le rămână loiali și după atacurile la persoană sistematice la care recurg adversarii lor este un exemplu de aplicare a teoriei inoculării în comunicarea electorală.

Teoria echilibrului formulată de Fritz Heider (1946) explorează impactul tendinței spre consistență cognitivă în relațiile interpersonale. Modelul său triadic ia în considerare două persoane și un obiect la care acestea se raportează (ex. obiect fizic, eveniment, idee). Starea (dezirabilă) de echilibru poate apărea în trei situații: (1) atât emitentul, cât și receptorul au o atitudine negativă față de mesaj și o atitudine pozitivă unul față de celălalt; (2) atât emitentul, cât și receptorul au atitudini pozitive față de mesaj și unul față de celălalt; (3) emitentul și receptorul au atitudini diferite față de mesaj și, în același timp, se displac unul pe celălalt. Deoarece situațiile de echilibru nu generează tensiune pentru schimbare, ele nu sunt atât de relevante pentru persuasiune. Prin urmare, persuadorii trebuie să creeze un dezechilibru cognitiv, sau cel puțin o percepție a acestuia, pentru a-și atinge scopurile persuasive dorite. Aceste situații de dezechilibru apar (1) când emitentul și receptorul se plac, dar nu sunt de acord cu privire la mesaj, respectiv (2) când sursa și receptorul nu se plac, dar sunt de acord cu mesajul. Odată create situațiile de dezechilibru, persuadorii trebuie să transmită persuadaților mesaje susceptibile de a conduce la rezolvarea dezechilibrului (Shelby, 1986, p. 17). Eficacitatea persuasiunii elaborate din perspectiva acestei teorii este ilustrată de capacitatea influencerilor din social media de a schimba anumite atitudini și comportamente pentru sănătate ale fanilor lor. Deși conținutul mesajelor care conțin apelul la schimbare atitudinală și comportamentală ar putea să le displacă (ex. renunță la fumat), de dragul influencerului pe care îl admiră, fanii ar tinde să refacă starea de echilibru renunțând la fumat.

Axată pe aceeași nevoie de consistență cognitivă, teoria disonanței cognitive a lui Leon Festinger (1957) pune în corespondență consonanța sau disonanța ideilor noi cu sistemul cognitiv existent al individului și modul în care relația dintre ideile noi și sistemul existent afectează alegerile receptorului.

Festinger a evidențiat importanța pe care o are pentru persuasiune amploarea disonanței cognitive. Această amploare ar fi dată de (1) numărul de cogniții consonante și disonante, (2) importanța acestor cogniții pentru individ și (3) cantitatea de suprapunere cognitivă. Deși teoria consistenței sugerează că persuadații vor lua măsuri de restabilire a echilibrului (în special în cazuri de disonanță ridicată), acțiunile lor pot să nu fie concordante cu intenția persuadorilor. Persuadații își pot schimba cognițiile inițiale, dar pot alege, de asemenea, să crească atractivitatea propriei poziții, să scadă atractivitatea celei sugerate sau să creeze o suprapunere cognitivă pentru a reduce percepția disonanței dintre cele două (Shelby, 1986, p. 17). Un exemplu ilustrativ pentru reticența unor persuadați de a-și schimba cognițiile în urma expunerii la mesajele contrariante primite de la persuadori este reacția multor persoane la demitizarea unor teorii ale conspirației legate de vaccinare pe care le-au îmbrățișat anterior.

Teoria acțiunii raționale (theory of reasoned action) dezvoltată de Icek Ajzen și Martin Fishbein oferă un cadru explicativ și predictiv pentru modul în care indivizii decid să se comporte într-un anumit fel pe baza credințelor, atitudinilor și influențelor lor sociale (Ajzen și Fishbein, 1980; O'Keefe, 2016, pp. 163–211; Frymier și Nadler, 2007, pp. 137–149). În esență, Ajzen și Fishbein au arătat cum atitudinile, normele subiective și descriptive, precum și controlul perceput (sau autoeficacitatea) contribuie la intenție, și cum aceasta, la rândul ei, influențează comportamentul.

Conceptele-cheie ale teoriei acțiunii raționale sunt definite după cum urmează:

- Credința se referă la probabilitatea ca un anumit comportament să conducă la un anumit rezultat;
- Atitudinea se referă la evaluarea favorabilă sau nefavorabilă a acelui rezultat;

- Norma subiectivă sau de injoncțiune (subjective/injunctive norm) este percepția generală a persoanei că „alții importanți" (important others) doresc sau nu manifestarea comportamentului. Dacă norma subiectivă este pozitivă, este de așteptat ca și intenția comportamentală să fie pozitivă;
- Norma descriptivă (descriptive norm) este percepția generală a individului că alte persoane manifestă sau nu comportamentul respectiv. Dacă oamenii cred că un anumit comportament este realizat pe scară mai largă de către alții, atunci este probabil ca ei înșiși să intenționeze să manifeste comportamentul respectiv;
- Controlul comportamental perceput (perceived behavioral control) este percepția persoanei cu privire la ușurința sau dificultatea de a efectua comportamentul. Controlul comportamental perceput este similar conceptului de autoeficacitate, care se referă la capacitatea percepută a unei persoane de a efectua sau controla un comportament;
- Intenția reprezintă dorința sau planul unei persoane de a se comporta într-un anumit fel în funcție de credințe și atitudini.

Cunoașterea determinanților comportamentului social așa cum sunt definiți și corelați în cadrul teoriei acțiunii raționale le permite persuadorilor din sfera relațiilor publice să-și adapteze influența comunicațională atât la mecanismele care asigură trecerea de la credințe la atitudini și intenții, iar de aici la comportamente, cât și la presiunea socială pe care o resimt persuadații prin intermediul normelor sociale.

Modelul probabilității de elaborare (Petty et al., 2004; Larson, 2010) stabilește că determinanții atitudinii și procesul de schimbare a acesteia depind de motivația și capacitatea indivizilor de a procesa informații relevante pentru problema în

discuție. Conform acestui model, persuasiunea urmează două rute posibile: (1) ruta centrală, respectiv (2) ruta periferică.

Cele două rute ale persuasiunii nu sunt urmate liniar și fără abatere. Persuasiunea poate să oscileze între ruta centrală și ruta periferică în funcție de răspunsurile care sunt date pe parcursul desfășurării ei la următoarele întrebări (Petty et. al., 2004, p. 166):

1. Are receptorul motivația de a procesa informația (ex. nevoie de cunoaștere, relevanță personală, responsabilitate personală)?

(Dacă răspunsul este afirmativ, se continuă pe ruta centrală. Dacă răspunsul este negativ, persuasiunea trece pe ruta periferică.)

2. Are receptorul abilitatea sau capacitatea de a procesa informația (ex. mesaj comprehensibil, cunoștințe prealabile, repetarea unor informații, absența factorilor de distragere a atenției)?

(Dacă răspunsul este afirmativ, se continuă pe ruta centrală. Dacă răspunsul este negativ, persuasiunea trece pe ruta periferică.)

3. Are receptorul o atitudine inițială față de conținutul mesajului?

(Dacă răspunsul este afirmativ, se continuă pe ruta centrală. Dacă predomină gânduri neutre, persuasiunea trece pe ruta periferică.)

4. S-a schimbat ceva în structura cognitivă a receptorului? A fost memorată o nouă cogniție? A devenit mai accentuat un anumit răspuns cognitiv?

(Dacă răspunsul este afirmativ, persuasiunea s-a încheiat pe ruta centrală, cu formarea unei atitudini rezistente, durabile și predictive la nivel comportamental. Dacă răspunsul este negativ, persuasiunea revine pe ruta periferică.)

Persuasiunea urmează ruta centrală dacă receptorul ia în considerare și cântărește principalele idei și argumente în

sprijinul schimbării cognitive, afective sau conative pe care i-o propune emitentul, cu alte cuvinte, dacă acesta (re)elaborează într-o măsură considerabilă (prin reflecții personale) conținutul mesajelor primite.

Este recomandabil ca mesajele să fie concepute în acord cu traseul central al persuasiunii dacă miza comunicării este suficient de mare pentru receptor și dacă se intenționează producerea unor efecte durabile. Cele mai mari obstacole pe traseul central al persuasiunii sunt reprezentate de lipsa de motivație și incapacitatea de a urmări firul argumentației raționale.

Persuasiunea urmează ruta periferică dacă receptorul acceptă intenția de comunicare a emitentului pe baza unor elemente care nu au legătură cu conținutul mesajului: prestigiul, voința, credința sau atractivitatea emitentului, forța evocatoare a mesajului, circumstanțele comunicării etc. Persuasiunea pe ruta periferică are avantajul că poate produce efecte de masă, însă, de regulă, aceste efecte nu sunt durabile. Este recomandabil ca mesajele să fie concepute în acord cu traseul periferic al persuasiunii dacă miza comunicării nu este mare pentru receptor sau dacă se intenționează producerea unor efecte pe termen scurt.

Ruta pe care o urmează persuasiunea depinde în primul rând de motivația și capacitatea receptorilor de a procesa informația mesajului primit, însă ea poate fi determinată și de structura mesajului. Spre exemplu, în cazul mesajului din reclama *Dedeman* „Îți pun inima pe tavă/Și tot ce-i al meu e-al tău/Și pentru că ești atât de suavă/Îți dau în dar și-un ferăstrău", persuasiunea nu poate urma decât ruta periferică deoarece conținutul mesajului nu se pretează la o analiză rațională elaborată. Pe de altă parte, persuasiunea exercitată prin intermediul mesajului „Fundația Comunitară Iași pune la dispoziția ieșenilor și o serie de fonduri prin care se dorește implicarea acestora în comunitate, prin oferirea de finanțări

celor care au inițiative de îmbunătățire a comunității, dar și prin acordarea de burse tinerilor remarcabili. Un astfel de exemplu este Fondul de Burse FCI, program început în 2012 și care până în 2016 a oferit sprijin financiar, mentorat și consiliere pentru peste 180 de elevi. În paralel, se derulează și Fondul de Burse Centric, o inițiativă comună a Centric IT Solutions România și a Fundației Comunitare Iași, primul program derulat de o companie ieșeană, în care echipa se implică direct atât în constituirea unui fond de burse pentru tineri, cât și în activitățile de consiliere profesională și dezvoltare personală a bursierilor" (Fundația Comunitară Iași, 2024) poate urma atât ruta centrală (dacă destinatarii mesajului sunt dispuși și pot procesa analitic informația), cât și ruta periferică (dacă destinatarii, zgârciți cu timpul și resursele lor cognitive, se mulțumesc să ia în considerare doar credibilitatea Fundației Comunitare Iași pentru a lua eventual o decizie privind donarea unei sume de bani sau implicarea în activități de voluntariat).

Pentru a exercita o influență eficace asupra atitudinilor publicului-țintă, specialiștii în relații publice își pot construi mesajele prin prisma celor șase principii ale persuasiunii identificate și prezentate de Robert Cialdini Cialdini, (2008; 2017):

1. Principiul reciprocității;
2. Principiul rarității;
3. Principiul validării sociale;
4. Principiul autorității;
5. Principiul consistenței;
6. Principiul atractivității.

Principiul reciprocității stabilește că oamenii au tendința de a răsplăti binele primit, mai ales dacă acesta este perceput ca o favoare neașteptată. Persuadorul care dorește aplicarea acestui principiu trebuie să-i ofere persoanei de la care așteaptă reciprocitate ocazia de a se achita de datorie cât mai aproape de momentul acordării unui favor. Oferirea

de mostre, oferirea unei gustări „din partea casei", oferirea de vouchere, oferirea unui produs spre testare pe o perioadă determinată și adresarea unor laude în public sunt practici de relații publice de marketing guvernate, cel puțin în parte, de principiul reciprocității. Principiul reciprocității este aplicat în negociere atunci când se fac concesii succesive după oferta inițială (de regulă, exagerată).

Principiul rarității constă în faptul că oamenii au tendința de a-și dori mai mult din lucrurile rare pe care cred că nu le găsesc în altă parte. Principiul rarității este aplicat în cazul ofertelor în exclusivitate, al ofertelor în ediție limitată sau al ofertelor valabile pe perioade foarte scurte. Organizatorii de evenimente țin cont de acest principiu atunci când fac din invitații speciali elemente de atracție în cadrul unui eveniment tocmai datorită rarității ocaziilor de care dispun participanții la eveniment de a se întâlni cu aceștia.

Principiul validării sociale (sau al consensului) redă faptul că oamenii au tendința de a percepe o idee ca fiind cu atât mai corectă cu cât numărul persoanelor care o acceptă este mai mare. Acest principiu se aplică mai ales în situații neclare sau ambigue, unde lipsesc probele empirice. Principiul validării sociale este folosit, cu precădere, pentru susținerea ideilor filosofice, religioase, politice, morale sau estetice. El explică de ce multe idei false continuă să fie acceptate drept corecte în ciuda existenței contradovezilor empirice. Destul de frecvent, mulțimile se înșală atunci când adoptă mesaje în virtutea principiului validării sociale deoarece indivizii nu acționează pe baza unor informații superioare, ci reacționează ei înșiși la ralierea generală la o anumită opinie.

Principiul autorității afirmă că oamenii au tendința de a-i urma pe cei care au prestigiu și autoritate (epistemică sau deontică). Profesioniștii care vor să valorifice acest principiu în persuadarea unui public-țintă își semnalează calitatea de expert afișând la loc vizibil (atât în mediul offline, cât și în

cel online) certificatele și diplomele doveditoare. Aplicarea principiului autorității în persuasiune este evidențiată de apelul la endorseri, îndeosebi în campaniile electorale și în comunicarea guvernamentală. În forme extreme, aplicarea principiului autorității poate conduce temporar la suspendarea raționalității și voinței libere a receptorilor. Încrederea excesivă în autoritatea percepută și obediența oarbă față de aceasta explică, măcar în parte, ororile săvârșite de oameni îndeobște pașnici și cumsecade în lagărele de concentrare naziste și comuniste.

Principiul consistenței stabilește că oamenii au tendința de a-și regla conduita în acord cu angajamentele lor inițiale deoarece vor să fie percepuți ca stabili, raționali, predictibili și de încredere. Principiul consistenței este aplicat atunci când persuadorul le cere receptorilor să-și ia mici angajamente aparent benigne, care în formă continuată duc la schimbarea imaginii de sine a receptorului. Odată ce a „capturat" imaginea de sine a receptorilor, persuadorul le poate cere noi angajamente consistente cu ea. Fenomenul colaboraționismului (în Germania nazistă, în Franța regimului de la Vichy, în România comunistă, în lagărele prizonierilor americani din Coreea etc.) s-a dezvoltat în acord cu principiul consistenței, pornindu-se de la angajamente inițiale aparent inofensive.

În sfârșit, principiul atractivității redă faptul că oamenilor tind să le placă ideile venite de la persoane care le sunt simpatice. Persoanele charismatice sau șarmante au mai multe șanse de a-și câștiga adepți la ideile pe care le profesează decât indivizii terni, banali sau antipatici. Atractivitatea nu se corelează neapărat cu frumusețea fizică; ea nu este o calitate înnăscută, ci dobândită. O ilustrare a aplicării acestui principiu este apelul la celebritățile din industria divertismentului sau la influencerii cu mulți fani pe rețelele sociale în sprijinul unui candidat sau al unei cauze sociale.

O altă contribuție importantă privind mecanismele de persuasiune vizează triplul apel – la inconștient, rațiune și conștiință – pe care îl au pentru orice persoană nu doar mesajele persuasive, ci și persoanele, instituțiile, politicile, practicile, doctrinele, miturile și legendele (Lasswell, 1932). Preluând din psihanaliză diviziunea sistemului personalității umane în *id* (rezervorul nevoilor și impulsurilor primare moștenite ereditar, precum instinctul de supraviețuire, nevoia de apartenență la un grup social și principiul utilității), *ego* (sursa strategiilor conștiente și voluntare de rezolvare a problemelor și de adaptare la realitate) și *superego* (sursa inhibițiilor care guvernează conformitatea la normele sociale și conduita prosocială), Harold Lasswell susține că persoanele acordă semnificații unui obiect social în termenii apelului la una sau mai multe diviziuni ale sistemului personalității. Ar rezulta de aici că și mesajele de relații publice fac apel, în ponderi diferite, la nevoile și impulsurile primare inconștiente, la rațiune și la conștiință. Ca persuadori eficienți, specialiștii în relații publice, marketing și publicitate evaluează situația de comunicare, particularitățile publicului cu care interacționează și scopul urmărit pentru a crea un mixaj optim al apelurilor la cele trei componente ale personalității. Acest lucru este făcut deseori fără deliberare, pe baza cunoașterii tacite pe care o asigură instituțiile și practicile sociale.

Nu ne miră, de aceea, că persuadorii ancorează cu precădere în mesajele de promovare a unui produs hedonist apelul la id, așa cum se întâmplă în mesajul următor: „Apa de toaletă Chanel Chance Eau Tendre este un produs cu note senzuale, potrivit pentru femeile care sunt în căutarea unei arome feminine, jucăușe și răcoritoare. Reușește să impresioneze orice persoană datorită acordurilor florale unice. Cu siguranță, îți va încânta toate simțurile! Chanel este brandul de la care orice femeie își dorește măcar un produs" (makeup.ro, 2024). Tot astfel, mesajele politice transmise cu ocazia

sărbătorilor naționale sau în perioadele critice din istoria unui stat conțin cu precădere apelul la superego, așa cum se poate constata în exemplul următor: „Astăzi, toţi cetăţenii României, toate instituțiile statului și toate cultele religioase avem datoria să păstrăm și să cultivăm darul unității naţionale ca fiind un simbol al demnităţii poporului român, obţinut cu multe jertfe de vieţi omenești și multe eforturi spirituale și materiale, spre binele României și bucuria românilor de pretutindeni" (Redactia Alba24.ro, 2015). În sfârșit, apelul la ego este predominant în mesajele care prezintă un fragment al realității în termeni de problemă și soluție, precum în exemplul următor: „Probabil că anul acesta deficitul bugetar va ajunge spre 10 la sută din PIB și va rămâne la niveluri relativ înalte în următorii 2 ani. Aceste niveluri relativ înalte creează îngrijorări și stimulează imaginația celor care se gândesc la soluțiile de reducere a excedentului de cerere al sectorului public. Unele dintre soluțiile discutate în presă nu văd cum ar putea fi ocolită o creștere a ratelor de impozitare, altele au în centru o combinație de reduceri mai mult sau mai puțin abrupte de cheltuieli curente și de rate de impozitare, iar altele vizează un mix între reduceri de cheltuieli și creșteri de venituri" (Croitoru, 2020).

Luarea în considerare și aplicarea triplului apel la inconștient, rațiune și conștiință le asigură persuadorilor din sfera relațiilor publice multiple variante de influențare necoercitivă a cogniților, afectelor și comportamentelor publicului vizat.

Triada aristotelică a elementelor retorice etos-logos-patos le oferă specialiștilor în relații publice nenumărate posibilități de elaborare a unor mesaje puternic persuasive. Fidel tradiției originate în lucrările de retorică ale lui Aristotel, Ronald Smith a arătat că publicul se lasă influențat în sensul dorit de organizație numai dacă se vede implicat într-o relație de comunicare cu o sursă convingătoare, rațională și apropiată de el din punct de vedere afectiv (Smith, 2005, pp. 122–126).

Sursa mesajelor de PR este considerată convingătoare numai dacă întrunește trei factori esențiali: (1) credibilitatea, (2) charisma și (3) controlul (Smith, 2005, p. 122).

Credibilitatea este sinteza a patru calităţi remarcabile: expertiza, statutul, competenţa și onestitatea. Un comunicator probează expertiză (dacă știe foarte bine despre ce vorbește sau scrie), statut (dacă are o poziţie socială ce îi impune deferenţă publicului ţintă), competenţă (dacă are capacitatea de a-și executa cu brio performanţa chiar în condiţii adverse), respectiv, onestitate (dacă este hotărât să-și supună mesajele standardelor de claritate), obiectivitate, veracitate și completitudine (Smith, 2005, p. 123).

Charisma (sau șarmul personal) este, la rândul ei, o caracteristică alcătuită din patru factori: familiaritatea, similaritatea, farmecul și atractivitatea. Familiaritatea se corelează cu măsura în care publicul cunoaște sau crede că ar cunoaște sursa mesajului, similaritatea, cu gradul în care publicul se identifică cu sursa mesajului, farmecul, cu capacitatea comunicatorului de a inspira admiraţie și simpatie, iar atractivitatea, cu puterea de a atrage și reţine – prin prezenţă fizică și maniere – atenţia publicului-ţintă (Smith, 2005, p. 125).

În sfârșit, controlul reunește puterea (sau aptitudinea de a domina prin acordarea de recompense și aplicarea unor sancţiuni), autoritatea (adică îndreptăţirea sau legitimitatea de a solicita respectarea unor norme sociale) și „inspectoratul" (altfel spus, capacitatea de verificare autorizată a unor activităţi și de a constata procedural, după caz, inocenţa, vinovăţia sau meritul) (Smith, 2005, p. 126).

Raţionalitatea mesajelor transmise către publicul-ţintă decurge din corelarea obiectivelor urmărite cu tipurile de propoziţie care par a facilita în cel mai înalt grad atingerea lor și cu invocarea unor temeiuri suficiente în sprijinul respectivelor propoziţii.

În linii generale, specialiștii în PR se folosesc de mesaje pentru a informa, educa, instrui, motiva, conecta, integra, promova și distra, precum și pentru a facilita luarea deciziilor (Madhukar, 2009). Enunţurile folosite pentru a realiza aceste obiective pot fi propoziţii factuale (dacă se urmărește, cu precădere, atragerea atenţiei asupra unor stări de lucruri, proprietăţi, fapte etc. ori sporirea gradului de înţelegere), conjecturi (dacă se dorește formarea unor atitudini suportive ori obţinerea acceptării), propoziţii axiologice sau judecăţi de valoare (dacă intenţionăm creșterea interesului și consolidarea unor atitudini pozitive) ori propoziţii normative (dacă avem în vedere formarea unei opinii, respectiv motivarea unui comportament dezirabil) (Smith, 2005, p. 131).

Dintre mijloacele de întemeiere a enunţurilor, pot fi reţinute (1) comparaţia (adică evidenţierea trăsăturilor, aspectelor sau valorilor corelative pe care le prezintă două sau mai multe lucruri), (2) analogia (*id est* comparaţia între două lucruri esenţialmente diferite, dar care se aseamănă sub un aspect foarte important), (3) exemplul (adică indicarea unei instanţe care ilustrează fenomenul discutat), (4) corelaţia statistică (care include culegerea, sintetizarea și interpretarea datelor singulare), (5) testimonialul (sau comentariul făcut de o persoană care a folosit produsele organizaţiei) și (6) garanţia (adică recomandarea sau girul pe care îl acordă produselor organizaţiei anumite persoane celebre care se bucură de încrederea publicului-ţintă) (Smith, 2005, p. 132).

Triada etos-logos-patos este întregită de apelul emoţional, care presupune inocularea unor emoţii pozitive (precum iubirea, apelul la virtuţi – dreptate, altruism, loialitate, curaj, pietate, discreţie, respect etc. –, umorul și sex-appeal-ul), respectiv inducerea unor afecte negative, precum teama, ruşinea ori vinovăţia. Element indispensabil al oricărui demers persuasiv, apelul emoţional trebuie supus unor standarde

profesionale și norme etice, mai ales dacă el este efectuat pe linia afectelor negative (Smith, 2005, pp. 135–140).

Raportându-ne la condițiile de consistență ale platformei mesajelor de relații publice prezentate de Ronald Smith (Smith, 2005, pp. 29–34), am putea spune că sursa mesajelor de PR elaborate și diseminate în beneficiul unei organizații este considerată convingătoare, rațională și apropiată afectiv de către publicul-țintă doar dacă persoanele care o formează:

1. Cunosc structura organizației (personal, echipamente, timp, buget, procese și relații intra-organizaționale etc.), performanța organizației (tipul produselor oferite – tradiționale vs. la modă, comune vs. speciale, modeste vs. pretențioase, ieftine vs. scumpe, anoste vs. interesante, abundente vs. rare, indispensabile vs. de lux, sigure vs. riscante etc. –, viabilitatea cauzelor sau ideilor susținute sau profesate etc.), nișa ocupată de organizație (funcția sau rolul care diferențiază și evidențiază organizația) și impedimentele interne ale organizației (complex de inferioritate, narcisism, atitudine de izolare, prezenteism, favoritisme etc.).

2. Cunosc principalii parametri economici, politici, juridici, demografici, de mediu, sociali și culturali care definesc mediul extern în care operează organizația (nivelul și tendința produsului intern brut, rata creșterii economice, rata inflației, ponderea forței de muncă din totalul populației, rata șomajului, nivelul productivității muncii, nivelul și tendința salariului minim pe economie, raportul dintre diversele ramuri ale economiei naționale, accesibilitatea creditului, nivelul dobânzilor practicate pe piața financiară, nivelul și tendința indicilor bursieri, ponderea cheltuielilor bugetare din produsul intern brut, nivelul deficitului bugetar, tendința consumului populației, raportul dintre moneda națională și principalele valute, factorii de influență a exporturilor și importurilor, schimbarea structurală a cererii de bunuri sau servicii, fluctuația prețurilor, nivelul veniturilor pe diverse categorii de

populaţie, politicile monetare, politicile fiscale, organizaţiile economice internaţionale etc.; reglementările de la nivelul administraţiei publice centrale și locale, stabilitatea politicilor fiscale, rata participării la vot, comitetele de acţiune politică, numărul, localizarea și amploarea protestelor publice, legile de protecţie a mediului, legislaţia antitrust, nivelul subvenţiilor guvernamentale, reglementările privind comerţul exterior, nivelul cheltuielilor în industria de apărare, activităţile de lobbying, mărimea și structura cheltuielilor bugetare, numărul, localizarea și gravitatea activităţilor teroriste sau de crimă organizată etc.; structura populaţiei în funcţie de vârstă, rasă, sex, nivel de educaţie, nivel al veniturilor; rata fertilităţii, practicile contraceptive, numărul naşterilor, căsătoriilor, divorţurilor și deceselor, numărul imigranţilor și emigranţilor, programele de securitate socială, speranţa de viaţă, nivelul venitului pe cap de locuitor, locaţiile fabricilor, magazinelor și furnizorilor de servicii, atitudinea generală faţă de lumea afacerilor, stilurile de viaţă, calitatea infrastructurii rutiere și feroviare, încrederea în instituţiile publice și justiţie, atitudinile faţă de autoritate, carieră, muncă, obiceiuri de consum, nivelul mediu de educaţie, evoluţia rolurilor de gen, atitudinile faţă de pensionare, petrecerea timpului liber, calitatea produselor și managementul relaţiilor cu clienţii, numărul lăcașurilor de cult, frecventarea serviciilor religioase, programele de conservare a resurselor energetice, de control a poluării, calitatea aerului și a apei, practicile de depozitare a gunoiului și de reciclare a deșeurilor etc.).

3. Cunosc principalii suporteri, competitori și adversari ai organizaţiei.

4. Cunosc percepţia pe care o are publicul-ţintă cu privire la organizaţie și la produsele acesteia.

5. Cunosc problemele de care se preocupă publicul-ţintă.

6. Înţeleg natura relaţiilor organizaţie-public.

7. Cunosc interesele care leagă publicul de obiectivele organizaţiei.

8. Cunosc temele la care sunt receptivi indivizii care formează publicul-ţintă.

9. Au cunoştinţă de mesajele cu care „concurează" mesajele organizaţiei.

10. Cunosc vectorii de de influenţare a publicului-ţintă, atât pe verticală, cât și pe orizontală.

11. Estimează corect capacitatea organizaţiei de a susţine în timp transmiterea mesajelor intenţionate.

Așadar, consistenţa platformei de mesaje menite să creeze valoare adăugată organizaţiei deservite presupune un efort continuu de cercetare a situaţiei în care aceasta operează. Sarcina de cercetare formativă este din ce în ce mai dificilă deoarece mediul actual în care activează organizaţiile este caracterizat de schimbări continue și de mare amplitudine, de non-linearitate și de co-evoluţie (Murphy, 2000, p. 447). Deseori, rezultatele cercetării de ieri nu mai sunt relevante pentru provocările de mâine.

## 8.5. Tipuri de mesaje folosite în comunicarea de PR

Unele mesaje elaborate și diseminate în beneficiul unei organizaţii se remarcă prin stabilitate și constanţă, asigurând, astfel, consolidarea identităţii organizaţionale. Dintre acestea, sunt de evidenţiat (1) enunţul misiunii, (2) enunţul viziunii, (3) enunţul de poziţionare, (4) propunerea unică de vânzare și (5) tagline-ul. Alături de mesajele care contribuie la construirea și menţinerea identităţii organizaţionale, publicului-ţintă al unei organizaţii îi sunt adresate și mesaje adaptate unor conjuncturi particulare în vederea atingerii unor obiective variabile. Printre aceste mesaje se numără (1) sloganul, (2) fraza de efect, (3) mesajele cheie și (4) punctele doveditoare (Smith, 2005; Porter Novelli, 2000–2006, pp. 31–32).

### 8.5.1. Mesaje de identitate organizațională

Enunțul misiunii

Enunțul misiunii (mission statement/creed statement/ statement of purpose/statement of philosophy/statement of business principles) este o declarație publică durabilă adresată stakeholderilor externi cu privire la scopul fundamental al organizației. El exprimă temeiul existenței organizației și valoarea adăugată pe care organizația o creează în raport cu entitățile congenere.

Enunțul misiunii este corect formulat numai dacă răspunde la unele dintre următoarele întrebări (Sarieddine, 2012):

1. Cine sunt clienții noștri?
2. Care sunt principalele bunuri sau servicii pe care le oferim clienților noștri?
3. În ce arie geografică ne desfășurăm activitățile?
4. Cât de actuale sunt tehnologiile pe care le folosim?
5. Cât de interesați suntem de viabilitatea (stabilitatea financiară, creșterea, dezvoltarea, profitabilitatea etc.) organizației?
6. Care ne sunt convingerile fundamentale, valorile, aspirațiile și prioritățile etice?
7. Care este competența distinctivă sau avantajul concurențial al organizației noastre?
8. Cât de sensibilă este organizația noastră la problemele de mediu, sociale și comunitare?
9. Constituie personalul (angajații, membrii etc.) organizației un capital substanțial?

Enunțul misiunii nu trebuie să fie doar o sinteză succintă de răspunsuri pertinente la întrebările de mai sus, ci trebuie să îndeplinească și următoarele condiții (Sarieddine, 2012):

7. Delimitează un domeniu de acțiune suficient de larg pentru organizație;
8. Generează un spectru de strategii alternative realizabile și oferă criterii de selecție a strategiilor potrivite;

9. Nu este excesiv de specific;
10. Armonizează interesele diverselor grupuri implicate;
11. Trezește afecte pozitive;
12. Motivează receptorii la acțiune;
13. Lasă impresia că organizația are direcție și succes, astfel încât merită sprijin, timp și investiții din partea publicurilor;
14. Generează dinamism.

Cu titlu ex. redăm enunțul misiunii asumat de Citigoup, respectiv a companiei Walt Disney/The Walt Disney Company:

Scopul nostru pentru Citigroup este să fim cea mai respectată companie globală de servicii financiare. La fel ca orice altă companie publică, suntem obligați să livrăm profituri și creștere acționarilor noștri. De o importanță egală este să livrăm acele profituri și să generăm creștere responsabil./Our goal for Citigroup is to be the most respected global financial services company. Like any other public company, we're obligated to deliver profits and growth to our shareholders. Of equal importance is to deliver those profits and generate growth responsibly.

Misiunea companiei Walt Disney este să fie unul dintre cei mai importanți producători și furnizori de divertisment și informații din lume. Folosind portofoliul nostru de branduri pentru a diferenția conținutul nostru, serviciile și produsele noastre destinate consumatorilor, ne străduim să dezvoltăm cele mai creative, inovatoare și profitabile experiențe de divertisment și produse conexe din lume./The mission of The Walt Disney Company is to be one of the world's leading producers and providers of entertainment and information. Using our portfolio of brands to differentiate our content, services and consumer products, we seek to develop the most creative, innovative and profitable entertainment experiences and related products in the worlds. (Fortune 500 Mission Statements, f.d.)

Enunțul viziunii

Corelat cu enunțul misiunii și, uneori, confundat cu acesta, enunțul viziunii (vision statement) este adresat stakeholderilor interni, se referă la scopul fundamental spre care aspiră organizația și este sinteza credințelor, valorilor, practicilor etc. care inspiră, motivează și orientează spre viitor membrii organizației. Printre enunțurile de viziune reușite se numără cele asumate de Google – „Să oferim acces la informațiile lumii într-un singur click./To provide access to the world's information in one click." – și Walmart: „Să ajutăm oamenii să economisească bani pentru a putea trăi mai bine./To help people save money so they can live better." (Miller-Willson, 2020)

Enunțul de poziționare

Enunțul de poziționare (positioning statement/umbrella message) este o descriere succintă a beneficiilor speciale pe care organizația (sau brandul) le oferă stakeholderilor săi prin comparație cu competitorii (Moore, 1993).

Enunțurile de poziționare sunt construite pe una dintre următoarele scheme (Moore, 1993, p. 19):

(1) Pentru (publicul-țintă), (brandul/organizația/cauza noastră) este (descriptorul) care (diferențiatorul-cheie al brandului/cauza socială raportată la publicul-țintă);

(2) Pentru (publicul-țintă), (numele brandului) este (cadrul de referință) care oferă (beneficiul/elementul de diferență) deoarece numai (numele brandului) este (rațiunea de a crede);

(3) Pentru (clientul-țintă) care (descrierea nevoii sau oportunității), (numele produsului) este (categoria din care face parte produsul) care (descrierea beneficiului esențial, adică rațiunea convingătoare de a cumpăra). Spre deosebire de (principala alternativă concurențială), produsul nostru (descrierea diferențiatorului esențial);

(4) Pentru (clientul-țintă) care (descrierea nevoii sau preocupării), (compania/produsul) este (categoria/soluția) care (beneficiul);

(5) Pentru (public-țintă/utilizator) care vrea/are nevoie de (raționea convingătoare de a cumpăra), (numele produsului] este (categoria din care face parte produsul) care oferă (beneficiul esențial) spre deosebire de (principalul concurent), (numele produsului) (diferențiatorul esențial).

Sintetic, enunțul de poziționare are următoarea formă:

> Pentru [publicul țintă], [organizația sau produsul oferit de organizație] este [categoria din care face parte organizația sau produsul oferit de organizație] care [diferențiatorul cheie], deoarece [rațiunea de a crede].

Redăm mai jos, un exemplu concludent de enunț de poziționare:

„Pentru mamele iubitoare și grijulii [publicul-țintă], Johnson and Johnson Bubble Bath and Wash [brandul de produs] este spuma de baie [categoria] care permite îmbăierea zilnică a copilului [diferențiatorul esențial] deoarece s-a dovedit clinic că ea este atât de delicată și catifelată încât poate fi folosită zilnic [rațiunea de a crede]" (Marketing 301 Blog, 2010).

Un enunț de poziționare eficace are următoarele trăsături definitorii:

1. Este adevărat;
2. Este ușor de înțeles, adică este exprimat în felul în care gândesc și vorbesc oamenii din publicul țintă;
3. Este credibil;
4. Este memorabil;
5. Atrage atenția asupra unui diferențiator important în relația cu competitorii;
6. Indică sau admite direcții de dezvoltare;

7. Servește ca filtru în procesul de luare a deciziilor de către publicul ţintă.

Propunerea unică de vânzare

Propunerea unică de vânzare (unique selling proposition/USP) este acel factor (atribut, calitate, avantaj etc.) pe care vânzătorul îl prezintă cumpărătorului drept dovadă că produsul său este diferit şi mai bun în raport cu produsele concurente (Entrepreneur Staff, 2013). Factorul care constituie propunerea unică de vânzare este considerat un beneficiu pentru cumpărător din perspectiva vânzătorului. Privit din perspectiva cumpărătorului, acest factor este numit „beneficiu perceput unic" (unique perceived benefit/UPB) (Entrepreneur Staff, 2013).

Propunerea unică de vânzare (1) motivează cumpărătorii să facă afaceri cu un anumit vânzător, iar nu cu competitorii acestuia, (2) asigură vânzătorului statutul dominant pe o nișă de piață și (3) impulsionează actul de vânzare (Entrepreneur Staff, 2013).

În construirea propunerii unice de vânzare trebuie luate în considerare următoarele recomandări (Entrepreneur Staff, 2013):

1. Gândiţi prezentarea produsului punându-vă în locul cumpărătorilor;
2. Identificaţi avantajele sau beneficiile produsului care sunt considerate importante de către cumpărători;
3. Descoperiţi motivele sau raţiunile pentru care cumpărătorii ar achiziţiona produsul de la dumneavoastră, iar nu de la vânzătorii concurenţi;
4. Propunerea unică de vânzare trebuie să contracareze oferta concurenţei.

Redăm mai jos, două exemple concludente de propuneri unice de vânzare:

Bee's Wrap: „O Soluție Simplă în Poluarea cu Plastic"/A Simple Solution to Plastic Pollution".

Domino's Pizza: „GARANTĂM – Pizza proaspătă fierbinte, livrată în 30 de minute sau mai puțin sau este GRATUITĂ!/ We GUARANTEE – Fresh hot pizza, delivered in 30 minutes or less or it's FREE!" (Lorincz, 2021).

Tagline-ul

Tagline-ul este o expresie din structura identității de brand care fixează în memoria publicului ţintă esenţa personalităţii produsului. Tagline-ul are „asemănări de familie" cu refrenul, laitmotivul, poanta, morala sau șpilul. Tagline-ul (re)amintește continuu publicului țintă despre ce fel de produs este, în ultimă instanţă, vorba. Tagline-ul nu trebuie confundat cu sloganul, mai ales că, deseori, îmbracă forma acestuia.

Asociate mai ales cu filme celebre – „Fii speriat. Fii foarte speriat/Be afraid. Be very afraid" (The Fly); „Demult, într-o galaxie îndepărtată, foarte îndepărtată..../A long time ago, in a galaxy far, far away..." (Star Wars); „În spațiu, nimeni nu te poate auzi țipând/In space, no one can hear you scream" (Alien); „Să mergem îndrăzneț unde niciun om nu a mai fost/To boldly go where no man has gone before" (Star Trek); „Adevărul este acolo, undeva/The truth is out there" (The X-Files); „Au avut o întâlnire cu destinul în Casablanca!/ They had a date with fate in Casablanca!", „Orașul misterios al păcatului și intrigei!/Mysterious City of Sin and Intrigue!" (Casablanca) –, tagline-urile sunt din ce în ce mai frecvent folosite în sfera comercială: „Nu visa la el. Conduce-l/ Don't dream it. Drive it" (Jaguar), „Suc 100% pentru copii 100%/100% juice for 100% kids" (Juicy Juice), „Wassup?!" (Budweiser), „Puterea tuturor dintre noi/The power of all of us" (eBay) (Swanson, 2023).

### 8.5.2. Mesaje organizaţionale contingente

Sloganul de campanie

Sloganul este o formulă concisă, pregnantă, frapantă și concludentă care are drept scop ralierea publicului la

un produs comercial, la un partid sau la o cauză (Reboul, 1980, p. 82).

Forma retorică a sloganului este asigurată de ritm („Jos Mafia, sus Patria!", „Ia o pauză, Ia un KitKat/Have a Break, Have a KitKat"), rimă „(„Azi în Timișoara, mâine-n toată țara", „Pentru fiecare țigară, există un Nicorette/For every cigarette, there's a Nicorette"), jocuri de cuvinte („OmuLIScusit", „Protejeaza-te! Și ARDe-i în cabină!"), metaforă („Cheia e la tine!"), hiperbolă („El știe, el vrea, el poate", „Un radio de milioane de români"), aluzie („Contractul cu România = Contractul cu Monarhia", „Prietenii știu de ce"), argument condensat („Ori cheia, ori secera și ciocanul") etc.

Sloganul corect este o formulă închisă, care nu admite nici replică, nici adăugire. Ca formulă anonimă, sloganul dă sentimentul evidenței („Suprema mașină de condus/The ultimate driving machine"). Este recomandabil ca sloganul să aibă o formă pozitivă/afirmativă.

Ca exemple de slogan reușit menționăm următoarele: Adidas – „Imposibilul e nimic/Impossible is nothing"; L'Oreal – „Pentru că meriți/Because you're worth it"; Nabisco – „Înșfacă un prânz de-o monedă (de cinci cenți)/Nibble a Nab for a nickle"; Nike – „Doar fă-o/Just do it"; Nokia – „Conectăm oameni/Connecting people"; Pepsi – „Îndrăznește mai mult/Dare for more"; McDonald's – „Îmi place la nebunie/I'm lovin'it"; Cora – „Hipermarketul prețurilor Hiper Mici".

Fraza de efect

Fraza de efect (soundbite) este o expresie foarte succintă care redă esența a ceea ce încearcă să spună emitentul și care intervine recurent în toate mesajele plasate de acesta în media. O caracteristică esențială a expresiei sound bite este plasticitatea, anume capacitatea acesteia de a fi redată în coduri diferite și transmisă prin intermediul mai multor canale și mijloace de comunicare (Porter Novelli, 2000–2006, p. 32).

Printre cele mai cunoscute fraze de efect se numără următarele: „Solidarność/Solidaritatea" (Lech Wałęsa, Solidarność), „Read my lips: no new taxes/Citiți pe buzele mele: nicio nouă taxă" (George H. Bush), „change/schimbare (Barack Obama), „mogulii" (Traian Băsescu), „tiranul" (adversarii lui Traian Băsescu), „puterea alintaromei" (Jacobs Kronung), „incredible/incredibil", „unbelievable/de necrezut", „amazing/nemaipomenit", „awesome/spectaculos" (Apple).

Frazele de efect nu trebuie confundate cu cuvintele în vogă sau termenii la modă (buzzwords), altfel spus, cu acele expresii dintr-un jargon de specialitate care sunt menite să impresioneze nespecialiștii (sau oamenii obișnuiți), dar care au o semnificaţie precară. Exemple de cuvinte la modă: „outside the box", „proactive", „win-win", „best practices", „co-opetition", „holisitic", „ROI", „cloud", „digital divide", „e-learning", „information society" etc. (Porter Novelli, 2000–2006). Este de remarcat că multe cuvinte în vogă sunt preluate și folosite ca atare, fără a fi traduse, din limbi de circulație internațională, în special din limba engleză.

Mesajele-cheie

Mesajele-cheie sunt mesaje referitoare la organizaţie sau la produsele acesteia și care sunt corelate cu preocupările, interesele sau așteptările publicului țintă. Ele sunt instrumente de persuasiune eficace numai dacă (Porter Novelli, 2000–2006, p. 32):

1. Sunt centrate pe ceea ce vrem să cunoască, să simtă sau să creadă publicul țintă;
2. Realizează un echilibru optim între emoții și fapte;
3. Sunt realiste și convingătoare;
4. Includ numele organizaţiei sau numele produsului;
5. Evită jargonul ramurii de activitate și idiosincrasiile organizaţiei;
6. Conţin elemente de limbaj relevante și motivante pentru publicul țintă;

7. Sunt simple și specifice;
8. Au o pronunţată dimensiune conativă, adică îndeamnă la manifestarea unei reacţii dezirabile;
9. Sunt reproductibile în formate diferite și transmisibile printr-o gamă largă de mijloace de comunicare.

Pentru a putea construi mesaje eficace, este nevoie să înţelegem particularităţile publicului-ţintă și natura relaţiei pe care o avem cu acesta. Mesajele trebuie să fie necontradictorii și mutual suportive.

Dovezile-cheie

În sfârșit, punctele doveditoare (proof points) sunt elemente aduse în sprijinul afirmaţiilor făcute. Sfera punctelor doveditoare conţine elemente extrem de variate: fapte singulare, fapte recurente, date statistice, date de sinteză, testimoniale, girul sau garanţia unei terţe părţi, mituri, anecdote, parabole, practici tradiționale etc. Punctele doveditoare trebuie să fie conforme cu realitatea. În plus, ele trebuie considerate de către publicul-ţintă drept temei suficient al afirmaţiilor făcute prin mesajele cheie (Porter Novelli, 2000–2006, p. 32).

Un exemplu de corelare a unui mesaj-cheie cu un punct doveditor este următorul:

Mesaj cheie: Bitdefender este unul dintre cele mai bune programe antivirus din 2023.

Punct doveditor: Bitdefender a obținut următoarele premii din partea revistei de calculatoare și comunicații PC Magazine: (1) Cel mai bun software pentru eliminarea malware-ului și protecție pentru 2023; (2) Editors' Choice pentru Bitdefender Internet Security; (3) Cele mai bune suite de securitate pentru 2023; (4) Editors' Choice pentru Bitdefender Antivirus for Mac; (5) Cel mai bun antivirus pentru Android pentru 2023 (Bitdefender, 2023).

## 8.6. Gestionarea inevitabilei rezistențe la persuasiune[2]

Cunoscut ca autor al teoriei reactanței psihologice, Jack Brehm a postulat că toți oamenii au experiența subiectivă a libertății și tind în mod natural să restabilească această stare de spirit ori de câte ori aceasta este amenințată cu limitarea sau eliminarea (Hughes și Falk, 1981, p. 136). Ca stare motivațională tensionată, reactanța psihologică este experimentată pe un interval continuu de valori în funcție de următoarele variabile: (1) importanța percepută a comportamentelor libere (2) ponderea comportamentelor libere amenințate și (3) amplitudinea amenințării (Dillard și Meijnders, 2002; Hughes și Falk, 1981).

Din această perspectivă, amploarea reactanței ar fi mai mare în țările euro-atlantice în care cetățenii sunt încurajați să-și croiască drumul spre fericire decât în statele totalitare care își țin cetățenii în servitute timp de decenii sau chiar secole. Foarte probabil, oamenii persuadați să-și schimbe religia, ideologia politică sau dieta ar experimenta o reactanță mai mare decât persoanele încurajate să încerce un alt tip de brânză. În sfârșit, oamenii care riscă să-și piardă casa, locul de muncă, familia sau viața dacă nu se conformează se confruntă cu o reactanță mai mare decât oamenii care ar putea pierde cel mult un moment neprevăzut de plăcere.

Mărimea reactanței psihologice depinde și de nivelul perceput de constrângere. Reacția atinge cel mai înalt nivel atunci când conformarea este impusă prin forță brută, scade atunci când violența este circumscrisă prin lege și scade și mai mult atunci când constrângerea ia forma violenței simbolice sau a argumentării logice impecabile. Evident, comunicarea

[2] Acest subcapitol dezvoltă o parte a articolului „How to Cope with Resistance to Persuasion?", publicat în revista *Argumentum: Journal of the Seminar of Discursive Logic, Argumentation Theory and Rhetoric* (Fârte, 2019).

persuasivă în care intervin scurtături (shortcuts) coercitive sau manipulative către conformare provoacă mai puțină reactanță decât constrângerea flagrantă, iar persuasiunea probatorie (bazată pe dovezi temeinice), lipsită de orice element coercitiv sau manipulativ ar produce cea mai slabă reactanță.

Este posibil să se creeze o situație de persuasiune care să nu inducă deloc reactanța psihologică? Scott Koslow a răspuns „DA" pe motiv că doar unele situațiile de persuasiune par să restrângă libertățile așteptate (Koslow, 2000, p. 251). În opinia noastră, este foarte improbabil să persuadezi un public-țintă fără a induce reactanța. Chiar dacă nu percep comunicarea persuasivă ca fiind „insistentă" (pushy) (Carver, 1980, p. 467) și nu resimt vreo „presiune socială externă", precum preocuparea de a părea consecvenți în raport cu angajamentele lor anterioare în ochii celorlalți (Watkins, 2001, p. 121), persuadații trebuie să facă față conflictelor interne cauzate de multiplele cereri concurente (Watkins, 2001, p. 121). Ei se pot întreba dacă își doresc mai mult un lucru decât altul ori dacă vor face un lucru fiindcă doresc să facă asta sau trebuie să facă asta. Chiar și într-o situație pur persuasivă în care contează doar puterea argumentelor folosite, interacțiunile sociale vor lega puterea și rezistența într-o manieră coextensivă deoarece puterea implică automat posibilitatea „insubordonării" agenților liberi (Roux, 2007, p. 60).

Dispuși la rezistență din cauza reactanței psihologice inevitabile, membrii publicului-țintă sunt motivați să reziste încercărilor de persuasiune de mai mulți factori specifici (Watkins, 2001, pp. 121–121; Koslow, 2000, pp. 251–265; Roux, 2007, p. 68). Concret, oamenii rezistă la persuasiune atunci când:

- percep că persuadorul are un interes personal în alegerea subiectului;
- se tem că ar putea pierde un statu-quo confortabil;

- se tem că nivelul lor de competență este pus sub semnul întrebării;
- se tem că schimbarea intenționată ar avea consecințe negative pentru unii aliați-cheie;
- cred că schimbarea le-ar putea pune în pericol valorile autodefinitorii și imaginea de sine;
- percep că argumentele persuasive sunt unilaterale, nedrepte, manipulative sau agresive;
- percep că propozițiile concluzive nu par să decurgă din fapte;
- percep că persuadorul exercită o influență nedorită, de presiune înaltă;
- percep că resursele lor cognitive sunt epuizate și că nu pot gestiona toate cerințele concurente.

Impactul fiecărui factor este ușor de recunoscut în diferite sectoare ale vieții sociale. Spre exemplu, deși politicienii declară că urmăresc binele comun, pledoariile lor în favoarea abordării unor probleme publice și a implementării anumitor soluții trezesc suspiciunea că ei sunt animați în această privință de un interes particular și egoist, fie de ordin personal, fie de grup. Cetățenii tind să reziste la eforturile de persuasiune ale politicienilor deoarece ei conștientizează faptul că soluția la problema unora constituie problema altora. Politizarea unei probleme înseamnă, cel puțin în parte, maximizarea beneficiilor unei categorii sociale și transferul costurilor asupra altor categorii sociale. Primii care au de câștigat din acest lucru sunt chiar politicienii care au apelat la comunicarea persuasivă pentru a pune problema respectivă pe agenda publică.

Rezistența la persuasiune cauzată de dorința de a păstra un status-quo confortabil este ilustrată, spre exemplu, de scientiștii sociali care ar putea și ar trebui să participe la dezbateri aprinse pe marginea unor probleme sociale spinoase (ex. drepturile minorităților sexuale, dreptul la avort, controlul frontierelor, imigrația). Oricât de importante ar fi temele de

discuție și oricât de persuasive ar fi mesajele organizatorilor de dezbateri, mulți cercetători ai socialului tind să refuze invitațiile la discuții publice în contradictoriu sau se abțin să reacționeze la anumite mesaje provocatoare pentru a nu risca să-și piardă locul de muncă, banii sau reputația.

Dat fiind faptul că persuasiunea implică o relație de putere între persuador și persuadat, persoanelor vizate de eforturile de persuadare le este indus – în mod automat, dar nu la același nivel – un complex de inferioritate. În ultimă instanță, încercând să modeleze, să întărească sau să schimbe cognițiile, atitudinile și comportamentele celorlalți, persuadorii comunică implicit că membrii publicului-țintă nu sunt capabili să ajungă singuri la rezultatele dorite. În măsura în care persuasiunea nu este o comunicare bidirecțională, persoana persuadată se va vedea tratată ca incompetentă și va riposta măcar prin eschivare de la influența mesajului adresat. Accesul general la resursele de pe Internet a exacerbat sentimentul de competență și, implicit, rezistența la persuasiune asociat acestuia. Un exemplu ilustrativ în acest sens este respingerea de către categorii largi de persoane a mesajelor persuasive din campaniile de vaccinare anti-COVID-19. Pe baza unui amalgam de informații culese de pe Internet – în parte veridice, în parte false –, multe persoane s-au considerat suficient de competente pentru a respinge mesajele oficiale provenite de la instituțiile publice responsabile pentru organizarea și desfășurarea campaniei de vaccinare. „Nu trebuie să-mi spună mie cineva ce să fac, mă descurc și singur" este dictonul după care se ghidează cei care tind să reziste eforturilor de persuadare din cauza unui simț exagerat al propriei competențe.

Fiind implicați într-un sistem complex de relații sociale, persuadații s-ar putea teme de consecințele care-i vizează pe cei apropiați lor: membri de familie, colegi, vecini, enoriași etc. Cu cât statutul unei persoane este mai înalt, cu atât este mai mare responsabilitatea pe care o resimte aceasta pentru

bunăstarea altora atunci când îi este solicitată conformarea. Spre exemplu, un cleric care are o poziție proeminentă în cadrul unei organizații religioase, va tinde să respingă mesajele persuasive contrare crezului profesat pentru a nu-i „sminti" pe numeroșii săi enoriași. Într-o manieră similară, participanții la o dezbatere prezidențială televizată nu se vor lăsa persuadați de contracandidații lor, oricât de temeinice li s-ar părea argumentele invocate, pentru a nu zădărnici accederea la putere a coaliției de interese colective pe care o reprezintă.

Deoarece toate mesajele persuasive constau din propoziții purtătoare de valori (value-laden propositions), persoana vizată prin persuasiune tinde să cântărească alternativele propuse în raport cu imaginea sa de sine. Ea nu poate risca să profeseze noi valori, crezuri și conduite care contrazic atributele esențiale ale identității sale publice. Spre exemplu, un lider politic care și-a consolidat de-a lungul mai multor ani imaginea publică de un creștin conservator va tinde să reziste argumentelor aduse în favoarea căsătoriei persoanelor de același sex. Dacă ar adopta o opinie favorabilă în această privință, și-ar vedea amenințată propria identitate, cu toate regulile de conduită asociate acesteia. Or, puțini oameni sunt dispuși la o schimbare subită și dramatică a propriei identități.

Dacă sunt plasați într-un dispozitiv discursiv în care contează doar puterea argumentelor, membrii publicului-țintă tind să deteste orice scurtătură (shortcut) coercitivă sau manipulativă către conformitate. Toate afirmațiile găunoase sau exagerate, hype-ul de marketing, argumentele unilaterale sau incorecte, inferențele eronate și exagerările flatante sunt rapid respinse de oamenii care și-au activat mecanismele de apărare (Koslow, 2000, pp. 264–265). Rezistența consumatorilor educați la efectul persuasiv al reclamelor comerciale este un exemplu ilustrativ în această privință.

Rezistența la persuasiune poate să apară și în cazul în care apelul la schimbare se bazează pe dovezi factuale neconclu-

dente. Persoanele care și-au format în gândire mecanisme doxastice conducătoare la adevăr (truth-conducive mechanisms) (Fârte, 2016, p. 67) sunt suspicioase față de persuadorii care deduc din datele factuale și evidențele numerice concluzii mult mai tari decât ar fi fost cazul. Acest lucru s-a întâmplat, spre exemplu, în campaniile de informare privind vaccinurile anti-COVID-19. Studiile științifice invocate dovedeau peremptoriu utilitatea acestor vaccinuri cel puțin pentru anumite categorii de populație, însă nu și faptul că vaccinurile conferă imunitate și sunt lipsite de efecte adverse pe termen mediu și lung. Astfel, persoanele în general receptive la persuasiunea argumentativă au manifestat reactanță psihologică la mesajele ancorate pe un fundament de date empirice, dar cu concluzii insuficient dovedite.

Spre deosebire de constrângere, mită și manipulare, persuasiunea are o rată de succes mult mai mică pe termen scurt. Persuadorii inteligenți știu că este vorba despre o situație normală și așteaptă cu răbdare să apară rezultatele pozitive scontate în principal pe termen lung. Pe de altă parte, persuadorii nerăbdători și îndrăzneți preferă să ceară publicului-țintă în mod repetat să se conformeze cât mai rapid la schimbarea sugerată. Procedând astfel, ei enervează publicul și influența lor este respinsă ca nedorită. Un exemplu ilustrativ în acest sens ne este oferit de referendumul organizat pe 8 martie 2024 în Irlanda pentru lărgirea definiției constituționale a familiei, astfel încât aceasta să includă și „relațiile durabile din afara căsătoriei". După rezultatele favorabile obținute la referendumurile din 2015 și 2018, prin care s-a legalizat căsătoria între persoanele de același sex, respectiv avortul, forțele progresiste sperau la un rezultat pozitiv și la referendumul din martie 2024. Se pare însă că publicul irlandez a resimțit influența spre schimbare ca fiind insistentă și excesivă și a respins-o categoric prin vot (Carroll, 2024).

Nu în ultimul rând, membrii publicului-țintă pot dezvolta rezistență la persuasiune deoarece nu pot face față în mod eficient sarcinii cognitive implicate de persuasiune într-o societate liberă, pluralistă și complexă. Tratată ca instrument eminent pentru controlul social, persuasiunea este folosită de nenumărați agenți sociali, inclusiv de cei care au la dispoziție instrumentele coerciției legitime, precum autoritățile și instituțiile publice. Toți aceștia alimentează outlet-urile media – din ce în ce mai numeroase și nesățioase – cu un număr imens de mesaje (scrise, audio, audiovizuale, multimedia) care conțin îndemnuri la schimbare. Excedați de supraabundența informațiilor nesolicitate, oamenii tind să se manifeste ca zgârciți cognitivi (cognitive misers) și resping deseori chiar și influența persuasivă benefică pentru ei.

Deschisă sau ascunsă, activă sau pasivă, internă sau externă, rezistența la persuasiune ar trebui să fie recunoscută și gestionată atât de persuadori, cât și de persuadați. Înainte de toate, comunicatorii profesioniști trebuie să detecteze comportamentele de coping/adaptare subiacente rezistenței la persuasiune, comportamente care apar atunci când solicitările venite din partea persuadorului exced resursele cognitive și voliționale ale persuadatului (Alexander și Stadler Blank, 2018, pp. 352–353). Un instrument util pentru recunoașterea acestor comportamente de reducere a stresului provocat de persuasiune este următoarea listă a patternurilor comportamentelor de coping elaborată de Joan M. Patterson și Hamilton I. McCubbin (1987, pp. 172–175):

1. Degajarea emoțiilor;
2. Căutarea diversiunilor;
3. Dezvoltarea încrederii în sine și a optimismului;
4. Dezvoltarea suportului social;
5. Evitarea problemelor;
6. Investiția în prieteni apropiați;
7. Căutarea sprijinului profesional;

8. Angajarea într-o activitate solicitantă;
9. Apelul la umor;
10. Relaxarea.

Comportamentele de coping ar trebui să ne reamintească faptul că, în general, „elementul persuasiv al comunicării trebuie să exceadă amenințarea percepută de persoana vizată la adresa libertății sale de a se angaja sau nu într-un anumit comportament, sau de a adopta sau nu o anumită atitudine" (Hughes și Falk, 1981, p. 136).

O societate liberă, pluralistă și complexă poate supraviețui și se poate dezvolta numai dacă persuasiunea predomină asupra constrângerii și manipulării. Apelând la instrumentele controlului social necoercitiv, persuadorii le oferă persoanelor din publicul-țintă motive rezonabile și întemeiate pentru a-și forma, consolida sau schimba cunoștințele, atitudinile și obiceiurile. Aceste ajustări continue constituie o condiție necesară pentru armonizarea multitudinii de interese individuale și colective într-o manieră pașnică.

Derivată din reactanța psihologică, rezistența la persuasiune poate fi redusă, dar nu și eliminată chiar dacă persuasiunea s-ar elibera de orice scurtătură (ne)coercitivă către conformare. Persoanele vizate de persuasiune manifestă întotdeauna comportamente de coping/adaptare, deoarece ele trebuie să gestioneze în mod constant cerințele care le sunt impuse sau care le depășesc resursele cognitive.

Specialiștii în relații publice și alți profesioniști în comunicare ar putea reduce rezistența la persuasiune, diminuând influența unor factori care o cauzează. Mai presus de toate, ei trebuie să creeze un context de persuasiune cu presiune scăzută în care persoanele persuadate să poată procesa principalele argumente conținute în mesaje. De aici nu rezultă că un context de persuasiune cu presiune scăzută cere persuadorilor să elimine cu desăvârșire încărcătura emoțională a mesajelor. Argumentarea aridă este ineficientă în aceeași măsură

ca persuasiunea contaminată cu emoții dezadaptative sau scurtături (ne)coercitive către conformare. Emoțiile adaptive energizează atât persuadorul, cât și persuadatul, ajutându-i să-și îndeplinească sarcinile discursive. Ele pot și trebuie să fie încorporate în mesajele persuasive.

Apoi, pentru a crea un context de persuasiune cu presiune scăzută, este important să diminuăm aglomerația de informații care epuizează sever resursele cognitive ale persoanelor vizate. În primul rând, persuadorii ar trebui să evite să-și plaseze mesajele în outlet-uri/vehicule media supraaglomerate. În al doilea rând, ei ar trebui să reziste tentației de a repeta ad nauseam mesajele care par ignorate de public. În al treilea rând, ei ar trebui să-i ajute pe destinatarii mesajelor lor să urmeze calea cea mai potrivită către persuasiune. Resursele cognitive sunt prea rare pentru a fi irosite pe ruta centrală a persuasiunii atunci când o procesare periferică a mesajelor pare a fi suficientă. În al patrulea rând, atunci când este necesară o procesare cognitivă serioasă a mesajelor, publicul-țintă ar trebui să obțină motive întemeiate pentru schimbarea intenționată, folosind cât mai mult posibil afirmații bazate pe dovezi și sensibile la dovezi.

Având în vedere imposibilitatea de a crede o propoziție recunoscută ca fiind una falsă, trebuie să admitem că orice ființă rațională are o dorință înnăscută de a nu consimți la fals și este predispusă să-și formeze credințe corecte, și anume credințe al căror conținut propozițional corespunde cât mai mult posibil cu starea de lucruri pe care o descrie. Vizând să-și mențină convingerile mai aproape de adevăr și de realitatea obiectivă, orice ființă rațională tinde să răspundă la dovezi factuale și la conjecturi deduse într-o manieră rațională din asemenea dovezi. Expunerea frecventă la dovezi empirice face persuasiunea credibilă și eficientă.

În sfârșit, oamenii ar trebui să fie educați să conștientizeze sentimentele pe care le au față de dovezile empirice. Dacă unele

dovezi empirice declanșează emoții exagerate, maladaptative, trebuie să admitem că această parte specifică a mesajului persuasiv este contaminată cu un ingredient irațional. În măsura în care indivizii copleșiți de emoții raționează eronat și se comportă irațional, este recomandabil să nu se avanseze în persuasiune înainte de a identifica și elimina obstacolul care generează iraționalitate. Acest proces laborios de eliminare a obstacolelor care stau în calea persuasiunii probatorii se poate încheia cu bine numai dacă persuadorii îi ajută pe persuadați să stabilească în mod personal relații logice între anumite dovezi empirice și anumite cunoștințe, atitudini și obiceiuri.

În orice domeniu al realității sociale, regulile de conduită recomandate pentru depășirea unor situații problematice sunt formulate acordând atenție anumitor factori considerați relevanți și aplicând mecanismul încercare-eroare. Așadar, cele câteva reguli prezentate mai sus ca mijloace de depășire a rezistenței la persuasiune nu au valoarea de panaceu. Prin respectarea lor, persuadorii din sfera publică, în speță specialiștii în relații publice, își pot spori șansele de reușită ale influenței comunicaționale exercitate asupra unui public-țintă, fără a avea garanția succesului asupra oricărui grup de persoane, în orice condiții și în urmărirea oricărui scop.

# 9. MIXUL MEDIA

## 9.1. Introducere

Specialiștii în relații publice pot avea succes în efortul lor de a persuada diferitele categorii de stakeholderi dacă și numai dacă mesajele elaborate ajung cu succes la audiențele vizate. Activitatea de planificare media reprezintă o componentă fundamentală a oricărei campanii de PR, având în vedere mijloacele de natură exclusiv semiotică pe care le folosește relaționistul în vederea atingerii obiectivelor de comunicare. Practicienii în relații publice utilizează cuvântul scris, cuvântul rostit, imaginile și combinații ale tuturor acestor forme de comunicare (Cutlip et al., 2010, p. 274).

Schimbările fundamentale ale industriei media din ultima decadă au creat noi oportunități, dar și provocări pentru relaționiști de a ajunge cu succes la diverse categorii de audiențe vizate. În mod cert, noile tehnologii au schimbat fundamental atât industria media, cât și modul în care trebuie elaborat un plan media în secolul XXI, propunând o nouă paradigmă: cea a comunicării integrate care, din perspectiva planificării media, implică o abordare de tip TTL (through the line). Lumea digitală a schimbat atât comunicarea la nivel intern, cât și la nivel organizațional, generând o revoluție a comunicațiilor (Cutlip et al., 2010, p. 275). Putem să ne oprim pentru câteva momente și să reflectăm asupra propriului nostru consum media. Spre exemplu, dimineața ne trezim și verificăm telefonul mobil, savurând cafeaua sau ceaiul, pentru a afla ce mai este nou pe rețelele sociale, ce oferte am

mai primit prin email, cum va fi vremea sau pentru a consulta cele mai noi știri. În drum spre școală sau spre serviciu, ascultăm radioul în mașină ori un podcast, citim o carte, un ziar sau o revistă (în format digital și, mai rar, fizic) ori, pur și simplu, privim afară, în calea noastră perindându-se o multitudine de panouri publicitare exterioare, afișe, meshuri, casete luminoase etc. În acest scurt interval de timp, am fost consumatori media pentru o multitudine de canale ce ne-au oferit conținuturi variate și cărora le-am acordat atenție diferită. Din acest simplu exemplu putem lesne înțelege rolul fundamental pe care îl joacă media în viața noastră de zi cu zi datorită faptului că satisface nevoi umane fundamentale, cum ar fi cea de informare, de divertisment sau cea de socializare (Katz, 2019, p. 2). Cu mult timp înainte de apariția internetului, industria media era dominată de câteva rețele radio și de televiziune puternice, precum și de un număr redus de publicații scrise care, în esență, controlau știrile diseminate. Practicienii de relații publice urmăreau să obțină publicitate gratuită (publicity) pentru clienții sau organizațiile pe care le deserveau, orientându-și eforturile de comunicare strategică către aceste instituții media, în speranța că ele vor prelua și disemina mesajele către audiențele vizate. În prezent, peisajul media s-a schimbat fundamental datorită noilor tehnologii disponibile și, implicit, și abordarea strategică a relaționiștilor deoarece media este omniprezentă, permanent disponibilă consumatorilor, dar din ce în ce mai fragmentată (Fraser, 2017, p. 202). Revoluția digitală a produs o serie de schimbări fundamentale în ceea ce privește modul în care este produs, distribuit și consumat conținutul media, iar acest lucru are implicații majore din perspectiva planificării media, schimbând vechile canoane. Apariția conglomeratelor media care au preluat afacerile mici din industrie, diversificarea canalelor și vehiculelor media, a conținuturilor oferite consumatorilor, precum și creșterea puterii de negociere a companiilor

care comercializează spațiu sau timp publicitar (Katz, 2019, pp. 5–8) au determinat apariția unei noi abordări strategice în materie de planificare media din partea specialiștilor în PR.

În ipostaza sa de planificator media, sarcina relaționistului este de a lua în considerare toate informațiile disponibile despre organizație și de a le folosi într-o manieră strategică, pentru a determina cea mai bună modalitate de a ajunge la publicul-țintă cu mesajul dorit, prin intermediul diferitelor tipuri de media. În ultimă instanță, scopul eforturilor media dispersate este acela de a crea o campanie de comunicare integrată (holistică), prin care să le fie transmise părților interesate un mesaj unitar despre organizație, într-o manieră eficientă și în moduri cât mai creative. Pentru a obține acest deziderat, relaționiștii trebuie să cunoască și să analizeze în profunzime atât percepțiile diverselor categorii de publicuri vizate de organizație, cât și comportamentul de consum media a acestora. Iar pentru a face acest lucru trebuie să cunoască ce canale de comunicare au la dispoziție, care sunt avantajele și dezavantajele acestora, precum și criteriile pe baza cărora ar trebui să le selecteze.

Potrivit lui Newsom et al. (2003, p. 450), „canalele de comunicare sunt căi publice sau private, către și de la diferite publicuri pentru transmiterea de mesaje. Media sunt mijloace de transmitere a mesajelor prin aceste canale." Un *mijloc de comunicare* poate fi o persoană, un obiect fizic, un dispozitiv etc. – în esență, orice poate fi folosit pentru a transmite un mesaj de la emitent la receptor. Această definiție destul de largă a mijloacelor de comunicare indică atât oportunități, cât și provocări pentru cei care exercită funcția de planificare media la nivel organizațional deoarece gama variată a tipurilor de media existente implică atât artă, cât și știință pentru elaborarea unui plan media eficient.

### 9.2. Clasificări ale diferitelor tipuri de media

În accepțiunea clasică, elaborarea unei strategii media implică înțelegerea profundă a avantajelor și dezavantajelor opțiunilor disponibile, precum și alegerea celor care ofereau cea mai bună *acoperire media* (reach) în raport cu audiența vizată. Potrivit noii paradigme a comunicării integrate, specialistul trebuie să identifice și să utilizeze orice mijloc de comunicare în vederea transmiterii eficiente a mesajului către publicul-țintă (Kelley et al., 2015, p. 9). Prin urmare, sarcina relaționistului nu este mai ușoară decât în trecut, ci devine mai complicată din cauza multitudinilor de canale și vehicule media pe care le are la dispoziție. Cu toate acestea, în mod cert, punctul de plecare în elaborarea unui *planul media* eficient îl reprezintă cunoașterea mijloacelor de comunicare.

În literatura de specialitate există numeroase clasificări ale *canalelor media* la care vom face referire sintetic în cele ce urmează. Considerăm că orice efort de planificare se bazează, în mod fundamental, pe cunoașterea opțiunilor strategice ce pot fi folosite pentru a transmite într-o manieră eficientă mesajul către audiențele vizate.

Din perspectivă istorică, o primă clasificare a canalele media existente a fost realizată în funcție de suportul utilizat, rezultând două categorii majore: media tipărită (ziare, reviste, panotaj exterior, poșta) și media electronică (radio, televiziune și internet) (Katz, 2019, p. 3). Această clasificare prezintă o problemă majoră deoarece nu reușește să cuprindă toate tipurile de media existente în prezent și, din perspectiva eforturilor de planificare media, este considerată a fi mai puțin utilă pentru specialiștii în relații publice. O întrebare pertinentă, care demonstrează limitele acestui sistem de clasificare, este dacă un ziar citit online ar trebui încadrat în categoria canalelor media tipărite sau electronice. Este greu de oferit

un răspuns categoric la această întrebare dacă este să folosim clasificarea anterior prezentă.

Alte clasificări existente în literatura de specialitate disting între media ATL (above-the-line media), BTL (below-the-line media) și TTL (through-the-line) (Stojanov, 2016).

Canalele media ATL sunt mijloacele de comunicare în masă folosite pentru a transmite mesaje unui ansamblu numeros și dispersat de persoane. Principalele avantaje ale acestor tipuri de media vizează transmiterea instantanee a mesajului, acoperirea media extinsă și impactul rapid asupra audiențelor vizate. Principalele dezavantaje ale media ATL sunt reprezentate de slaba selectivitate a publicului-țintă, lipsa feedback-ului, audiența irosită și costurile ridicate (Stojanov, 2016, p. 142). În această categorie pot fi incluse ziarele, revistele, posturi radio sau posturile TV.

Canalele media BTL sunt mijloace de comunicare folosite pentru a transmite mesaje, de regulă, personalizate unui public restrâns. Principalele avantaje vizează selectivitatea extremă, crearea unei legături emoționale cu publicul-țintă, costul redus, o rată de conversie mai mare decât în cazul canalelor media ATL, precum și posibilitatea de a măsura mai precis rentabilitatea. Principalele dezavantaje ale media BTL sunt reprezentate de faptul că necesită informații extinse pentru a aborda audiențele vizate (uneori, chiar baze de date), implică multă creativitate în elaborarea mesajului, precum și o bună cunoaștere a specificului suportului media selectat (Stojanov, 2016, p. 142). În această categorie pot fi incluse poșta clasică sau electronică, foile volante, broșurile și autocolantele (stickers), marketingul mobil sau rețelele sociale.

Canalele media TTL (through-the-line) reprezintă o combinație sinergică a canalelor media ATL și BTL, ca urmare a efortului planificatorului media de a ajunge cât mai eficient la publicul-țintă, minimalizând dezavantajele și maximizând dezavantajele tipurilor de media selectate. Utilizarea canalelor

media TTL reprezintă o abordare specifică paradigmei comunicării integrate, potrivit căreia, de regulă, se impune utilizarea unei combinații de media tradiționale și digitale pentru a se asigura că audiențele vizate primesc mesajul și informațiile potrivite la momentul potrivit (Stojanov, 2016, p. 143). De pildă, o abordare de tip TTL ar putea include în mixul media utilizarea televiziunii, a radioului, a poștei electronice, a foilor volante, precum și a materialelor promoționale distribuite la punctele de vânzare.

O altă clasificare a media folosite în relații publice distinge între media internă și externă, respectiv controlate de organizație și necontrolate (Newsom et al., 2003, p. 450).

Mijloacele de comunicare controlate sunt cele în care practicienii trebuie să stabilească ce se spune, când se spune și unde se spune și, într-o anumită măsură, cui se spune. Principalele avantaje ale media controlate implică faptul că permite selectarea cuvintelor și a imaginilor, precum și construirea mesajelor conform dorinței relaționiștilor (Coman, 2001, p. 101). Principalele dezavantaje ale acestor tipuri de media vizează gradul mic de credibilitate, cauzat de faptul că publicul știe că mesajele sunt fabricate de organizație, precum și costurile ridicate de achiziție pentru spațiul de antenă (Coman, 2001, p. 101).

Mijloacele de comunicare necontrolate sunt cele în cazul cărora practicienii în PR nu joacă un rol direct în deciziile legate de conținutul mediatic, „gardienii media" (editorii) fiind cei care decid dacă acesta este transmis, cât și ce anume este transmis, cum este transmis, când și cui este transmis (Cutlip et al., 2010, p. 274). Potrivit lui Coman (2001, p. 102), în această categorie poate fi inclus întregul sistem mass-media, cum ar fi agențiile de presă, presa scrisă, radioul și televiziunea. Jurnaliștii decid să preia sau nu informațiile transmise de către practicienii în PR deoarece conțin informații care au valoare de știre, dar pe care aceștia nu le posedă (Coman,

2001, p. 102). Potrivit lui Richards (2016, p. 256), relaționiștii pot să aplice testul „Și ce?" pentru a identifica valoarea de știre a unei informații. De fapt, informațiile care au valoare de știre sunt cele care spun o poveste prin și pentru oameni. În primul rând, pentru a deveni știre, o informație trebuie să prezinte o noutate, adică să facă trimitere la ceva surprinzător, contra-intuitiv și provocator. Unele știri prezintă situații sau evenimente ciudate, care ies din tiparul obișnuit al vieții cotidiene. De asemenea, informațiile care prezintă conflicte sau care trimit la scandaluri financiare, sex, politică, droguri, bani sau religie au potențialul de a se transforma în știri. Un alt factor care îi conferă unei informații valoare de știre este caracterul de tragedie, în special, situațiile în care „eroii" înfruntă și „biruiesc" situațiile limită. Informațiile despre celebrități sau despre pericole majore (probleme de sănătate, ucigași în libertate, bunuri electrice defecte, închiderea de fabrici, amenințări teroriste, alimente cancerigene, viruși noi mortali) prezintă interes pentru jurnaliști datorită efectului pe care îl pot avea asupra unor mase de persoane și se pot transforma în știri. Realizările excepționale, precum și superlativele (cel mai mare, cel mai mic, cel mai lung, cel mai gras) pot transforma o informație banală într-una cu valoare de știre. Unele știri prezintă un talent sau o calitate deosebită remarcabilă (factorul X), care suscită interesul opiniei publice. Alte două caracteristici, proximitatea spațială și temporală, precum și impactul, reprezintă elemente ce pot transforma un simplu eveniment într-o poveste diseminată prin mass-media.

În viziunea lui Coman (2001, p. 102), media necontrolate prezintă o serie de avantaje importante pentru specialiștii în relații publice. Primul avantaj major constă în faptul că beneficiază de un grad mare de credibilitate deoarece publicul știe că mesajul este rezultatul muncii jurnaliștilor care sunt o instanță neutră, ce filtrează și verifică informațiile. Postul sau publicația de presă poate prezenta, pe baza istoriei și a

reputației construite în timp, o sursă importantă de credibilitate. Un al doilea avantaj îl reprezintă costul de distribuție extrem de redus, acestea implicând doar plata specialiștilor în PR sau costurile activităților de comunicare, cum ar fi organizarea unei conferințe de presă. Potrivit aceleiași autoare, media necontrolate prezintă și o serie de dezavantaje (Coman, 2001, p. 102). Principalul inconvenient pe care îl are utilizarea acestor tipuri de media constă în faptul că transmiterea mesajului prin presă nu depinde doar de calitatea mesajului, ci de o multitudine de factori conjuncturali, care nu au legătură cu valoare de știre a informațiilor transmise. Uneori, evenimentele neprevăzute ocupă spațiul sau timpul media disponibil. Alteori, presiunile externe sau reacțiile subiective și de moment ale jurnaliștilor sunt cauza nepreluării informațiilor transmise de relaționiști, spre a fi diseminate publicului larg. Prin folosirea media necontrolate, practicienii în PR nu pot influența prea mult dacă mesajul este transmis, cât și ce anume este transmis, cum este transmis, când și cui este transmis. Cu toate acestea, meseria de specialist în PR implică, în mod fundamental, capacitatea de a genera publicitate gratuită pentru organizațiile pe care le deservesc, oferindu-le reporterilor, editorialiștilor, bloggerilor și altor categorii de jurnaliști nu doar acces la informație, ci și informații utile.

În funcție de audiențele vizate și acționariatul entității media, canalele media mai pot fi clasificate în canale media private, respectiv publice. Canalele media private sunt folosite pentru a viza un grup sau un individ, canalele media publice sunt alcătuite din canale media de masă sau specializate, disponibile oricui vrea să plătească sau se găsește pe frecvență (Newsom et al., 2003, p. 450).

Deși intenția specialistului în relații publice este aceea de a avea control asupra mesajului la care va fi expusă audiența, astfel încât acesta să atragă atenția, în principiu, nu există o garanție că publicul vizat îi va acorda atenție sau va răs-

punde efectiv la el (Newsom et al., 2003, p. 451). Prin urmare, cunoașterea tipurilor de media care pot beneficia de un nivel ridicat sau scăzut de atenție din partea audiențelor este importantă. Studiile realizate de către cercetători privind atenția pe care o acordă receptorii mesajelor transmise prin diferitele mijloace de comunicare au permis clasificarea acestora în: vehicule media cu atenție ridicată (ex. televiziunea în Prime Time, prima pagină a ziarelor populare, coperta revistelor, programele radio ce conțin știri locale sau prognoza meteo, panourile și afișe exterioare staționare, corespondență directă și site-urile web), respectiv vehicule media cu atenție scăzută (cum ar fi, programele TV difuzate în timpul zilei, programele radio muzicale și publicitatea exterioară în tranzit) (Rossiter și Danaher, 1998, pp. 30–31). Alți autori din domeniul relațiilor publice (Newsom et al., 2003, pp. 452–454) consideră că o clasificare pertinentă pentru relaționiști a diferitelor tipuri de media este în: media principale (televiziunea, radioul, revistele, ziarele) și media adiționale (poșta, afișajul la punctele de vânzare, panourile staționare, afișajul în tranzit, reclamele în cinematografe, obiectele promoționale, foile volante, broșurile și calculatoarele).

În concepția noastră, o clasificare mult mai utilă a diferitelor tipuri de media pentru un specialist în PR este în media deținută, câștigată și plătită (Kelley et al., 2015, pp. 10–11). Modelul PEO (paid, earned, owned), numit de Burcher (2012, p. 4) și „modelul trinității media" (trinity media), clasifică conținutul media în trei categorii. Eforturile strategice de relații publice implică utilizarea, cu precădere a diferitelor tipuri de media din categoria celor deținute și câștigate și, mai rar, utilizarea media plătită. Media deținută (owned media) reprezintă totalitatea mijloacelor de comunicare pe care organizația le are la dispoziție, le poate controla și pe care le poate utiliza în vederea atingerii obiectivelor media. Un canal media deținut se referă la un mijloc de comunicare

ce este deținut sau controlat de o companie a cărei activitate de bază nu se desfășoară pe piața media (Baetzgen și Tropp, 2013, p. 2).

Există o multitudine de mijloace de comunicare pe care organizațiile care nu activează în industria media le pot deține. Dacă asumăm perspectiva comunicării integrate, potrivit căreia punctele de contact (touch point-urile) pot fi obținute prin utilizarea unei varietăți de mijloace de comunicare, atunci orice obiect (în sens larg) care poate facilita transmiterea mesajului de la emitent la receptor poate fi un tip de media. Mai mult decât atât, Baetzgen și Tropp (2013, p. 1) explică faptul că, în prezent, datorită noilor mijloace de comunicare, tot mai multe organizații au și funcție de media. Prin urmare, distincția între branduri și instituțiile de presă tinde să se estompeze și să dispară. Ideea fundamentală expusă de cei doi autori este că organizațiile s-au transformat ele însele în canale media, întrucât reprezintă surse de conținut media ce poate fi distribuit și consumat de diverse audiențe, de la cele de nișă, la cele de masă. Din acest punct de vedere, organizațiile pot fi asimilate furnizorilor importanți de conținut care produc și distribuie conținut media de valoare, cum ar fi studiourile de film, posturile TV sau editurile (Baetzgen și Tropp, 2013, p. 1).

Media deținută poate utiliza suporturi tipărite (ex. revistele), electronice (cum ar fi, canalele TV), servicii media online (ex. Facebook) sau rețele media (ex. site-uri web, aplicații mobile etc.) (Baetzgen și Tropp, 2013).

Media câștigată (earned media) se referă la publicitatea editorială (sau gratuită) care este generată de organizații prin comunicarea cu media, interviuri și alte activități de relații cu mass-media (Stephen și Galak, 2012).

Media plătită (paid media) este definită ca fiind „publicitatea tradițională, precum și alte forme de conținut contractate comercial de organizații de la instituțiile mass-media”

(Macnamara et al., 2016, p. 377). În mod tradițional, activitatea de planificare media implica utilizarea unor canale media pentru care organizația plătea în vederea transmiterii mesajului către audiențele vizate. Reclamele erau difuzate la radio, televiziune sau lua forma printurilor plasate în publicații tipărite, cum ar fi ziarele sau revistele. Mesajul transmis era controlat de organizația sponsor care, în baza unui contract comercial, indica cu precizie locul și momentul inserării mesajului. Deși activitatea de relații publice implică utilizarea mai rară a media plătită, specialiștii în PR din organizații pot folosi anumite tipuri de publicitate, cum ar fi: promo-urile, anunțurile de interes public, publicitatea de corporație, publicitatea comercială făcută de ONG-uri, publicitatea în cooperare sau publicitatea făcută de membrii unei profesii (Newsom et al., 2003, pp. 455–460). Practicienii care lucrează în agenții de PR oferă servicii de comunicare integrată clienților pe care îi deservesc, acest lucru implicând frecvent și derularea unor campanii de publicitate (advertising). Tabelul 7 prezintă o serie de canale media deținută, câștigată și plătită.

**Tabelul 7.** Tipuri de media deținută, câștigată și plătită

| Media deținută | Media câștigată | Media plătită |
|---|---|---|
| Site-ul web de brand<br>Blogul de companie<br>Aplicații pe mobil<br>Forumuri ale organizației<br>Conturi pe rețelele sociale<br>Chatboți<br>Reviste interne<br>Comunicarea directă prin intermediul angajaților<br>Broșuri ale companiei<br>Poștă electronică<br>Evenimente de promovare | Relațiile cu mass-media (publicity)<br>Influenceri pe rețelele sociale<br>Bloggeri<br>Gura lumii (*word of mouth*)<br>Căutări organice în motoarele de căutare web | Televiziune<br>Radio<br>Ziare<br>Reviste<br>Panotaj exterior<br>Video digital<br>Anunțuri plătite în motoarele de căutare<br>Anunțuri plătite pe rețelele sociale<br>Conținut online sponsorizat |

| Media deținută | Media câștigată | Media plătită |
|---|---|---|
| Ambalaj<br>Radio cu circuit închis<br>Televiziune cu circuit închis<br>Sponsorizări<br>Evenimente personalizate | | Anunțuri plătite pe mobil |

Fără a avea pretenția de a propune o listă exhaustivă a opțiunilor media existente, indicăm în Tabelul 7 o serie de canale media din aceste trei categorii, pe care specialiștii în relații publice le pot utiliza în planul media.

Modelul PESO

În prezent, teoreticienii în relații publice consideră modelul PESO (paid, earned, shared on social media, owned media) ca fiind cea mai eficientă clasificarea a media (Bayles, 2015; cf. Xie et al., 2018), care a evoluat inițial din clasificarea media deținută, plătită și câștigată (Burcher, 2012). Deși există dezbateri în literatura de specialitate cu privire la cine este autorul care a propus pentru prima dată modelul PESO, Dietrich (2014) este creditată ca având o contribuție fundamentală în acest sens, deținând și drepturile de autor pentru acesta. Site-ul web https://spinsucks.com prezintă in extenso modelul dezvoltat, ce este actualizat anual în funcție de schimbările care apar în industria media. Modelul PESO este numit în literatura de specialitate și „modelul celor patru cadrane" (four 'quadrants' model) (Macnamara et al., 2016, p. 377) și include, față de modelul trinității media, o categorie suplimentară: media partajată sau distribuită pe rețelele sociale (shared on social media). Potrivit lui Macnamara et al. (2016, p. 377), media distribuită sau partajată conține atât rețelele sociale populare la nivel internațional, cum ar fi Facebook, Twitter (actual X), YouTube, Tumblr, Instagram și Pinterest, precum și rețelele sociale naționale, cum ar fi Sina Weibo din China, dar și bloguri care permit utilizatorilor să adauge conținut,

să comenteze și să distribuie conținut în mediul online. În general, media digitală aplică moderarea ușoară (minimă) a conținuturilor, limitată la ștergerea mesajelor ofensatoare (comentarii sexiste și rasiste, limbaj abuziv și denigrarea) ce se combină cu accesul liber gratuit la rețelele sociale, rezultând în comportamente online de partajare a conținutului, comentarii la postări și redistribuiri (Löwgren și Reimer, 2013) sau coproducție de conținut (Motion et al., 2015).

Modelul SOEP

Macnamara et al. (2016, p. 381) susțin că datorită impactului noilor tehnologii asupra conținuturilor media, modelul PESO nu mai reflectă modul în care organizațiile prioritizează diferitele tipuri de media în strategiile pe care le elaborează. Studiul cantitativ derulat de autori indică faptul că specialiștii în comunicare din organizații au început să schimbe modul în care elaborează mixul media: pornesc de la media socială partajată (shared social media) și de la media digitală deținută (owned digital media), integrează media câștigată (earned media) și, în ultimă instanță, utilizează media plătită (paid media) în forma sa tradițională.

## 9.3. Avantaje și dezavantaje ale canalelor media

Specialiștii în relații publice pot utiliza o varietate de media pentru a genera puncte de contact (touchpoints) plătite, deținute sau câștigate în raport cu publicul-țintă pentru a transmite mesajelor organizaționale. În efortul lor de planificare media, specialiștii în PR trebuie să decidă dacă vor utiliza un singur canal media sau un mix media. Elaborarea mixului media presupune utilizarea combinată (sau mixată) într-un plan media a unui număr de canale media, pentru a obține acoperirea media dorită (Sissors și Baron, 2010, p. 273). Sissors și Baron 2010 (p. 273) explică atunci când se impune utilizarea unui mix media: (1) un singur canal media

nu poate ajunge la audiența vizată în număr suficient sau cu suficient impact pentru atingerea unui obiectiv media; (2) audiențele nu sunt definite precis și, pentru a ajunge la ele, sunt necesare mai multe canale media; (3) se dorește extinderea acoperirii media într-o campanie de comunicare; (4) pentru a aplatiza distribuția frecvenței, astfel încât să existe un număr egal de persoane expuse la mesaj, de un număr diferit de ori; (5) pentru a adăuga impresii media brute (gross rating points), presupunând, desigur, că sunt și rentabile canalele media suplimentar adăugate mixului media; (6) pentru a întări mesajul în mintea publicului-țintă sau pentru a-l ajuta să și-l amintească, folosind diferite tipuri de stimuli (proces numit și „sinergie creativă"); (7) pentru a ajunge la categorii diferite de public din perspectiva stilului de viață sau a unor caracteristici demografice; (8) pentru a potența caracteristicile unice ale fiecărui canal media ce se dorește a fi utilizat și (9) pentru a permite implementarea strategiei creative.

Selectarea canalelor media se realizează, de cele mai multe ori, pe baza unor criterii obiective, cum ar fi avantajele și dezavantajele pe care le prezintă, prin care se demonstrează potențialul lor de a ajunge la publicul-țintă. Însă, în multe cazuri, planificatorii fac comparații între tipurile de media existente folosind o abordare subiectivă, bazându-se pe percepțiile idiosincratice fie ale lor, fie ale clientului (Sissors și Baron, 2010, p. 275). Considerăm că un specialist în relații publice ar trebui să-și fundamenteze deciziile având temeiuri solide pentru alegerea canalelor media pe care le consideră optime, prin urmare, acesta ar trebui să cunoască avantajele și dezavantajele mijloacelor de comunicare pe care la are la dispoziție. Tabelul 8 sintetizează, pe baza recenziei literaturii de specialitate, principalele argumente pro și contra utilizării acestora.

**Tabelul 8.** Avantajele și dezavantajele diverselor tipuri de media

| Tip de media | Canal media | Avantaje | Dezavantaje |
|---|---|---|---|
| Deținută | Site-ul web de brand<br>Adaptat de la: Katz (2019, pp. 120–121) | Permite o comunicare extinsă cu diverse categorii de audiențe<br>Costuri scăzute | Audiență limitată (se adresează publicurilor loiale)<br>Efect limitat în a crea notorietate organizației<br>Slabă performanță în a genera vânzări |
| | Aplicații pe mobil | Selectivitate extremă<br>Control asupra conținutului<br>Permite o comunicare extinsă cu diverse categorii de audiențe<br>Actualizarea instantanee a mesajelor | Costuri ridicate de concepere a aplicației<br>Necesită competențe tehnice<br>Conținutul trebuie permanent actualizat |
| | Conturi organizaționale pe rețelele sociale | Permite o comunicare extinsă cu diverse categorii de audiențe<br>Costuri scăzute<br>Impact de masă | Conținutul trebuie permanent actualizat<br>Nu sunt gratuite (deși mici, implică costuri pentru crearea de conținut) |
| | Revistele pentru clienți și angajați<br>Adaptat de la: Wilcox et al. (2009, p. 498) | Selectivitate bună<br>Crează o imagine bună organizației<br>Control asupra mesajului<br>Conferă expunere sporită organizației | Cost ridicat<br>Dificultate în crearea conținutului |
| | Manualele<br>Adaptat de la: Wilcox et al. (2009, p. 500) | Reprezintă surse de informare consistente pentru instituțiile media<br>Flexibilitate<br>Conferă expunere sporită organizației | Costuri ridicate<br>Dificultate în crearea conținutului |

| Tip de media | Canal media | Avantaje | Dezavantaje |
|---|---|---|---|
| | | Credibilitate ridicată (datorită caracterului oficial și a utilizării datelor)<br>Control asupra mesajului | |
| | Broșuri de uz intern ale companiei<br>Adaptat de la: Wilcox et al. (2009, p. 500) | Pot fi distribuite ușor în cadrul organizației sau la domiciliul membrilor organizației<br>Selectivitate extremă<br>Pot conține mesaje complexe<br>Vizibilitate ridicată | Costuri ridicate<br>Audiențe limitată<br>Pot determina reacții negative |
| | Evenimente personalizate<br>Adaptat de la: Katz (2019, pp. 128–129) | Creativitate fără sfârșit<br>Flexibilitatea costurilor<br>Pune în valoare brandul<br>Impact mare asupra audienței | Slăbiciune strategică (uneori nu sunt aliniate strategic cu semnificația și mesajul organizației)<br>Supraîncărcarea factorului „cool" (uneori sunt aprobate pentru că sunt inedite) |
| | Influencer marketing<br>Adaptat de la: Katz (2019, pp. 125–126) | Crează notorietate brandului<br>Transfer de încredere<br>Oferă acces la anumite comunități din mediul online | Lipsa controlului asupra mesajului<br>Probleme de credibilitate din cauza înșelării consumatorilor |
| | Sponsorizările<br>Adaptat de la: Katz (2019, pp. 123–124) | Conferă expunere sporită organizației<br>Contribuie la crearea imaginii organizaționale<br>Consolidează asocierile de brand | Neconcordanță între sponsor și evenimentul sponsorizat<br>Măsurare imprecisă (dificultăți în a stabili o relație de tip cauză-efect) |

| Tip de media | Canal media | Avantaje | Dezavantaje |
|---|---|---|---|
| | Plasarea de produse<br>Adaptat de la: Katz (2019, pp. 115–116) | Impact indirect (lipsa efectului de reclamă)<br>Costuri scăzute comparativ cu reclamele<br>Poate fi un canal media secundar eficient | Lipsa controlului<br>Valoare comunicațională limitată<br>Dificultăți de adecvare a organizației în conținutul media existent<br>Necesită și alte tipuri de media pentru a evita izolarea brandului |
| | Integrarea brandului<br>Adaptat de la: Katz (2019, p. 118) | Asigură relevanța brandului<br>Personalizare extremă | Iritarea consumatorilor<br>Costuri ridicate<br>Dificultăți în măsurarea efectelor<br>Lipsa specialiștilor |
| Câștigată | Relațiile cu mass-media prin intermediul eforturilor de PR (publicity)<br>Adaptat de la: Katz (2019, pp. 140–142) | Pot schimba percepțiile diferitelor tipuri de audiențe<br>Credibilitate ridicată<br>Integrare perfectă a mesajului organizațional în conținutul editorial<br>Cost minim | Nu sunt gratuite (deși mici, implică costuri)<br>Dificultăți în măsurarea efectelor directe<br>Depind de „toanele" jurnaliștilor |
| | Gura lumii (word of mouth)<br>Adaptat de la: Katz (2019, pp. 134–135) | Comunicare orientată către consumatori<br>Cost minim<br>Credibilitate | Lipsa controlului<br>Măsurabilitate slabă<br>Funcționează, de regulă, mai mult în cazul informațiilor negative<br>Dificultăți de estimare a potențialului de răspândire |
| | Social media câștigată<br>Adaptat de la: Katz (2019, pp. 138–139) | Creează sentimentul de comunitate<br>Oferă expunere suplimentară organizației | Impact discutabil<br>Semnale incomplete cu privire la efectele mesajelor<br>Necesită crearea de conținut valoros |

| Tip de media | Canal media | Avantaje | Dezavantaje |
|---|---|---|---|
| | | Implică audiențe de masă<br>Permite urmărirea activității utilizatorilor<br>Canal media secundar excelent | |
| | Căutări organice în motoarele de căutare web<br>Adaptat de la: Katz (2019, p. 139) | Generează rezultate similare căutărilor plătite<br>Reprezintă un comportament firesc de căutare a audiențelor în mediul online<br>Conferă avantaj organizațiilor în mediul digital | Necesită efort constant pentru a obține rezultate relevante<br>Sunt necesare cunoștințe de specialitate |
| Plătită | Televiziune<br>Adaptat de la: Newsom et al. (2003, p. 452) Sissors și Baron (2010, p. 239) Katz (2019, pp. 65–68) | Acoperire ridicată în rândul unor varietăți de publicuri (de masă, de nișă)<br>Credibilitate<br>Mesaj complex (imagine, sunet, mișcare)<br>Popularitate<br>Flexibilitate în programarea mesajului<br>Identificare bună a organizației | Supra-aglomerare informațională<br>Mesaj efemer (mesajul nu poate fi reluat)<br>Timp de expunere scurt<br>Costuri ridicate<br>Acoperire irosită<br>Costuri mari de producție<br>Spațiul publicitar este uneori indisponibil<br>Posibilitatea de a omite (skip) reclamele |
| | Radio<br>Adaptat de la: Newsom et al. (2003, p. 452) Sissors și Baron (2010, p. 240) Katz (2019, pp. 74–77) | Relevanță locală<br>Selectivitate geografică<br>Eficiența costurilor<br>Adaptabilitate (perioadă scurtă de închidere a programului)<br>Canal media secundar excelent | Lipsa imaginii<br>Media „de fundal" (atenție scăzută)<br>Mesaj efemer<br>Fragmentare mare a audiențelor |

| Tip de media | Canal media | Avantaje | Dezavantaje |
|---|---|---|---|
| | | Atinge publicurile mobile<br>Capacitatea de a crea imagini mentale | |
| | Ziare<br>Adaptat de la: Newsom et al. (2003, p. 452) Sissors și Baron (2010, p. 238) Katz (2019, pp. 80–83) | Arie largă de acoperire<br>Actualitate<br>Puternic caracter local<br>Atinge publicuri din toate categoriile de venituri<br>Impactul contextului editorial (în funcție de secțiunea ziarului)<br>Selectivitate geografică și etnică<br>Ușurință în programare<br>Cost relativ scăzut<br>Cititori activi | Mesaj efemer<br>Tiraj irosit<br>Cititori activi care pot alege să evite mesajul<br>Slabă reproducere a culorilor (în ediţiile tipărite)<br>Diferențe de mărime și format<br>Costuri ridicate pentru acoperire națională |
| | Ziarele de tip supliment<br>Adaptat de la: Sissors și Baron (2010, p. 239) | Bun impact asupra pieţelor locale datorită formatului de revistă<br>Bună reproducere a culorilor<br>Arie largă de acoperire<br>Concurență slabă din partea altor publicații (distribuție în weekend)<br>Număr mare de cititori<br>Flexibilitate | Cititori secundari puțini<br>Slabă selectivitate demografică a audienţelor<br>Cititori sunt, de regulă, aceeași<br>Costuri ridicate |

| Tip de media | Canal media | Avantaje | Dezavantaje |
|---|---|---|---|
| | Reviste<br>Adaptat de la: Newsom et al. (2003, p. 452) Sissors și Baron (2010, p. 239) Katz (2019, pp. 86–88) | Selectivitatea audiențelor<br>Atinge publicuri de nișă (venituri ridicate, femei, iubitori de pescuit etc.)<br>Reproducere bună a culorilor<br>Durată de viață îndelungată a publicației (mai mulți cititori pe exemplar)<br>Circulația este controlată<br>Cititorii sunt implicați<br>Conferă prestigiu organizației promovate | Ciclu lung de planificare<br>Mesajul nu este transmis imediat<br>Costuri de producție ridicate<br>Acoperire media de masă deficitară<br>Acoperire locală slabă a piețelor<br>Cititorii sunt, de obicei, aceiași |
| | Poșta<br>Adaptat de la: Newsom et al. (2003, p. 453) Sissors și Baron (2010, p. 241) | Selectivitate extremă<br>Personalizarea mesajului<br>Competiție redusă cu alte reclame<br>Efect ușor de măsurat<br>Flexibilitate<br>Durată de viață mare a mesajului<br>Eficiența costurilor | Imagine negativă<br>Costuri ridicate<br>Reguli poștale restrictive<br>Dificultăți în crearea și actualizarea listelor de distribuție<br>Supra-aglomerare informațională |
| | Panotaj exterior<br>Adaptat de la: Newsom et al. (2003, p. 453) Sissors și Baron (2010, p. 241) Katz (2019, pp. 88–92) | Selectivitatea piețelor<br>Bună repetitivitate a mesajului<br>Mărime fizică mare<br>Cost relativ scăzut<br>Bună reproducere a culorilor | Imagine negativă<br>Mesaj scurt<br>Tiraj irosit<br>Costuri ridicate pentru acoperire națională<br>Dificultăți în creație<br>Probleme de disponibilitate a spațiului |

| Tip de media | Canal media | Avantaje | Dezavantaje |
|---|---|---|---|
| | | Acoperă audiențe de masă în zonele metropolitane<br>Crează rapid notorietate organizației<br>Canal media secundar excelent | publicitar în anumite zone geografice<br>Slabă reamintire a mesajului<br>Critici de mediu |
| | Afișajul în tranzit (pe vehicule)<br>Adaptat de la: Newsom et al. (2003, p. 453)<br>Sissors și Baron (2010, p. 241) | Selectivitatea pieței geografice<br>Acoperă audiențe de masă în zonele metropolitane<br>Frecvență ridicată<br>Audiență captivă<br>Cost scăzut<br>Reproducere bună a culorilor<br>Valoare repetitivă mare | Ineficient în toate decorurile (supra-aglomerare informațională)<br>Tiraj irosit<br>Poate dăuna reputației<br>Dificultăți în creație |
| | Afișajul la punctele de vânzare<br>Adaptat de la: Newsom et al. (2003, p. 453) | Capacitatea de a influența decizia la momentul achiziției<br>Flexibilitate creativă<br>Valoare repetitivă mare<br>Reproducerea bună a culorilor<br>Permite demonstrații ale produsului | Cost ridicat<br>Probleme de transport<br>Probleme de spațiu<br>Dificultăți de instalare<br>Necesită mentenanță |
| | Panourile staționare exterioare<br>Adaptat de la: Newsom et al. (2003, p. 453)<br>Katz (2019, pp. 91–92) | Selectivitatea geografică<br>Valoare repetitivă mare<br>Mărime fizică mare<br>Cost redus<br>Bună reproducere a culorilor<br>Diversitate<br>Canal media secundar excelent | Imagine negativă<br>Mesaj scurt<br>Probleme de disponibilitate<br>Eficiență dificil de măsurat<br>Ineficient în toate decorurile<br>Tiraj irosit<br>Dificultăți de plasare a mesajului |

| Tip de media | Canal media | Avantaje | Dezavantaje |
|---|---|---|---|
| | Reclamele în cinematografe<br>Adaptat de la: Newsom et al. (2003, p. 453) | Selectivitate geografică<br>Selectivitate demografică<br>Audiență captivă<br>Mărime fizică mare<br>Adecvat pentru producători și distribuitori | Indisponibile în multe zone<br>Tiraj irosit<br>Costuri ridicate de producție<br>Mesaj efemer |
| | Obiectele promoționale<br>Adaptat de la: Newsom et al. (2003, p. 453) | Prezentare unică<br>Valoare repetitivă mare<br>Prezintă caracteristicile unui „cadou”<br>Viață relativ lungă<br>Impact ridicat | Supuse toanelor<br>Mesaj scurt<br>Cost ridicat<br>Eficiență dificil de măsurat |
| | Foile volante și broșurile<br>Adaptat de la: Newsom et al. (2003, p. 453) | Mesaj complex la punctul de vânzare<br>Înlocuiesc agentul de vânzări<br>Valoare repetitivă<br>Reproducere bună a culorilor<br>Control asupra mesajului | Cost ridicat<br>Probleme de creație<br>Eficiență dificil de măsurat<br>Pot fi ineficiente din cauza locului și modului de distribuire |
| | Afișajul digital<br>Adaptat de la: Sissors și Baron (2010, p. 240) Katz (2019, p. 99) | Selectivitate extremă (comportament, variabile socio-demografice, geografice)<br>Conținut creativ<br>Flexibilitate<br>Posibilitatea de a măsura precis și ieftin efectele<br>Permite analize comparative ale site-urilor web | Necesită consimțământul vizitatorilor pentru a le urmări activitatea<br>Irită audiențele<br>Utilizarea ad blockers le poate face ineficiente<br>Slabă penetrare a piețelor<br>Rată de răspuns relativ scăzut (click rate)<br>Mediu aflat într-o permanentă schimbare |

| Tip de media | Canal media | Avantaje | Dezavantaje |
|---|---|---|---|
| | Video digital<br>Adaptat de la: Katz (2019, pp. 100–102) | Sunt din ce în ce mai populare<br>Ajung atât la audiențe de masă, cât și la cele de nișă<br>Flexibilitate<br>Impact al mesajului (combină sunet, imagine, mișcare)<br>Posibilitatea de a măsura precis și ieftin efectele | Uneori, irită audiențele<br>Utilizarea ad blockers |
| | Anunțuri plătite în motoarele de căutare<br>Adaptat de la: Katz (2019, p. 102)<br>Sissors și Baron (2010, p. 240) | Sunt cel mai popular mod de a ajunge la consumatori în mediul online<br>Impact ridicat<br>Măsurare precisă a rezultatelor<br>Posibilitatea de a realiza prognoze ale comportamentelor<br>Rentabilitate ridicată<br>Indică interesul utilizatorilor față de organizație<br>Oferă un link direct către site-ul web al organizației | Necesită cunoștințe de specialitate din partea planificatorului media<br>Poate fi utilizat doar text (fără grafică, logo sau imagini)<br>Lipsa exclusivității (mesajele concurente pot fi afișate în proximitate)<br>Implică efort în planificare (participarea la licitațiile de achiziție a cuvintelor cheie)<br>Necesită informații privind interesele audiențelor vizate |
| | Anunțuri plătite pe rețelele sociale<br>Adaptat de la: Katz (2019, p. 103) | Popularitate<br>Flexibilitate<br>Selectivitatea audiențelor<br>Măsurare precisă a rezultatelor<br>Costuri relativ scăzute<br>Oferă un link direct către site-ul web al organizației | Necesită cunoștințe de specialitate<br>Sunt necesare informații cantitative și calitative privind audiențelor vizate<br>Permite feedback negativ<br>Rezultatele depind de algoritmii platformelor utilizate |

| Tip de media | Canal media | Avantaje | Dezavantaje |
|---|---|---|---|
| | | Poate genera publicitate gratuită prin redistribuire<br>Generează implicare din partea utilizatorilor | Lipsa exclusivității (mesajele concurente pot fi afișate în proximitate) |
| | Marketing pe mobil<br>Adaptat de la: Katz (2019, pp. 108–109) | Targetare geografică<br>Selectivitate extremă<br>Capacitatea de a influența decizia la momentul achiziției<br>Flexibilitate creativă<br>Permite răspuns direct din partea audiențelor<br>Eficiență demonstrabilă | Preocupări privind confidențialitatea<br>Dificultăți în crearea mesajelor pentru a fi adaptate diferitelor dispozitive<br>Poate irita consumatorii dacă nu și-au oferit acceptul în prealabil de a primi mesajul |

### 9.4. Planul media

Kelley et al. (2015, p. 1) definește conceptul de planificare media ca fiind „arta și știința de pune în contact audiențele vizate cu mesajele organizației". Efortul activității de planificare media se concretizează într-un document scris care ia forma unui plan. Elaborarea planului media poate începe cu o serie de reflecții ale specialistului în PR, astfel încât acesta să poată răspunde la o serie de întrebări fundamentale (Sissors și Baron, 2010, p. 290):

1. Care sunt problemele organizaționale (sau de marketing) care necesită o soluție media?

2. Ce obiective și strategii organizaționale (sau de marketing) au fost planificate?

3. Care este strategia creativă și ce recomandări există în acest sens?

4. Care sunt obiectivele media?

5. Ce audiență ar trebui vizată (descrisă prin prisma variabilelor demografice, utilizarea produsului a stilului de viață a publicului-țintă)?

6. Ce tipuri de media sunt recomandate? Ce procent din buget ar trebui să fie alocat fiecărui tip de media (ex. 60% pentru TV, 25% pentru radio și 15% pentru reviste)?

7. Care este acoperirea media necesară și frecvența dorită? De ce? Cât de multă acoperire, frecvență și impresii media sunt necesare pe trimestru?

8. Cât de mare este bugetul media? Ce procentaj de cheltuieli pe lună și trimestru este necesar? De ce?

9. Care este cel mai bun timp și program pentru campania media?

10. Ce diagramă de inserție media ar trebui utilizată?

11. În ce media ar trebui să fie inserat mesajul? Care sunt limitele geografice ale acestor piețe? De ce? Cum ar trebui să fie ponderată campania media pe aceste piețe? Există variații sezoniere?

12. Ce interval din zi ar trebui selectat pentru mass-media electronică?

13. Care sunt caracteristicile pe care trebuie să le prezinte vehiculele media selectate? Spațiu de emisie (15 sau 30 de secunde)? Dimensiuni (o pagină integrală sau o jumătate)?

O dată ce aceste aspecte au fost clarificate, practicianul în PR poate concepe planul media. În literatura de specialitate nu există o structură unică a planului media, ci o varietate de formate. Însă, de regulă, teoreticienii consideră că un plan media conține următoarele componente majore: analiza situației organizaționale, analiza și descrierea publicului-țintă și a audienței vizate, elaborarea obiectivelor media, conceperea strategiei media (selecția canalelor media, selectarea tipului/

urilor de media utilizat(e), selecția vehiculelor media, construirea diagramei de inserție media), conceperea calendarului media și evaluarea îndeplinirii obiectivelor media. Ne vom referi la toate acestea în cele ce urmează.

**9.4.1. Analiza situației organizaționale**

În această primă fază, se urmărește obținerea unor informații fundamentale etapei de pre-planificare, cum ar fi înțelegerea modului în care publicul-țintă percepe organizația, precum și cunoașterea modului în care percepe și utilizează diferitele tipuri de media. Suplimentar, sunt necesare date privind competitorii organizației, performanța acestora, eforturile de comunicare derulate și rezultatele obținute până la acel moment. De asemenea, este necesar să se analizeze în profunzime și care ar fi tendințele pe piețele pe care activează organizația, ținând cont de influența factorilor politici, economici, sociali și tehnologici. Indicatori cantitativi, precum: cota de piață (market share), cota de solicitări (share of requirements), indicele de dezvoltare a categoriei (category index – CI) și indicele de dezvoltare a brandului (brand development index) sunt extrem de utili pentru a înțelege posibila asimetrie geografică și modul în care performează organizația pe diferite piețe (Katz, 2019).

Un alt aspect fundamental în faza de pre-planificare este stabilirea bugetului disponibil pentru campania media. Există posibilitatea de a stabili o sumă fixă ce va fi cheltuită pentru eforturile media (buget fix) sau să se ofere un interval de lucru (buget variabil). Eforturile de relații publice, prin natura lor, nu presupun alocarea de buget pentru transmiterea mesajului către publicurile co-interesate, cu excepția situațiilor discutate anterior, în care se optează pentru anumite forme de publicitate plătită (advertising). În cele mai multe situații, relaționistul trebuie să conceapă și să propună planuri media alternative, cu bugete diferite, ce vor genera rezultate diferite. Regula generală

este ca planificatorul media să fie flexibil în privința bugetului, având în vedere că dacă se blochează de la început într-o cifră prestabilită, poate să-și limiteze creativitatea. Rossiter și Danaher (1998) explică importanța bugetului în efortul de planificare media folosind metafora „balonului media". Un plan media are trei parametri de bază: acoperirea media efectivă (reach), frecvența și numărul de cicluri publicitare pe an. Un parametru este o variabilă cantitativă ce poate lua diferite valori numerice în funcție de o situație specifică în care se elaborează planul media. Orice decizie privind acoperirea media efectivă, frecvența sau numărul ciclurilor publicitare va avea un impact direct asupra bugetului unei campanii media. În esență, dacă specialistul în PR are la dispoziție un buget fix, atunci acesta trebuie să facă o serie de compromisuri media. Acest lucru implică faptul că trebuie ajustați cei trei parametrii de care depinde bugetul campaniei media: acoperirea media efectivă vs. frecvența, acoperirea media efectivă vs. numărul de cicluri publicitare sau frecvența vs. numărul de cicluri publicitare. Evident, compromisurile media depind de tipul strategiei media, de publicul-țintă și de specificul organizației, însă pentru a propune cea mai bună soluție specialistul în PR trebuie să înțeleagă interdependența dintre acești parametri. O altă chestiune importantă este aceea de a estima ce buget alocă principalii competitori pentru eforturile lor de comunicare. În mod cert, planul media poate fi elaborat diferit dacă obiectivele propuse vizează generarea unei acoperiri media mai mari decât cea a principalilor competitori sau dacă frecvența inserțiilor media este mai ridicată.

### 9.4.2. Analiza și descrierea publicului-țintă vs. a audienței vizate

Analiza audienței vizate este o altă componentă fundamentală a unui plan media (Sissors și Baron, 2010). În mod cert, cunoașterea profundă a publicului-țintă reprezintă o con-

diție fundamentală pentru planificarea eficientă a eforturilor media. De regulă, relaționiștii sunt preocupați să analizeze și să descrie atât din punct de vedere cantitativ (număr, vârstă, venit, ocupație, mediu de reședință), cât și din punct de vedere calitativ (valori, interese, pasiuni, atitudine generală față de organizație, stil de viață) publicul-țintă.

La acest moment s-ar impune să realizăm o distincție între conceptul de public-țintă și cel de audiență vizată deoarece nu toate publicurile-țintă pot fi atinse prin intermediul unor canale media pe care specialistul în PR le are în dispoziție (Kelley et al., 2015, p. 40). Spre exemplu, dacă publicul-țintă al unei campanii de PR este format din cuplurile fără copii, necăsătorite, din România, care ar dori să adopte un animal de companie – atunci nu putem spune că există un canal media „perfect", care să acopere integral acest grup de persoane. Prin urmare, este mai util să se descrie audiența vizată, adică acel grup de indivizi care poate fi atins prin intermediul canalelor media existente (Kelley et al., 2015, p. 40). De aceea, din perspectiva eforturilor de planificare media, este mai important să se înțeleagă obiceiurile de consum media ale publicului-țintă. Hunt și Grunig (1984, p. 35) recomandă ca în faza de analiză a publicului, relaționiștii să caute răspunsuri la o serie de întrebări esențiale pentru descrierea obiceiurilor de consum media: De unde își iau stakeholderii informațiile? Pe ce media se bazează pentru a lua deciziile privind acțiunile lor importante? Ce canale media asigură o comunicare bidirecțională, astfel încât organizația să poată fi informată despre nevoile și preocupările publicurilor-cheie? Ex. dacă publicul-țintă vizat de o campanie de PR este constituit din studenții care urmează programele de studiu în domeniul comunicării și al relațiilor publice la universitățile din România, atunci este posibilă o descriere cantitativă și calitativă a acestora. Dar, din perspectiva activității de planificare media, este important de cunoscut ce tipuri de media utilizează aceștia (ex. rețele sociale,

radio, TV, poștă electronică, căutări organice, site-uri web etc.) și care este relația lor cu acestea. Suplimentar, s-ar impune ca planificatorii media să înțeleagă și fazele procesului decizional (cognitiv, afectiv și comportamental), pentru a elabora strategia media în concordanță cu tipul schimbării urmărite. Parametrii planului media (acoperirea media efectivă, frecvența și numărul ciclurilor publicitare) pot fi configurați diferit, dacă se urmărește doar crearea de notorietate pentru organizație, față de situația în care se urmărește impulsionarea unui comportament favorabil, cum ar fi achiziția produsului sau serviciului.

În esență, planificatorul media ar trebuie să analizeze întregul program al campaniei din punctul de vedere al unui individ din publicul-țintă. Priemer (1986, p. 28) susținea că: „Dacă înțelegem cum să vindem unui singur client produsul de referință, atunci suntem pregătiți să vindem eficient milioanelor de clienți (dar nu înainte de a vinde mai întâi acelui prim client)."

### 9.4.3. Elaborarea obiectivelor media

Orice plan media se justifică dacă și numai dacă rezultatele obținute prin implementarea sa contribuie la îndeplinirea obiectivelor de comunicare și, implicit, la cele organizaționale. Din perspectivă managerială, planificarea reprezintă procesul prin care, plecând de la situația prezentă și tendințele factorilor relevanți, proiectăm viitorul dorit și identificăm mijloacele pentru a-l materializa (Nica et al., 2014). Așa cum am arătat deja, la nivelul organizației, planificarea presupune stabilirea misiunii și viziunii, a obiectivelor, a seturilor de măsuri necesare pentru atingerea acestora într-o manieră eficientă, sub forma strategiei și a planurilor operaționale (Helms, 2006). Reamintim că termenul de obiectiv desemnează un rezultat viitor ce se dorește a fi obținut (Nica et al., 2014). Obiectivele oferă o imagine concretă asupra orientării generale a compa-

niei și, în funcție de scopul urmărit și misiunea organizației, trebuie concretizate în acțiuni specifice. Potrivit paradigmei managementul prin obiective (management by objectives) propusă în anii '50 de către profesorul și consultantul în management Peter Drucker, obiectivele sunt stabilite în cascadă, adică sunt formulate de sus în jos, pornind de la obiectivele strategice ale întregii organizații și mergând, prin defalcare pe diferite subunități componente, până la baza piramidei, în obiective specifice (Nica et al., 2014). Obiectivele care vizează organizația în ansamblul ei se numesc obiective organizaționale (ex. un obiectiv organizațional ar putea viza obținerea poziției de lider pe o piață de referință în anul curent). Din obiectivele organizaționale se defalchează obiective de relații publice care au drept specificitate faptul că se pot realiza doar prin utilizarea exclusivă a mijloacelor semiotice, adică a mesajelor (ex. obținerea de notorietate pentru organizație pe piața de referință). Obiectivele media indică rezultatele ce se doresc a fi obținute în termeni de media (Kelley et al., 2015, p. 110) (ex. de a acoperi 90% din audiența formată din studenții de la Universitatea „Alexandru Ioan Cuza" din Iași în săptămâna curentă).

De regulă, obiectivele media precizează cui va fi transmis mesajul (audiența vizată), când va fi distribuit (calendarul) și de câte ori va fi expusă, în mod ideal, o anumită proporție a audienței (acoperirea efectivă și frecvența de inserție). Suplimentar, în elaborarea obiectivelor media ar trebui să se ia în considerare și cerințele din brieful creativ deoarece acestea pot limita utilizarea anumitor canale media (Katz, 2019).

### 9.4.4. Conceperea strategiei media

Rossiter și Danaher (1998, p. 48) susțin că elaborarea unei strategiei media implică cel puțin trei decizii:

1. Selecția canalelor media, adică alegerea tipului de media utilizat.

2. Selecția vehiculelor media pe baza datelor media și a unor reguli strategice.

3. Construirea diagramei de inserție media, care presupune elaborarea calendarului media și stabilirea numărului de inserții necesare.

**9.4.4.1. Selecția canalelor media**

În faza de concepere a strategiei media este important ca planificatorul media se facă diferența între obiective și strategii. Strategia este planul ce este pus în aplicare pentru a atinge un rezultat dorit. Obiectivele sunt pașii propuși pentru a realiza strategia. La un nivel mai mare de detaliere se plasează tacticile necesare, adică modalitățile propriu-zise utilizate pentru îndeplinirea obiectivelor.

În această etapă, specialistul de relații publice trebuie să propună modul prin care vor putea fi obținute performanțele media dorite. O metodă pe care o folosesc mulți planificatori atunci când elaborează strategia unui plan media este de a elabora o varietate de scenarii, adică diferite versiuni ale modului în care ar putea fi atinse obiectivele media prin utilizarea anumitor canale media sau prin stabilirea unor ponderi diferite ale aceluiași canal media (Kelley et al., 2015, p. 115). Spre exemplu, specialistul în PR ar putea decide că pentru a acoperi 90% din audiența formată din studenții de la Universitatea „Alexandru Ioan Cuza" din Iași în săptămâna curentă este necesar să se folosească poșta electronică, site-ul web al organizației sau un mix de rețele sociale (Facebook, Instagram, TikTok). După cum putem constata, acest lucru ar implica versiuni diferite ale planului media, iar fiecare strategie alternativă trebuie analizată în ce măsură este eficientă în îndeplinirea obiectivele media. Utilizarea metodei bazate pe dezvoltarea scenariilor media este o modalitate sistematică de aplicare a gândirii creative pentru a rezolva problema definită în termeni de media. În cele din urmă,

elaborarea strategiei media presupune stabilirea unui set de acțiuni necesare îndeplinirii obiectivelor media propuse (Sissors și Baron, 2010, p. 277).

Fiecare strategie alternativă trebuie analizată prin prisma eficienței sale în a îndeplini obiectivele media stabilite. Aceasta este o metodă de rutină pe care planificatorii media o folosesc pentru a-și justifica recomandarea specifică. Planificarea folosind scenariile media îi ajută pe practicieni să țină cont atât de avantajele, cât și de dezavantajele fiecărui canal media, fiind în același timp și o modalitate sistematică de aplicare a gândirii creative pentru a rezolva problemele definite în termeni de media (Kelley et al., 2015, p. 112).

**9.4.4.2. Selecția vehiculelor media**

Este important de făcut o distincție clară între strategii și tactici media: dacă strategiile media se referă la canalele media ce vor fi utilizate (ex. televiziunea, ziarul, radioul sau rețelele sociale), tacticile media sunt *vehiculele media* specifice ce vor fi selectate (de pildă, TVR 1, Ziarul Libertatea, Radio România Actualități sau Facebook). Transpunerea strategiei media într-un plan sau un program media real necesită o selecție a vehiculelor media – adică, efectiv a posturilor de televiziune, a posturilor radio, ziarelor naționale, locale etc., pe baza datelor media specifice vehiculului utilizat (Rossiter și Danaher, 1998, p. 61). Spre exemplu, dacă vehiculele media selectate sunt postul de televiziune TVR 1 și postul Radio România Actualități, atunci sunt necesare date privind audiența programului în care va fi inserat mesajul. Aceste informații sunt esențiale pentru a calcula o serie de indicatori-cheie, cum ar fi acoperirea media efectivă (reach), impresiile media (gross rating point), frecvența (frequency), oportunitățile de expunere – OTS (opportunity for exposure) sau costul per mie – CPM (cost per thousand).

Acoperirea media efectivă (reach-ul) se referă la numărul sau procentul de persoane din publicul-țintă care vor fi expuse mediului în care apare mesajul (Rossiter și Danaher, 1998, p. 6). Acest indicator estimează expunerea audienței la vehiculul media selectat (ex. câte persoane au vizionat TVR 1 la momentul de referință), nu la mesajul efectiv inserat (adică, nu câte persoane au vizionat mesajul inserat în programul postului TVR 1).

Punctele brute de rating (gross rating point) reprezintă suma acoperirii procentuale a fiecărei inserții a mesajului în timpul unei campanii. 1 GRP înseamnă că mesajul organizației ajunge la 1% din publicul-țintă; 10 GRP înseamnă că inserția ajunge la 10% etc., cu un maxim posibil de 100 GRP pentru o inserție (Rossiter și Danaher, 1998, p. 7). Spre exemplu, dacă difuzarea mesajului organizației la postul Radio România Actualități a acoperit 5% din publicul-țintă, atunci au fost obținute 5 puncte brute de rating.

Frecvența indică numărul de expuneri al unui individ din audiența vizată în timpul unei campanii (Rossiter și Danaher, 1998, p. 6). Altfel spus, frecvența indică de câte ori a ajuns mesajul la audiența vizată prin intermediul canalului media selectat (Katz, 2019, p. 150). De pildă, dacă audiența TVR 1 a fost expusă de 6 ori în timpul campaniei media la mesajul organizației, atunci frecvența este 6. O preocupare majoră a planificatorilor media este aceea de a stabili care este frecvența optimă per ciclu publicitar, astfel încât obiectivele media să producă efectele scontate. Acest lucru se realizează prin stabilirea frecvenței minime efective (care este 1), respectiv prin stabilirea frecvenței efective maxime, nivel peste care efectul mesajului ar genera iritare.

Oportunitățile de expunere numite și OTS-uri (opportunity to see) fac trimitere la numărul de persoane din publicul-țintă care ar putea vedea sau auzi mesajul organizației (Rossiter și Danaher, 1998, p. 7). Spre exemplu, dacă plasăm un

mesaj audio pentru a fi difuzat în programele Radio România Actualități, iar programul respectiv are o audiență de 1.000.000 de ascultători la nivel național, atunci există 1.000.000 de oportunitățile de expunere.

Costul per mie – CPM (cost per thousand) arată costul pentru a ajunge la 1.000 de persoane din audiența vizată, fie printr-un vehicul media individual, fie prin mixul media (Rossiter și Danaher, 1998, p. 8). Acest indicator este extrem de important în cazul campaniilor media care utilizează media plătită deoarece spațiu publicitar este cumpărat diferit: sub forma unui spot de 15 secunde la televizor, a unui anunț video digital pe un site de socializare sau a unui afiș pentru un panou publicitar plasat în aer liber – și, în consecință, este necesară o modalitate de a compara aceste tipuri de media diferite în termeni de cost. Pentru a putea face acest lucru, se utilizează costul per mie (CPM). Spre exemplu, dacă afișarea o singură dată a mesajului organizației în secțiunea de anunțuri plătite de pe Facebook unui număr de 1.000 de persoane din audiența vizată costă 30 de lei, atunci costul per mie este de 30 de lei.

În cazul utilizării unui mix media, adică a unei combinații de vehicule media, o problemă importantă este determinarea acoperirii media efective a planului media. Pentru a estima această valoare, se impune calcularea duplicării aleatorii (random duplication), care indică probabilitatea unui vehicul media de a ajunge la aceeași audiență la care ajunge un alt vehicul media (Sissors și Baron, 2010, p. 118). Spre exemplu, dacă postul TVR 1 generează o acoperire media efectivă de 75%, iar postul Radio România Actualități o acoperire media de 65% din audiența vizată, dublarea aleatorie presupune că o parte dintre persoanele care au văzut mesajul difuzat la TVR 1 l-au auzit și la Radio România Actualități. Desigur, o parte din audiență fie l-au văzut la televizor, fie l-au ascultat la radio. Estimarea duplicării aleatorii se realizează pe baza formulei:

Acoperirea media efectivă = acoperirea media efectivă a vehiculului A + acoperirea media efectivă a vehiculului A – (acoperirea media efectivă a vehiculului A X acoperirea media efectivă a vehiculului B)

Notă: în formula de mai sus, acoperirea media efectivă se exprimă în zecimale.

În exemplu anterior, acoperirea media efectivă = 0,75 + 0,65 – (0,75 X 0,65) = 0,9125 X 100 = 91,25%. Prin urmare, putem afirma că în cazul celor două vehicule media, duplicarea aleatorie a audienței este de 8,75% (100%-91,25%).

**9.4.4.3. Construirea diagramei de inserție media**

O altă decizie majoră pe care trebuie să o ia planificatorul media constă în stabilirea diagramei de inserție media, astfel încât mesajul să ajungă la audiență, la momentul potrivit. Există multiple metode de programare a inserțiilor media, fiecare propunând un model propriu. În varianta cea mai simplă, relaționiștii pot alege între trei diagrame de inserție media de bază: continuă, intermitentă și pulsatorie (Sissors și Baron, 2010, p. 223).

Așa cum îi spune și numele, diagrama de inserție media continuă presupune stabilirea unui număr de inserții media zilnic, pe durata întregii campanii.

Diagrama de inserție media intermitentă presupune concentrarea inserțiilor media doar în anumite perioade, cum ar fi în primele zece zile ale fiecărei luni din an.

Diagrama de inserție medie pulsatorie reprezintă o combinație între diagrama media continuă și intermitentă ce presupune concentrarea strategică a inserțiilor media pe parcursul campaniei, fără întreruperea inserțiilor media și suplimentarea strategică a perioadelor care au capacitatea a genera cele mai bune efecte în termeni de media.

O altă clasificare a diagramelor media este propusă de Rossiter și Danaher (1998, pp. 11–23) care prezintă opt soluții de programare a inserțiilor mesajului, clasificate în două categorii: diagrame media pentru produse noi și diagrame media pentru produse deja lansate pe piață. În prezent, specialiștii în PR pot planifica și gestiona campanii de comunicare integrată ce vizează atingerea unor obiective de marketing, prin urmare, considerăm oportună o discuție sintetică și a acestor opt diagrame media, chiar dacă sunt specifice sectorului de afaceri și sunt utilizate în relațiile publice de marketing.

Primele patru diagrame de inserție media sunt concepute pentru produse noi lansate pe piață: fulger (blitz), pană (wedge), pană inversată/influență personală (reverse wedge/personal influence) și diagrama „mofturilor trecătoare" (short fad). Ultimele patru diagrame media sunt recomandate în cazul produselor deja lansate pe piață: a achiziției constante (regular purchase), de conștientizare (awareness), de schimbare a acoperirii media efective (shifting reach) și a amorsării sezoniere (seasonal priming).

**9.4.3.3.1. Diagrame media pentru produse noi**

Rossiter și Danaher, 1998 (pp. 11–15) propun patru diagrame media pentru produse noi. Vom discuta contribuția autorilor în cele ce urmează.

Diagrama de inserție media fulger (blitz). Modelul este ideal în cazul lansării unui produs nou, în primul său an pe piață. Diagrama țintește spre o acoperire media efectivă (reach) de 100% din publicul-țintă și vizează o frecvență de minim o expunere a audienței pe săptămână. Aceast model de inserții media oferă organizației avantajul primei mutări, mai ales dacă este prima din categoria de produse. În cazul organizațiilor care intră mai târziu pe piață, diagrama fulger care presupune costuri ridicate este adecvată doar dacă organizația își propune să depășească liderul de piață. Datorită dominației specifice

acestui model, diagrama blitz are tendința de a contracara efectele publicității realizate de competitori.

Diagrama pană de inserții media (wedge). Acesta este probabil cel mai popular model utilizat în cazul lansării unui nou produs pe o piață de referință. Diagrama începe ca una de tip fulger, apoi se domolește menținându-și acoperirea media efectivă (reach) constantă, dar scăzând nivelul frecvenței mesajului. Astfel, publicul-țintă va fi expus unei succesiuni de mesaje cu aceeași acoperire, dar care scade ca frecvență în mod constant. Diagrama pană este o alternativă bună la diagrama fulger, mai ales când se lansează un produs pe piață ce este achiziționat în mod regulat (ex. în cazul produselor de larg consum, cum ar fi pâinea). La început este necesară atât o acoperire mare, cât și o frecvență ridicată pentru a introduce produsul organizației pe piață, în vederea creării de notorietate. După ce achiziția de încercare a fost obținută, mesajul îi va determina pe mulți dintre cei care încearcă noul produs să devină loiali.

Diagrama pană inversată sau de tip influență personal (reverse wedge/personal influence). Pana inversată se referă mai degrabă la numărul de inserții media decât la expunerile audienței la mesaj. Frecvența expunerii la mesaj a publicului-țintă crește constant cu fiecare ciclu media, iar acoperirea media efectivă este menținută la un nivel maxim. Cele mai eficiente diagrame de acest tip implică, în primă fază, pentru transmiterea mesajului utilizarea liderilor de opinie, a inovatorilor în domeniu sau a unor persoane care beneficiază de credibilitate. În faza a doua, se urmărește transmiterea mesajului în masă. Această diagramă de inserție media este cea mai bună soluție pentru introducerea unui produs la care contează influența personală și promovarea prin gura lumii (word of mouth). Promovarea inițială cu frecvență scăzută va asigura o percepție exclusivistă a produsului, iar pe măsură ce popularitatea acestuia va crește, va spori și frecvența trans-

miterii mesajului, ceea ce va duce la creșterea numărului de consumatori. Există anumite versiuni ale acestui model care încep cu o acoperire media efectivă mică, care va crește până la maxim simultan cu creșterea frecvenței mesajului. Influența personală este folosită cu succes în cazul serviciilor care vizează inovații industriale (cum ar fi un smartphone), lumea industrială fiind una în care presiunea de adoptare rapidă a noilor tehnologii este foarte mare. Aceasta diagramă funcționează și pentru produsele cu impact vizibil social, precum berea sau mașinile de lux.

Diagrama „mofturilor trecătoare" (short fad). Anumite produse reprezintă simple „mofturi" trecătoare, cu un ciclu de viață scurt. Majoritatea sunt menite să fie cumpărate o singură dată, deși unele, cum ar fi accesoriile ieftine de modă, jucăriile sau filme pot fi cumpărate și de mai multe ori înainte să dispară moftul. Modelul de inserție media al „mofturilor trecătoare" este similar modelului fulger. Mesajul trebuie să aibă o frecvență ridicată, o acoperire media efectivă mare și trebuie transmis devreme, încă din timpul fazei de lansare, apoi acești doi parametri trebuie menținuți la același nivel în timpul stadiului de creștere și de maturizare a produsului. Scopul este atragerea marii „majorități de mijloc" a publicului-țintă pentru produse, cum ar fi accesoriile vestimentare, bijuteriile sau dietele.

#### 9.4.3.3.2. Diagrame media pentru produse deja existente pe piață

Rossiter și Danaher (1998, pp. 15–21) propun patru diagrame media pentru produsele deja lansate pe piață. Ne vom referi la acestea în continuare.

Produsele care au supraviețuit pe piață în primul an devin produse stabile și majoritatea se bazează pe promovare pentru a rezista în continuare. Trebuie menționat faptul că, din punct de vedere al strategiei media, relansarea unui produs

deja lansat pe piață este catalogată ca drept lansarea unui produs nou, deci se folosesc diagramele de inserție media pentru produse noi.

Diagrama de inserții media pentru achiziții constante (regular purchase). Multe produse sunt achiziționate în mod constant și la intervale relativ regulate, cum ar fi detergentul, deodorantul, carnea, laptele sau ouăle, ceea ce înseamnă că publicul-țintă le achiziționează la perioade oarecum previzibile. Planificatorul media poate folosi aceste intervale de timp în folosul său, astfel încât să sincronizeze campania media cu ciclul de achiziție. Prin urmare, în loc să se opteze pentru perioada standard de planificare (care în general durează patru săptămâni), are mai multă logică să se coreleze diagrama de inserție media cu ciclul de cumpărare, întrucât acesta este adevăratul interval în care mesajul are determina consumatorul să-și schimbe preferința și comportamentul de cumpărare. Nu toți indivizii se supun aceluiași ciclu de achiziție, chiar dacă durata fiecărui ciclu este aceeași. Totuși, sincronizarea frecvenței mesajului cu ciclul de cumpărare general va determina rata potrivită de expunere pentru fiecare. În cazul diagramei media pentru achiziții constante, modelul vizează o acoperire media efectivă de 100% a publicului-țintă, dar cu un hiat (pauză) cât este durata ciclului publicitar. În timpul hiatului, rata de vânzare va rămâne constantă datorită reportării publicitare (efectului mesajului). Spre exemplu, dacă se planifică o campanie timp de un an de zile pentru un brand de detergent de vase și ciclul de achiziție este de 45 de zile, atunci hiatul (pauza) va fi de 45 de zile. Se poate începe campania pe data de 1 a primei luni (să zicem momentul începutului ciclului de achiziție), se derulează pe o perioadă de 45 de zile cu o acoperire media efectivă de 100%, se ia o pauză de 45 de zile (perioadă în care va funcționa reportarea publicitară), după care se reiau inserțiile media pentru o perioadă de încă 45 de zile etc.

Diagrama de conștientizare (awareness). Acest model se numește diagramă de inserții media de conștientizare deoarece strategia utilizată este ca toți potențialii cumpărători să devină conștienți de existența organizației pe toată durata anului, întrucât achiziția acestor produse este relativ impredictibilă pentru fiecare individ în parte. Această diagramă urmărește o acoperire media efectivă ridicată, vizând, în mod teoretic, întregul public-țintă (100%) la o frecvență relativ scăzută pe durata campaniei, precum și cicluri media plasate la intervale destul de mari de timp. Fiecare ciclu media trebuie să aibă un nivel adecvat de frecvență efectivă minimă, astfel încât să mențină reportarea „conștientizării" (conștientizare și atitudine favorabilă). Un aspect important de amintit este că acoperirea media efectivă trebuie să fie atât de mare pe cât permite bugetul. Diagrama se aplică produselor de consum sau industriale care au un ciclu de achiziție lung și necesită un timp de gândire îndelungat. Aceste tipuri de produse nu sunt achiziționate cu regularitate, ci poate doar o singură dată sau o dată la câțiva ani. De regulă, indivizii din publicul-țintă sunt interesați sau semi-interesați de produs, dar foarte puțini sunt cei care îl și cumpără efectiv (ex. o casă, o mașină de lux, o vacanță într-o destinație exotică etc.).

Diagrama de schimbare a acoperirii media efective (shifting reach). Această diagramă de inserții media este ideală pentru produsele cu un ciclu lung de achiziție și care necesită un timp scurt pentru luarea deciziei de cumpărare. În cazul acestor produse, organizația dorește să fie prezentă cu mesajul atunci când se manifestă nevoia potențialului client, dar în același timp nu își poate permite să fie prezentă constant în media. Mai mult, odată ce achiziția a fost făcută, acel consumator nu va mai fi potențial client o perioadă lungă de timp, se întâmplă în cazul firmele de curățat covoare, a firmele de mutări sau de produse electrocasnice. Această diagramă de inserții media este neconvențională deoarece

își schimbă punctul de concentrare în mod constant. Planul media este elaborat astfel încât campania să scaneze 100% din publicul-țintă, dar să își mute atenția de pe un grup pe altul, încercând astfel să atragă atenția acelor consumatori care sunt și potențiali clienți la acel moment. Transmiterea mesajului se va face prin concentrarea pe o porțiune mică de mijloace media pe timpul unui ciclu media, apoi, în următorul ciclu, mesajul se va transmite prin alte vehicule media, altele decât cele din ciclul anterior. Ex. în primul ciclu media, mesajul va fi inserat în cadrul programelor TV matinale, în al doilea ciclu media la prânz, în al treilea ciclu publicitar seara, apoi în timpul orelor de audiență maximă. Organizațiile care își permit să aloce au un buget mai mare pot folosi multiple mijloace media în fiecare ciclu media.

Diagrama amorsării sezoniere (seasonal priming). Această diagramă de inserții media este potrivită pentru promovarea produselor care au unul, două sau trei momente sau sezoane de vânzări, cum ar fi vopseaua de ouă, brazii de Crăciun sau cozonacii etc. Produsele sezoniere trebuie promovate în sezoanele respective fix înainte de începere sau în faza incipientă a sezonului deoarece publicul-țintă va avea nevoie atunci să i se (re)amintească de diferențele dintre branduri. Problema care apare în acest caz este cea a promovării simultane întrucât toate (sau marea majoritate) a brandurilor care fabrică produse sezoniere încep să se promoveze în același timp. De aceea, diagrama amorsării sezoniere plasează câteva inserții publicitare de frecvență scăzută, dar cu acoperire media efectivă mare cu aproximativ o lună, chiar două luni, înainte de începerea sezonului. Promovarea pre-sezon va fi un fel de amorsare (pregătirea terenului) pentru publicitatea din timpul sezonului, care va crește în frecvență. Această amorsare va ajunge la un public care nu are încă nevoie de produsul în cauză, dar mesajul va crea conștientizarea brandului în mintea viitorilor consumatori, fără să existe interferențe din partea

mesajelor transmise de competitori. Amorsarea publicitară ar putea, de asemenea, să atragă atenția asupra beneficiilor brandului, deși, cel mai probabil, publicul-țintă nu se va arăta prea interesat de mesaj înainte de începerea propriu-zisă a sezonului.

Pe lângă combinarea diagramelor media propuse de Rossiter și Danaher (1998), planificatorii media mai pot opta pentru modificarea acestora în funcție de celelalte variabile din planul media discutate anterior.

**9.4.5. Conceperea calendarului media**

Stabilirea calendarului campaniei media este o decizie care se corelează cu termenele limită stabilite în vederea atingerii rezultatelor propuse. Altfel spus, dacă obiectivele media urmăresc obținerea unor performanțe în primul trimestru al anului, atunci calendarul campaniei media nu poate depăși această perioadă.

Conceperea calendarului media presupune, în mod concret, planificarea modului în care se vor concentra eforturile media pe zile, săptămâni, luni sau chiar pe parcursul întregului an (Katz, 2019, pp. 172–173). Majoritatea organizațiilor au unele sezonalități, chiar și cele care sunt folosite sau frecventate tot timpul. Spre exemplu, părinții achiziționează rechizite școlare la începutul toamnei și își renovează locuințele vara. Un principiu cunoscut în programarea inserțiilor media este că stabilirea unui număr mult prea mare de expuneri într-un interval de timp scurt poate crea uzură (wearout) în rândul audienței vizate, iar aceasta ar putea să ignore mesajul din cauză că au obosit să-l revadă. În stabilirea diagramelor media, se utilizează în prezent software-uri și analize statistice avansate pentru a obține eficiența dorită.

**9.4.6. Evaluarea îndeplinirii obiectivelor media**

Planul media trebuie să conțină și modalitățile prin care se va evalua dacă obiectivele propuse au fost sau nu îndeplinite.

Pentru a fi în măsură să facă acest lucru, specialistul media are nevoie de date privind performanța vehiculelor media selectate, astfel încât să poată estima indicatorii discutați în secțiunile anterioare. Spre exemplu, în cazul televiziunii este necesar să se consulte date privind ratingul programului, compoziția audienței și comportamentul de vizionare al telespectatorilor din gospodărie. În cazul radioului ar trebui să se examineze timpul mediu de ascultare al postului de radio, ratingul cumulativ și fluctuația audienței. Când revistele sau ziarele sunt incluse într-un plan media, este important să se cunoască circulația publicației, audiența digitală, baza de tarife, precum și numărul cititorilor reali. În cazul publicității outdoor, planificatorii media trebuie să estimeze traficul pentru vehiculul media selectat, cum ar fi afișajul în tranzit sau panotajul exterior. Pentru publicitatea digitală, relaționistul ar trebui să ia în considerare, printre altele, vizualizarea anunțurilor. Dacă evaluarea îndeplinirii obiectivelor media se poate realiza prin compararea rezultatelor propuse cu performanțele efectiv înregistrate în termeni de media, măsurarea impactului mesajului asupra cogniților, atitudinilor și comportamentelor publicului-țintă necesită studii aprofundate și competențe de cercetare extinse.

## 9.5. Concluzii

Succesul campaniilor de relații publice depinde în mod fundamental de capacitatea relaționistului de a folosi cele mai adecvate canale și vehicule media în vederea transmiterii mesajelor persuasive către audiențele vizate. Elaborarea mixului media reprezintă o etapă crucială în planificarea unei campanii de PR, de care depinde succesul sau eșecul efortului de comunicare. Activitatea de planificare media este atât știință, cât și artă. Pe de o parte, este știință deoarece practicienii au la dispoziție un întreg instrumentar pe care îl

pot folosi, concepte pe care trebuie să le cunoască și calcule pe care trebuie să le realizeze, astfel încât să identifice soluția media cea mai eficientă. Pe de altă parte, elaborarea unui mix media optim este și artă deoarece implică o cunoaștere profundă a naturii umane, a comportamentului de consum media a publicului-țintă, a relației acestuia cu diverse tipuri de media, precum și a efectelor mesajului asupra minții și sufletului lor. Deși am crede că noile tehnologii au ușurat munca de planificare media prin automatizare și prin posibilitatea de a utiliza o varietate de indicatori de performanță, de fapt, fragmentarea audiențelor reprezintă o provocare pentru practicieni. În plus, transformarea audiențelor pasive în audiențe active, care decid ce tipuri de media folosesc, când le folosesc, unde le folosesc și cât de mult le folosesc drept surse de informare determină o schimbare de paradigmă în ceea ce privește activitatea de planificare media.

# 10. CONTROLUL MANAGERIAL ÎN PR

## 10.1. Introducere

Încă de la începuturile apariției profesiei de relaționist, practicieni din S.U.A., precum Thurstone și Chave (1929) ridicau problema evaluării efectelor campaniilor/programelor de PR asupra atitudinii publicurilor vizate. În prezent, această preocupare rămâne de actualitate deoarece specialiștii în relații publice trebuie să dovedească clienților pe care îi deservesc, persoane publice sau organizații din sfera politică, economică sau din sectorul nonprofit că efectele mesajelor de relații publice transmise au determinat atingerea obiectivelor de relații publice propuse.

În sfera comercială, relaționiștii sunt solicitați de companii, pentru a optimiza structura organizațională, a contribui la creșterea cotei de piață sau a profitului, a păstra, „matura" și fideliza clienții existenți, a contribui la managementul portofoliului de produse, a cultiva relațiile cu angajații, investitorii, creditorii, furnizorii și alte categorii de stakeholderi sau pentru a întări relațiile comunitare. De multe ori, practicienii sunt solicitați de organizațiile neguvernamentale pentru a obține notorietate, a stabili o relație de încredere cu părțile interesate, a corela donatorii cu beneficiarii prin prisma problemelor cu care se confruntă aceștia sau pentru a stimula atragerea de fonduri. Autoritățile și instituțiile publice apelează la serviciile practicienilor în PR pentru a formula politici publice, a obține sprijinul opiniei publice sau pentru a atrage fonduri publice. Partidele politice solicită specialiștii în PR pentru a formula,

reprezenta și promova interese colective, a obține adeziunea alegătorilor pentru anumite platforme ideologice, a inocula nevoi, valori sau practici la nivelul întregii societăți sau pentru a influența opinia publică. În cele din urmă, personalitățile din industria divertismentului contractează servicii de consultanță în PR pentru a câștiga notorietate, popularitate și, pe cale de consecință, contracte de colaborare avantajoase.

Indiferent de clienții pe care îi deservesc, practicienii în PR trebuie să fie atenți să nu-și asume scopuri pentru care nu dispun resurse suficiente, prejudiciind, astfel, reputația profesiei lor. Spre exemplu, specialistul în PR nu poate garanta de unul singur, indiferent de performanța publică a clientului și fără a ține cont de împrejurări, creșterea profitului unei companii, câștigarea alegerilor de către un anumit candidat indiferent de oferta politică a acestuia, nu poate îmbunătăți reputația unei organizații indiferent de acțiunile desfășurate și de calitatea produselor oferite sau nu poate atrage fonduri substanțiale pentru o anumită fundație de caritate indiferent de calitatea proiectelor asumate și de performanțele trecute ale acesteia.

Serviciile de relațiile publice nu diferă fundamental de alte servicii care implică utilizarea de bugete deoarece clienții doresc să știe dacă banii sunt valorificați, iar activitatea întreprinsă a fost eficientă (Gregory, 2009, p. 203). Practicienilor de PR li se cere să ofere rezultate măsurabile și avantaje reale care să fie pe măsura costurilor programului, iar funcția de relații publice, similar celorlaltor funcții manageriale și executive din companii, trebuie evaluată prin prisma contribuției ei la atingerea scopurilor organizaționale și a îndeplinirii misiunii asumate (Cutlip et al., 2010, p. 390).

În mod cert, evaluarea programelor de relații publice depinde de stabilirea corectă a obiectivelor de PR (Watson și Noble, 2007, p. 17) deoarece reprezintă o componentă esențială a planificării strategice în domeniul comunicării

(Mahoney, 2023, p. 229). Dozier (1985) explică faptul că măsurarea programelor de PR, fără a avea obiective stabilite corect, este o formă fără fond întrucât, în aceste condiții, evaluarea adevărată este imposibilă. Prin urmare, putem susține ideea că evaluarea eforturilor de relații publice începe chiar din faza de planificare, prin stabilirea corectă a obiectivelor, mai ales prin prisma caracteristicii măsurabilității lor (a se consulta capitolul 5 – *Planificarea programelor și campaniilor de PR*). Însă, problematica evaluării în domeniul relațiilor publice trebuie plasată și discutată într-un cadru mai general din punct de vedere managerial, în contextul exercitării funcției de control. Prin urmare, considerăm că în cele ce urmează sunt necesare o serie de clarificări conceptuale din sfera managementului.

## 10.2. Procesul de control în management

Managerii de relații publice trebuie să se asigure că departamentul pe care îl conduc și, implicit, activitățile derulate se desfășoară conform planurilor elaborate, astfel încât atingerea obiectivelor să se realizeze într-o manieră eficace și eficientă. Legătura între funcția managerială de planificare și de control este foarte strânsă, unii teoreticieni considerând controlul ca fiind etapa finală a procesului de evaluare (Nica et al., 2019, p. 332). Cu toate acestea, în literatura de specialitate din management, controlul este considerat a fi o funcție managerială distinctă.

În accepțiunea lui Nica et al. (2019, p. 332), *controlul managerial* constă în monitorizarea, evaluarea și corectarea activităților organizaționale, astfel încât acesta să contribuie în mod efectiv la îndeplinirea obiectivelor propuse. Cu alte cuvinte, exercitarea funcției de control presupune ca managerii să urmărească activitățile derulate, să măsoare performanțele efectiv realizate, să compare aceste performanțe cu standardele

predeterminate și să inițieze acțiuni de corectare a abaterilor între performanțele efective și standardele de performanță predeterminate, pe baza obiectivelor și a planurilor de acțiune fixate.

Controlul contribuie în mod activ la realizarea obiectivelor organizaționale prin elaborarea direcțiilor de acțiune (Cornescu et al., 2003, p. 23). Exercitarea funcției de control presupune asumarea perspectivei sistemice asupra organizației. Nica et al. (2019, p. 332) explică faptul că datele cu privire la intrările (input), transformările și ieșirile (output) din mediul intern și extern organizațional sunt prelucrate de către manageri, astfel încât să poată compara performanțele efectiv înregistrate cu standardele stabilite. Exercitarea funcției de control se justifică din perspectivă managerială pentru a sesiza abaterile de la rezultatele ce se doresc a fi obținute, iar în cazul constatării acestora să se poată interveni, fie pentru a modifica standardele, fie pentru a îmbunătăți performanțele obținute. Deși poate fi exercitată în ponderi diferite de către managerii care se plasează la diferite niveluri ierarhice, funcția de control este îndeplinită de către toți cei care sunt într-o poziție de conducere la nivel organizațional. În funcție de importanța obiectivelor stabilite, precum și de gradul abaterilor de la acestea, se poate impune ca managerii de la diferite niveluri ierarhice să fie solicitați pentru a interveni cu măsuri corective.

Cornescu et al. (2003, p. 30) explică faptul că specificitatea controlului constă în faptul că trebuie exercitat în mod curent, să fie operativ, să aibă un caracter preventiv și să se desfășoare imediat după adoptarea deciziilor. Rolul fundamental al controlului este de a sesiza eventualele abateri într-un termen cât mai apropiat de la momentul producerii lor, pentru a permite intervenția rapidă și corectarea acestora.

Funcția de control are un rol fundamental la nivel organizațional deoarece le permite managerilor să elaboreze și

să implementeze strategiile necesare atingerii obiectivelor propuse (Simons, 1990, p. 128), asigurându-se totodată că resursele organizaționale sunt alocate într-o manieră eficace și eficientă (Anthony, 1965). Prin urmare, managerii de relații publice, similar managerilor din alte departamente ale organizației, trebuie să fie capabili să exercite funcția de control într-o manieră eficientă și eficace. Acest lucru implică atât cunoștințe din sfera managementului, cât și din sfera relațiilor publice.

## 10.3. Tipuri de control

Asumarea perspectivei sistemice asupra organizațiilor permite managerilor exercitarea funcției de control la nivelul a trei componente majore: intrări (input), transformări și ieșiri (output). Astfel, potrivit lui Nica et al. (2019, pp. 332–333), în funcție de elementele sistemului organizațional ale căror performanțe sunt comparate cu standardele, pot fi identificate trei tipuri principale de control: control preventiv (antefactum), control concomitent și control retroactiv (post factum).

Controlul preventiv sau antefactum presupune examinarea informațiilor din mediul extern și a performanțelor intrărilor de resurse în sistem, compararea lor cu standardele deja fixate și declanșarea de acțiuni asupra intrărilor (inputuri) care să asigure prevenirea performanțelor negative în celelalte componente ale sistemului. Acest tip de control apare în faza de intrări și are rol de anticipare a problemelor (Nica et al., 2019, p. 332). Spre exemplu, managerii de relații publice pot exercita un control preventiv atunci când examinează abilitățile și cunoștințele candidaților la ocuparea unui post în departamentul de PR. Dacă este să ne referim la exercitarea controlului preventiv în cazul campaniilor/programelor de PR, acesta ar presupune o evaluare formativă realizată sub forma unei cercetări de fundamentare, derulată înaintea fazei de

implementare, ca parte a procesului de planificare (Tench și Waddington, 2021, p. 215). Mulți practicieni în relații publice comit eroarea de a nu acorda atenția meritată acestui tip de evaluare, fapt ce cauzează erori majore încă din faza de intrări și, deseori, chiar eșecul întregului efort de relații publice.

Controlul concomitent vizează componenta de transformare din sistemul organizațional și se desfășoară pe parcursul realizării procesului de conversie a intrărilor (inputuri) în ieșiri (output), oferind un feedback imediat cu privire la eficacitatea și eficiența acestui proces. Controlul concomitent apare în faza de transformări și vizează corectarea problemelor la momentul apariției lor (Nica et al., 2019, p. 333). De pildă, managerii de relații publice pot exercita controlul concomitent atunci când monitorizează activitatea unui nou angajat în departamentul de PR. În cazul programelor și campaniilor de relații publice, controlul concomitent poate consta în realizarea unei evaluări a procesului ce presupune monitorizarea activităților de relații publice în timp ce acestea sunt implementate (Tench și Waddington, 2021, p. 216). Concret, exercitarea controlului concomitent se poate efectua în cazul unei campanii de PR prin monitorizarea și analiza conținutului media, pe măsură ce mesajele sunt diseminate prin intermediul diferitelor tipuri de media selectate. Exercitarea controlului concomitent este o activitate managerială importantă deoarece permite obținerea de semnale cu privire la faptul că acțiunile întreprinse conduc spre obținerea rezultatelor dorite, chiar dacă nu există o certitudine în acest sens. În mod evident, lipsa oricărei reacții ale publicului-țintă ca urmare a expunerii la mesaj ar necesita măsuri corective care, în această fază, nu înseamnă încă faptul că au eșuat eforturile de comunicare.

Controlul retroactiv (post factum) constă în măsurarea performanțelor ieșirilor din sistem, compararea lor cu standardele prestabilite și declanșarea unor acțiuni corective asupra tuturor elementelor sistemului, pentru a aduce performan-

țele acestuia la nivelul dorit (Nica et al., 2019, p. 333). Spre exemplu, managerii de relații publice pot exercita controlul retroactiv atunci când evaluează activitatea unui nou angajat în departamentul de PR la sfârșit de an. Evaluarea sumativă a unui program sau a unei campanii de relații publice este, de fapt, ceea ce înțeleg cei mai mulți profesioniști în PR prin conceptul de evaluare. De regulă, rațiunea pentru care se realizează evaluarea după încheierea unui program sau a unei campanii de PR (post factum) este de a măsura gradul în care obiectivele au fost atinse (Tench și Waddington, 2021, p. 216). În mod indubitabil, evaluarea sumativă este esențială în domeniul relațiilor publice pentru a demonstra beneficiarilor că acțiunile de PR au fost eficiente. În ultimii ani, teoreticienii și practicienii în relații publice insistă din ce în ce mai mult asupra importanței evaluării formative și procesuale deoarece acestea îmbunătățesc semnificativ șansele ca obiectivele fixate să fie realizate. Concluzia lui Tench et al. (2017) în urma derulării unui studiu tip de 10 ani în cadrul Monitorului European de Comunicare (European Communication Monitor) printre 20.000 de profesioniștii în comunicare din Europa este că evaluarea reprezintă Alpha și Omega strategiei. Cu alte cuvinte, evaluarea este primul și ultimul lucru pe care practicienii în PR ar trebui să-l facă dacă doresc să implementeze o strategie eficientă și să performeze în managementul comunicării. Acest lucru implică exercitarea strategică a celor trei tipuri de control la nivel organizațional.

### 10.4. Structura procesului de control

Conceptualizările prezentate anterior din literatura de specialitate ale funcției de control indică natura procesuală a acesteia. Prin urmare, structura procesului de control implică patru etape mai importante, discutate in extenso de Nica et al., 2019 (pp. 333–336), care presupun: (1) stabilirea standar-

delor de performanță, (2) măsurarea performanțelor efective, (3) compararea performanțelor măsurate cu standardele și identificarea abaterilor, (4) stabilirea acțiunilor corective necesare și implementarea lor. Valorificând contribuția autorilor menționați anterior, vom discuta în cele ce urmează modul în care managerii de PR ar putea beneficia de cunoașterea structurii procesului de control și cum s-ar putea aplica, în mod specific, în activitatea lor.

Prima etapă în procesul de control constă în stabilirea standardelor de performanță. Un standard de performanță arată, în termeni preciși, ceea ce se așteaptă de la o activitate sub aspectul modului ei de realizare sau sub aspectul rezultatului așteptat (Nica et al., 2019, pp. 333–336). Managerii de PR trebuie să utilizeze încă din faza de planificare standarde de performanță care să permită compararea rezultatelor obținute cu cele dorite. În mod specific, aceștia pot să folosească drept standarde obiectivele de PR cantitative, planurile permanente de tipul regulilor, procedurile standard de operare în situații de criză etc.

Nica et al. (2014) explică faptul că managerii pot folosi mai multe tipuri de standarde, cum ar fi: standarde organizaționale, care sunt formulate pe baza performanțelor generale ale organizației (de pildă, un standard organizațional poate fi realizarea unei cote de piață de cel puțin 15%, în anul curent); standarde funcționale, derivate din cele organizaționale și specifice fiecărui domeniu funcțional al organizației (ex. funcția de PR poate avea ca standard de performanță obținerea unui grad de notorietate de cel puțin 50% pentru organizație în rândul publicului-țintă, în anul curent); standarde departamentale, care reflectă măsura în care fiecare departament trebuie să contribuie la realizarea standardelor domeniului funcțional de care aparține (pentru funcția de PR, un standard departamental ar impune un nivel maxim 30% de cheltuieli din bugetul de promovare alocat la nivel organizațional, în anul

curent); standarde individuale, care exprimă performanțele așteptate de la fiecare individ la postul lui de muncă, pentru satisfacerea standardelor departamentului în care acesta își desfășoară activitatea (ca exemplificare, un standard individual ar putea preciza că specialistul în PR trebuie să elaboreze un mix media prin care se utilizeze cel mult 25% din bugetul de PR, astfel încât să obțină un grad de notorietate de cel puțin 50% pentru o organizație în rândul publicului-țintă, în anul curent).

A doua etapă este reprezentată de măsurarea performanțelor efective. Aceasta presupune culegerea și prelucrarea de date cu privire la intrările, transformările și ieșirile în și din anumite activități. Frecvența măsurării performanțelor variază în funcție de natura activității urmărite și de nivelul ierarhic la care este plasat managerul. Măsurarea performanțelor efective se poate realiza zilnic, lunar, trimestrial, bianual sau anual (Nica et al., 2014). Pentru a măsura performanțele activității derulate, managerii de PR trebuie să cunoască și să utilizeze un instrumentar de cercetare variat, care implică metode și tehnici de cercetare calitative, cantitative și mixte. În general, triangularea, care reprezintă combinarea strategică a mai multor metode de cercetare, constituie o abordare optimă, ce oferă insight-uri valoroase practicienilor. Reținem aici că evaluarea unor activități de PR la nivel de intrări, cum ar fi elaborarea corectă a obiectivelor de PR, scrierea unui comunicat de presă, publicarea unui articol sau transmiterea unei invitații de participare la un eveniment public este mai ușor de realizat decât evaluarea rezultatelor obținute la nivel de transformări, care ar viza, ex. examinarea gradului de înțelegere a mesajului de către publicul-țintă.

Cea de-a treia etapă presupune compararea performanțelor măsurate cu standardele stabilite și identificarea abaterilor. Rareori se întâmplă ca performanțele efective să se suprapună perfect peste standardele stabilite, adică gradul de îndeplinire

al obiectivelor să fie de 100%. De aceea, încă din faza de stabilire a standardelor sunt proiectate limite de variație sau de toleranță în interiorul cărora performanțele măsurate sunt considerate normale (Nica et al., 2014). Spre exemplu, ar fi mai corect ca managerii de PR să se stabilească drept standard de performanță următorul obiectiv atitudinal, în care gradul schimbării este exprimat într-un interval de variație:

> Să producem un efect atitudinal [categoria] asupra studenților de la specializarea „Comunicare și relații publice", Universitatea „Alexandru Ioan Cuza" din Iași [publicul-țintă], astfel încât să crească [direcția schimbării] cu un procent situat în intervalul cu 50–55% [gradul schimbării] numărul celor care sunt interesați să studieze la programul de masterat „Relații publice și publicitate" [efectul specific] până la sfârșitul anului curent [termen-limită].

În cazul sesizării unor abateri mari decât limita de toleranță acceptată, se impune sesizarea managerilor abilitați pentru a iniția acțiuni corective corespunzătoare. Nica et al. (2014) explică faptul că sesizarea managerilor de la diferite niveluri ierarhice se realizează proporțional cu nivelul abaterilor constatate. Altfel spus, cu cât problema ce necesită rezolvare este mai importantă pentru organizație și abaterea constatată este semnificativă, cu atât este mai necesară intervenția managerilor de la nivelurile ierarhice superioare.

Ultima etapă în procesul de control implică stabilirea acțiunilor corective necesare și implementarea lor. De multe ori, pentru a găsi căile adecvate de armonizare a performanțelor efective cu standardele, managerii trebuie să analizeze abaterile constatate, să identifice cauzele interne sau externe ale acestora, consecințele posibile favorabile sau nefavorabile, precum și eventualele soluții (Nica et al., 2014). Spre exemplu, dacă managerul de PR constată o abatere semnificativă de la îndeplinirea obiectivului atitudinal prezentat anterior, iar cauza acestei abateri este reprezentată de faptul

că mixul media nu a fost eficace în a transmite mesajul către publicul-țintă vizat, atunci măsura corectivă ar putea viza alegerea altor canale media și transmiterea mesajului prin intermediul acestora.

### 10.5. Avantajele și dezavantajele controlului managerial în PR

O problematică importantă în ceea ce privește controlul managerial vizează stabilirea volumului optim, astfel încât avantajele acestei activități să fie mai mari decât dezavantajele. În esență, controlul vizează obținerea informațiilor necesare managerilor, în vederea îmbunătățirii calității deciziilor luate.

Nica et al. (2019, p. 332) realizează o sinteză a principalelor avantaje ale controlului managerial:

1. Este util pentru actualizarea planurilor. Controlul nu acționează doar ca feedback, ci și ca feedforward deoarece, ca urmare a exercitării funcției de control, se poate ajunge la concluzia că este necesar ca unele elemente ale planurilor (obiective, strategii, tactici, acțiuni) să fie reformulate. Astfel, controlul managerial eficientizează exercitarea funcției de planificare la nivel organizațional. În cazul managerului de relații publice, funcția de control permite recalibrarea obiectivelor de PR, ajustarea strategiilor utilizate și alegerea celor mai eficiente tactici de comunicare prin oferirea de insight-uri cu privire la rezultatele obținute în urma desfășurării activităților planificate, îmbunătățind astfel calitatea planurilor elaborate.

2. Este important pentru prevenirea crizelor. Dacă un manager nu cunoaște ce se întâmplă în sfera sa de autoritate, atunci orice problemă incipientă se poate transforma într-o situație critică. În managementul relațiilor publice acest avantaj al funcției de control își dovedește valoarea în managementul situațiilor de criză, mai ales în faza de pre-criză, atunci când relaționiștii caută să obțină semnale ale apariției crizei.

3. Este indispensabil în evaluarea performanțelor angajaților și recompensarea acestora. În mod cert, funcția de control permite măsurarea performanțelor realizate de angajați, precum și recompensarea adecvată a acestora. În managementul relațiilor publice este esențial ca echipa de PR să fie corect evaluată și puternic motivată, astfel încât să contribuie la îndeplinirea obiectivelor departamentale și, astfel, la cele organizaționale. O evaluare echitabilă, bazată pe criterii relevante, stabilite de comun acord cu titularul postului creează premisele unui sistem de recompensare eficient.

4. Contribuie la protejarea patrimoniului organizației. Controlul are un rol important în evitarea utilizării ineficiente a resurselor, a risipei și a furtului. În managementul relațiilor publice, funcția de control asigură premisele elaborării și implementării unor programe și planuri de comunicare eficiente, prin gestionarea corectă a resurselor organizaționale. Altfel spus, prin exercitarea controlului managerial, specialiștii în PR pot demonstra clienților lor că bugetul alocat a fost cheltuit cu chibzuință, iar patrimoniul organizației a fost protejat sau extins.

Principalele dezavantaje ale controlului managerial sunt următoarele (Nica et al., 2019, pp. 336–338):

1. Generează costuri. Orice activitate desfășurată la nivel organizațional este consumatoare de resurse. Costurile activității de control cresc continuu, pe măsură ce volumul controlului se extinde, din cauză că metodele de control devin tot mai sofisticate și mai laborioase. Prin urmare, managerii trebuie să înțeleagă că funcția de control reprezintă un mijloc de a obține informațiile necesare îmbunătățirii procesului decizional și nu un scop în sine. În stabilirea volumului optim al activității de control, managerii trebuie să se asigure că beneficiile (câștigurile) din activitatea de control exced costurile. Acest dezavantaj este amplu discutat și în managementul relațiilor publice. Mulți practicieni în PR declară că un motiv

pentru care stabilesc un volum minim de control se explică prin faptul că implică importante costuri.

2. Poate provoca rezistență din partea angajaților. Un control excesiv poate cauza tendințe de eschivare sau de distorsionare a performanțelor măsurate, ca urmare a activării unui comportament defensiv din partea membrilor organizației. Controlul generează nesiguranță din cauza faptului că membrii organizației nu știu dacă rezultatele obținute sunt la nivelul așteptărilor organizaționale. În managementul relațiilor publice acest dezavantaj poate avea implicații majore datorită profilului angajaților, care sunt, în general, persoane bine pregătite și independente.

3. Determină reacții psihice de frustrare. Exercitarea unui control excesiv la nivel organizațional poate avea consecințe negative asupra moralului oamenilor și asupra performanțelor acestora. Membrii organizației pot trăi un sentiment de neîmplinire și de eșec în efortul lor de a câștiga încrederea superiorului, iar această stare psihică poate cauza demobilizare. În plus, indivizii reacționează diferit la controalele organizaționale, în funcție de educația, experiența și personalitatea fiecăruia. Pentru a reduce comportamentele negative generate de un control excesiv la nivel organizațional, managerii pot stabili standarde de performanță realiste, mobilizatoare, prin consultarea angajaților. De asemenea, evitarea controlului excesiv, nenecesar, încurajarea practicării autocontrolului, precum și adaptarea acestuia la caracteristicile profesionale și de personalitate a angajaților pot contribui la reducerea efectelor negative. În managementul echipelor de PR, un control excesiv ar putea cauza o reducere a inițiativei membrilor, o inhibare a creativității, precum și apariția unui climat de comunicare tensionat la nivel intern. Acești factori antecedenți ar putea influența negativ performanța echipei.

În literatura de specialitate din domeniul relațiilor publice există dezbateri ample nu doar cu privire la importanța exer-

citării funcției de control, ci chiar cu privire la necesitatea evaluării programelor și campaniilor de PR. Acest lucru este oarecum paradoxal, în contextul în care relaționiștii își propun să fie asimilați managementului superior și doresc să facă parte din coaliția dominantă a celor aflați la conducere. Prin urmare, considerăm că în cele ce urmează se impune o discuție despre avantajele și dezavantajele evaluării eforturilor de relații publice.

Gregory (2009, pp. 205–206) prezintă o serie de argumente pentru care evaluarea ar trebui să fie o prioritate pentru specialiștii în PR care planifică și implementează programe și campanii de relații publice:

1. Concentrează eforturile. Dacă știți că veți fi evaluat pe baza unui număr de obiective-cheie stabilite de comun acord, atunci vă veți concentra pe ceea ce este important și veți lăsa lucrurile secundare în perspectivă.

2. Demonstrează eficacitatea. Nu este succes mai mare decât… succesul. Dacă obțineți ceea ce ați planificat, nimeni nu poate schimba acest lucru. Vă puteți dovedi valoarea.

3. Asigură eficiența costurilor. Datorită faptului că vă concentrați pe lucrurile care ar trebui să aibă prioritate, veți aloca bugetul și timpul dumneavoastră (ceea ce înseamnă tot bani) pe lucrurile care contează și veți obține rezultate bune.

4. Încurajează un bun management. Coordonarea cu obiective și cu scopuri clare aduce concizie întregii activități a departamentului de relații publice. Lucrurile irelevante vor fi identificate cu ușurință și respinse.

5. Facilitează responsabilizarea. Nu este numai responsabilizarea dumneavoastră de a obține rezultate, ceea ce este perfect normal, dar și a celorlalți în relație cu dumneavoastră. Ați fi foarte îndreptățit să spuneți „dacă aloc timp acestui proiect neprogramat, înseamnă că nu pot termina activitatea planificată. Ce este mai important?" Trebuie făcute apoi alegeri clare legate de prioritățile noi și presante. Dacă activitatea

planificată este de asemenea importantă, atunci este posibil să aveți nevoie de ajutor – așadar, sunteți în poziția de putere de a cere mai mulți oameni sau suplimentarea bugetului.

Watson și Noble (2007, pp. 28–52) explică care sunt principalele motive pentru care specialiștii în PR nu evaluează rata de succes a campaniilor desfășurate:

1. Lipsa de cunoștințe. Mulți practicieni în PR nu manifestă interes pentru a învăța tehnicile de evaluare. În consecință, le este extrem de dificil să conceapă și să desfășoare studii consistente din punct de vedere metodologic, prin care să măsoare rezultatele obținute.

2. Costurile. Evaluarea în sine este o activitate ce implică costuri importante. Din acest punct de vedere, specialiștii în PR consideră că este mai important să investească în activitățile persuasive decât în cele de măsurare a impactului mesajului asupra publicurilor vizate.

3. Lipsa de timp. Activitatea de evaluare este consumatoare de timp. Specialiștii cred că ar trebui să-și canalizeze eforturile pentru implementarea campaniilor și, mai puțin, pentru evaluarea acestora.

4. Lipsa de buget. Alocarea resurselor în campaniile de PR se face prioritizând activitățile desfășurate. De multe ori, activitatea de evaluare este considerată de către clienți sau de către specialiștii în PR a fi o componentă colaterală planului de PR și, din acest motiv, nu alocă suficient buget pentru aceasta.

5. Înțelegerea a ceea ce trebuie evaluat. În cele mai multe cazuri, se evaluează rezultatele intermediare și nu efectul final al campaniei de PR. Altfel spus, mulți practicieni consideră că responsabilitatea lor este să genereze apariții în presă favorabile pentru client și sunt mai puțin interesați dacă mesajul apărut în presă a avut un efect asupra publicului-țintă, în termeni de schimbări cognitive, afective și comportamentale.

6. Înțelegerea obiectivelor ce pot fi atinse. Specialiștii în PR trebuie să facă promisiuni realiste și să prezinte onest

și serios ceea ce ar trebui obținut. Acest lucru implică atât derularea unor cercetări riguroase de fundamentare, precum și o experiență consistentă a practicienilor în domeniu. Cercetarea de fundamentare a campaniilor de PR are un rol esențial în identificarea nevoilor și dorințelor publicul-țintă, a atitudinilor și comportamentelor care ar putea fi schimbate în favoarea clientului.

7. Aglomerare. Este dificilă identificarea și izolarea cu precizie a contribuției relațiilor publice în cazul campaniilor de comunicare integrată, mai ales dacă au fost utilizate și alte forme de comunicare, cum ar fi publicitatea plătită (advertisingul), poșta directă sau promoțiile.

8. Gama tehnicilor de evaluare necesare. Activitatea de relații publice diferă în mod fundamental de alte forme de comunicare, cum ar fi marketingul direct și promoțiile, ce se bazează pe evaluarea simplă a conversiilor obținute în termeni de clienți și de vânzări. Relațiile publice se adresează diverselor categorii de stakeholderi, în diverse moduri, iar acest lucru implică cunoașterea și utilizarea unei game diverse de tehnici de cercetare, precum și resursele necesare pentru a le pune în aplicare.

Convinși de importanța evaluării eforturilor de relații publice, practicienii trebuie să adere la o serie de principii care să-i ghideze în demersurile lor de cercetare. Ne vom referi la câteva propuneri existente în literatura de specialitate în cele ce urmează.

### 10.6. Principii utilizate în evaluarea de relații publice

În evaluarea eforturilor de PR, teoreticienii și practicienii au elaborat mai multe seturi de principii cu rolul de a-i ghida. Fără a avea pretenția unei prezentări exhaustive, vom face referire la câteva propuneri prin care s-a urmărit instituirea unor standarde larg acceptate și utilizate în industrie, în vede-

rea măsurării și evaluării acțiunilor de PR. Buhmann et al. (2019) susțin că în comunicare și management, standardele sunt indispensabile pentru măsurarea și evaluarea eforturilor întreprinse, întrucât în funcție de acestea se poate ști dacă a fost obținut rezultatul așteptat.

**10.6.1. Principii ale evaluării în PR propuse de teoreticieni**

Rezumând cunoștințele din literatura de specialitate privind modul în care ar trebui realizată evaluarea în relațiilor publice, Noble (1999, pp. 19–20) propune șapte principii fundamentale:

1. Evaluarea este cercetare. Evaluarea reprezintă un set de activități bazate pe cercetare. Rolul evaluării este de a obține informațiile necesare, funcționând pe baza unor standarde înalte de rigoare și logică. Cercetarea joacă un rol din ce în ce mai important în planificarea, execuția și măsurarea programelor de relații publice.

2. Evaluarea este o activitate orientată atât spre trecut (de tip feedback), cât și spre viitor (feedforward). Evaluarea este o activitate proactivă, orientată spre viitor, formativă, care oferă feedback pentru a îmbunătăți managementul programului de PR. Aceasta implică și o activitate sumativă de revizuire, derulată retrospectiv, care evaluează rezultatul final al campaniei sau programului de PR. Prin evaluare se demonstrează valoarea relațiilor publice pentru organizație și se justifică bugetul alocat acesteia. Evaluarea formativă este o parte integrantă a practicii profesionale de zi cu zi în relațiile publice și contribuie la îndeplinirea scopului final al acesteia, care face obiectivul evaluării sumative. Relațiile publice își pierd credibilitatea – iar evaluarea își pierde din valoare – dacă tehnicile formative sunt înlocuite cu măsurarea și evaluarea impactului final al campaniilor și programelor de relațiilor publice. Evaluarea efectuată doar la finalul unui program poate fi înșelătoare.

3. Evaluarea depinde de evaluator și de situație. Evaluarea ar trebui să fie întreprinsă conform obiectivelor și criteriilor care sunt relevante pentru organizația și campania în cauză. Evaluarea este o funcție a managementului relațiilor publice prin care se urmărește înțelegerea așteptărilor organizației cu privire la activitatea de PR. Reușita acestor așteptări trebuie evaluată doar în contextul în care acestea au fost formulate. Evaluarea este o funcție managerială prin care se urmărește măsurarea gradului de îndeplinire a obiectivelor stabilite, atât în faza de planificare, cât și în cea de implementare a campaniei.

4. Evaluarea este o activitate desfășurată pe termen scurt. În unele cazuri, evaluarea este o activitate desfășurată pe termen scurt, atunci când vizează o campanie sau un proiect de PR a cărui durată nu depășește un an. Astfel de campanii vizează frecvent creșterea gradului de conștientizare și utilizează tehnicile de PR care implică gestionarea relațiilor cu mass-media. De obicei, în cadrul acestor tipuri de campanii nu este suficient timp pentru feedback sau pentru ajustarea consistentă a proiectului implementat, dar evaluarea lor facilitează dobândirea de experiență de către practicieni, contribuind astfel la sporirea eficacității campaniilor viitoare.

5. Evaluarea este o activitate desfășurată pe termen lung. Evaluarea pe termen lung operează la un nivel mai larg organizațional, de obicei strategic, urmărind examinarea unor aspecte privind managementul problemelor, reputația corporativă sau poziționarea organizației. În acest caz, metodologiile de evaluare a impactului unei campanii sau program de PR sunt înlocuite cu metodologiile de evaluare a procesului de PR. Esențial este ca practicienii în PR să se asigure că evaluarea este întreprinsă pe baza criteriilor stabilite atunci când au fost elaborate obiectivele de relații publice. De regulă, programul de comunicare este elaborat pe termen lung și continuu, iar feedback-ul constant obținut din cercetarea de evaluare poate

ajuta la ajustarea planificării, a implementării planurilor, precum și la măsurarea rezultatelor. Măsurarea directă, eventual sub forma studiilor de piață comparative (benchmarking), este probabil să facă parte din gama de metodologii de evaluare utilizate în acest caz.

6. Evaluarea este o activitate comparativă. Evaluarea nu presupune emiterea de judecăți absolute, ci vizează formularea unor concluzii comparative. Spre exemplu, efectul unui mesaj de PR presupune compararea situației de comunicare existentă înainte și după diseminarea lui. Scopul evaluării procesului de PR este de a sesiza tendințele și, mai puțin, de obține o imagine de moment, care ar putea fi lipsită de sens.

7. Evaluarea are mai multe fațete (este multidimensională). Relațiile publice reprezintă un proces care se desfășoară în mai multe etape, mai ales că implică utilizarea unor mijloace de transmitere a mesajului de la emitent la receptor. Din acest punct de vedere, evaluarea trebuie să se realizeze pe tot parcursul procesului de comunicare (la nivel de mesaj, mediu, receptare a mesajului, interpretare a mesajului etc.), implicând o gamă largă de evaluări diferite, metodologii specifice fiecărui nivel și proces, în vederea sporirii eficienței. Selectarea adecvată a diferitelor tehnici utilizate în evaluarea practicii de relații publice implică cunoașterea unui întreg instrumentar de metodologii de cercetare și de evaluare care sunt la dispoziția relaționistului (the public relations research and evaluation toolkit).

### 10.6.2. Principii ale evaluării în PR propuse de practicieni

#### 10.6.2.1. Declarația de principii de la Barcelona 1.0 și 2.0

Principiile de la Barcelona elaborate în anul 2010 au fost rezultatul numeroaselor discuții purtate la conferințele academice și cele profesionale din industria relațiilor publice cu privire la măsurarea și evaluarea eforturilor de PR. Aceste evenimente au reprezentat un „marș către standarde" (Buhmann

et al., 2019) în domeniul relațiilor publice. Deși „declarația" principiilor de la Barcelona nu a fost rezultatul unor studii riguroase, aceasta fost semnată de cinci asociații globale ale practicienilor în PR și comunicare: Alianța Globală pentru Relații Publice și Managementul Comunicării (Global Alliance for Public Relations and Communication Management), Societatea de Relații Publice din America (Public Relations Society of America), Organizația Internațională a Consultanților în Comunicare (International Communication Consultants Organization), Asociația pentru Măsurarea și Evaluarea Comunicării (Association for Measurement and Evaluation of Communication), respectiv de Comisia de Măsurare a Institutului pentru Relații Publice (Institute for Public Relations Measurement Commission). Ulterior semnării acesteia, alte câteva sute de organizațiile de profil și mii de practicieni din întreaga lume și-au declarat angajamentul față de următoarele șapte principii:

1. Importanța stabilirii și măsurării obiectivelor. Stabilirea obiectivelor și măsurarea sunt aspecte fundamentale ale oricărui program de relații publice. Obiectivele stabilite ar trebui să fie cât mai cantitative posibil și să abordeze cine, ce, când și cât de mult intenționează să afecteze programul de PR publicul-țintă. Măsurarea ar trebui să adopte o abordare holistică, pentru a putea viza atât media tradițională, cât și noile media. Evaluarea ar trebui să măsoare efectele mesajului asupra conștientizării, înțelegerii, atitudinii și comportamentului stakeholderilor, dar și efectul asupra rezultatelor afacerii, atunci când acest lucru este posibil.

2. Este de preferat să se măsoare, mai degrabă, efectul asupra rezultatelor de PR (outcome), decât asupra ieșirilor (output). Rezultatele includ schimbări în ceea ce privește gradul de conștientizare, înțelegere, atitudine și comportament privind achizițiile, donațiile, capitalul de brand, reputația corporativă, implicarea angajaților, politicile publice, deciziile de investiții

și alte schimbări în rândul părților interesate cu privire la o companie, un ONG, un guvern sau o entitate, precum și propriile convingeri și comportamente ale stakeholderilor. Practicile pentru măsurarea efectului asupra rezultatelor de PR (outcomes) ar trebui adaptate la obiectivele de afaceri vizate prin activitățile de PR. Este de preferat utilizarea unor metodologii cantitative, cum ar fi anchetele comparative și cele longitudinale. Cu toate acestea, metodele de cercetare calitative pot fi potrivite pentru a completa abordările cantitative utilizate în evaluare. Cele mai bune practici standard în cercetarea prin sondaj, cum ar fi proiectarea eșantionului, formularea întrebărilor, stabilirea ordinii lor, precum și analiza statistică – ar trebui aplicate cu o transparență totală.

3. Efectul asupra rezultatelor de afaceri poate și ar trebui să fie măsurat acolo unde acest lucru este posibil. În cazul în care se dorește măsurarea rezultatelor în termeni de marketing, ar trebui utilizați indicatori care să determine efectele rezultatelor de PR în termeni calitativi și cantitativi asupra vânzărilor sau a altor indicatori de afaceri. Cercetarea prin sondaj poate fi utilizată pentru a studia efectul izolat al campaniilor de PR în schimbarea comportamentului de cumpărare, a preferințelor de cumpărare sau a atitudinilor consumatorilor.

4. Măsurarea efectelor media necesită atât criterii cantitative, cât și calitative. Indicatori cantitativi, precum numărul total de clipuri, de vizualizări sau de impresii generale (ex. „îmi place") sunt, de cele mai multe ori, lipsite de sens. În schimb, măsurarea diferitelor tipuri de media, fie ele canale media tradiționale sau online, ar trebui să țină cont de impresiile generate în rândul stakeholderilor. Calitatea acoperirii media ar trebui să facă referire la aspecte care vizează tonul comunicării, credibilitatea și relevanța mijlocului de comunicare pentru părțile interesate sau pentru audiență, precum și la modul în care au fost livrate mesajele. Criteriile calitative pot indica o valență negativă, pozitivă sau neutră.

5. Echivalentul publicitar (advertising value equivalents) nu reprezintă valoarea eforturilor de relații publice. Acest indicator măsoară doar costul spațiului media și este respins ca fiind un indicator util pentru a estima valoarea eforturilor de PR. În cazul în care trebuie făcută o comparație între costul spațiului din media câștigată vs. media plătită, ar trebui utilizați indicatori care să reflecte tarifele de publicitate negociate, calitatea acoperirii media (inclusiv cea negativă), contribuția PR-ului la mixul de marketing, aria geografică a acoperirii media și ponderea din aceasta care este relevantă pentru publicul-țintă.

6. Rețelele sociale pot și ar trebui să fie măsurate. Măsurarea rețelelor sociale online este o disciplină, nu un instrument; din păcate, nu există un indicator unic care să poată fi folosit în acest sens. Organizațiile au nevoie de obiective și rezultate clar definite pentru rețelele sociale. Analiza conținutului media ar trebui să fie completată de analize web și de căutare, date privind vânzările, informații privind managementul relațiilor cu clienții (customer relationship management), date provenite din sondaje, dar și din aplicarea altor metode de cercetare. În cazul rețelelor sociale online ar trebui utilizate atât criterii cantitative, cât și calitative, similar ca în cazul media tradițională. Suplimentar, în cazul rețelelor sociale, specialiștii în PR ar trebui să nu măsoare doar acoperirea media, ci și „conversațiile" și „comunitățile". Înțelegerea acoperirii și a influenței media este importantă, dar, de cele mai multe ori, sursele existente nu sunt accesibile, transparente sau suficient de consistente pentru a fi de încredere. Prin urmare, relaționiștii ar trebui să deruleze experimente și testări pentru a obține informațiile necesare.

7. Transparența și replicabilitatea sunt esențiale pentru măsurarea riguroasă. Măsurarea eforturilor de PR ar trebui făcută într-o manieră care să fie transparentă și replicabilă pentru toate etapele procesului de comunicare. Acest lucru

implică specificarea sursei conținutului media (print, radio, televiziune, internet, media generată de consumatori) împreună cu toate criteriile utilizate pentru colectarea datelor, metodologia de analiză a datelor, cadrul de eșantionare, tipul și dimensiunea eșantionului, formularea și ordinea întrebărilor, precum și metodele de analiză statistică utilizate.

În 2015, principiile din *Declarația de la Barcelona* au fost revizuite într-o versiune 2.0, luând următoarea formă (Association for Measurement and Evaluation of Communication [AMEC], 2015): (1) Stabilirea și măsurarea obiectivelor reprezintă două activități fundamentale pentru domeniul comunicării și al relațiilor publice; (2) Este de preferat să se măsoare rezultatele comunicării (outcome) și nu doar ieșirile (output); (3) Efectul asupra performanței organizaționale poate și ar trebui să fie măsurat acolo unde acest lucru este posibil; (4) Măsurarea și evaluarea necesită atât metode calitative, cât și cantitative; (5) Echivalentul publicitar (advertising value equivalents – AVEs) nu reprezintă valoarea eforturilor de comunicare; (6) Rețelele sociale pot și ar trebui să fie măsurate în mod consecvent cu alte canale media; (7) Măsurarea și evaluarea trebuie să fie transparente, consecvente și valide.

**10.6.2.2. Declarația de principii de la Barcelona 3.0**

După 10 ani de la prima declarație de principii de la Barcelona, principiile au fost actualizate în declarația 3.0. deoarece practicile comune din anul 2010, respectiv din anul 2015, s-au schimbat în industria relațiilor publice (AMEC, 2020). Principiile asumate în anul 2020 vizează o gamă mai largă și diversă de organizații, precum și de roluri care necesită cele mai bune practici de măsurare și evaluare în comunicarea din sectorul guvernamental, de afaceri și nonprofit. Dezvoltarea instrumentarului de evaluare în domeniul comunicării, precum și recunoașterea importanței acestei funcții manageriale

atât de teoreticieni, cât și de practicieni, au necesitat o actualizare a *Declarației de la Barcelona*, astfel încât aceasta să poată fi aplicată funcției de comunicare din orice tip de organizații (guvern, companie, ONG). În consecință, principiile adoptate reflectă un standard mai larg de măsurare, concentrat pe cuantificarea rezultatelor relevante în termeni de PR ce contribuie la progresul organizațiilor. Principiile publicate reflectă o abordare mai holistică, ce presupune standardizarea măsurării pentru toate canalele media, focalizându-se pe alegerea investițiilor optime în comunicare, în vederea creșterii performanței și îndeplinirii misiunii organizaționale (AMEC, 2020):

1. Stabilirea obiectivelor reprezintă o condiție prealabilă pentru planificarea, măsurarea și evaluarea eforturilor de comunicare. Obiectivele S.M.A.R.T. (specifice, măsurabile, acționabile, relevante și limitate în timp) reprezintă o condiție prealabilă esențială în planificarea eforturilor de comunicare. Acestea transformă măsurarea și evaluarea într-o componentă de bază a procesului de planificare, stabilind rezultatele țintă și precizând modul în care vor fi evaluate progresele către îndeplinirea lor.

2. Măsurarea și evaluarea ar trebui să identifice ieșirile (outputs), rezultatele (outcomes) și impactul potențial (potential impact). În versiunile anterioare ale *Declarației de la Barcelona*, principiile recomandau măsurarea rezultatelor la nivel de ieșiri. Principiile actualizate extind această abordare, pentru a lua în considerare impactul (potential impact) pe termen mai lung al strategiei de comunicare. Acest lucru implică o reflecție asupra impactului comunicării, a canalelor media utilizate și a schimbării ce se dorește a fi realizată prin campanii, evenimente sau activări de brand.

3. Rezultatele și impactul activității de comunicare ar trebui identificate pentru stakeholderi, societate și organizație. Performanța organizațională nu se mai rezumă doar la

rezultatele obținute în termeni de afaceri, cum ar fi vânzările sau veniturile, ci vizează o perspectivă mai holistică, incluzând o gamă mai largă de organizații și roluri de comunicare care nu sunt neapărat bazate pe profit.

4. Măsurarea și evaluarea comunicării ar trebui să includă atât analize calitative, cât și cantitative. Pentru a înțelege impactul deplin al muncii lor, este esențial ca relaționiștii să utilizeze un set complet de metode pentru a măsura acele rezultate. Prin urmare, nu este important doar să se cuantifice fenomenele, ci este fundamental să înțeleagă modul în care sunt receptate și interpretate mesajele.

5. Echivalentul în publicitate (advertising value equivalents – AVEs) nu reprezintă valoarea eforturilor de comunicare. Și în *Declarația de principii 3.0*, mesajul rămâne consistent și clar: „Continuăm să credem că AVE-urile nu demonstrează valoarea muncii noastre." Este important ca în măsurare și evaluare să se utilizeze o abordare mai complexă, mai nuanțată, multidimensională, pentru a înțelege mai bine impactul comunicării.

6. Măsurarea și evaluarea holistică a comunicării include toate canalele media relevante online și offline. Principiul fondator, conform căruia rețelele sociale pot și ar trebui măsurate, rămâne de actualitate. Iterația din 2020 reflectă schimbarea din domeniul PR-ului în ceea ce privește capacitățile, oportunitățile și influența comunicării sociale, astfel încât toate canalele media online și offline ar trebui măsurate și evaluate în mod egal. Actualul cadru de măsurare promovează necesitatea evaluării clare a diferitelor tipuri de media (câștigată, deținută, partajată și plătită) pentru a asuma o abordare mai coerentă.

7. Măsurarea și evaluarea comunicării este înrădăcinată în integritate și transparență pentru a stimula învățarea și dobândirea de insight-uri. Măsurarea robustă, consecventă și susținută de date necesită integritate și transparență, ca recunoaștere a atenției pe care trebuie să o acorde astăzi specialiștii

în PR confidențialității și administrării datelor personale, precum și respectării normelor G.D.P.R. Măsurarea nu se referă doar la problematica colectării și gestionării datelor personale, ci vizează învățarea din procesul de evaluare și aplicarea informațiilor în eforturile de planificare a comunicării. Acest principiu recunoaște necesitatea de a fi transparent cu privire la contextul în care sunt derulate programele de comunicare, precum și evitarea erorilor instrumentale, metodologice sau de interpretare.

*Declarația de principii 3.0 de la Barcelona* este rezultatul unui adevărat efort de echipă din întreaga lume. Aceasta a evoluat pentru a fi aplicabilă în industria de comunicare de către practicieni și sunt în permanență actualizate.

## 10.7. Modele de cercetare în PR

Comunicatorii profesioniști trebuie să recunoască că în ciuda tuturor cunoștințelor, abilităților și eforturilor întreprinse, comunicarea nu-și atinge întotdeauna obiectivele stabilite din cauză că efectele ei sunt contingente și contextuale (Tench și Waddington, 2021, p. 212). Acest lucru înseamnă că rezultatele programelor și campaniilor de relații publice depind de o multitudine de factori, cum ar fi modul în care publicul înțelege și interpretează informațiile, factorii din mediul extern organizațional (politici, economici, sociali și economici), comportamentul organizațional, calitatea produselor sau vocile și mesajele concurente care pot fi mai prezente, mai convingătoare sau care pot provoca confuzie în rândul publicului-țintă (Tench și Waddington, 2021, p. 212). Suplimentar, receptorii pot interpreta informațiile diferit de intenția emitentului, atribuindu-i un alt sens, ca urmare a întâmpinării unei dificultăți în procesul de decodificare (Hall, 1973). Uneori, publicul-țintă opune rezistență la mesajele ce intră în conflict cu atitudinile, credințele și comportamentele

lor preexistente, din cauza disonanței cognitive (Festinger, 1957). Alteori, indivizii pot respinge complet mesajele sau acționa diametral opus intenției acestora, ca urmare a activării reactanței psihologice (Dillard și Shen, 2005). În plus, oamenii sunt agenți înzestrați cu independență și autonomie, care iau deciziile în funcție de personalitatea lor, de circumstanțe și interese, de influențele exercitate de către colegii lor, mass-media, precum și în funcție de alte surse de informare (Tench și Waddington, 2021, p. 212). În consecință, practicienii în relații publice trebuie să evalueze efectele acțiunilor de comunicare, adică să analizeze sistematic desfășurarea campaniei și rezultatele sale (Coman, 2001, p. 107). Rossi și Freeman (1993, p. 5) consideră cercetarea de evaluare ca fiind utilizarea sistematică a metodelor de cercetare socială pentru aprecierea conceptualizării, proiectării, implementării și utilității programelor de cercetare socială.

Literatura de specialitate din domeniul relațiilor publice sugerează că evaluarea trebuie să fie înțeleasă ca un proces continuu, care trebuie derulat în toate etapele unei campanii de PR: în faza de pregătire a planului, a implementării campaniei, precum și după încheierea acesteia, atunci când se măsoară impactul acțiunii semiotice asupra diferitelor categorii de publicuri vizate.

De-a lungul timpului, teoreticienii au propus numeroase cadre conceptuale și modele de evaluare pe care practicienii în PR le pot utiliza în vederea definirii și implementării strategiilor de evaluare, însă acestea nu au fost adoptate pe scară largă în industrie din cauze pe care le-am discutat anterior.

Potrivit lui Tench și Waddington (2021, p. 217), teoria evaluării este fundamentată și derivată din teoria programelor (programme theory) și din teoria schimbării (theory of change). Teoria programelor identifică resursele, activitățile și rezultatele dorite ale programului, prezentând un lanț de ipoteze cauzale prin care se corelează resursele programului,

activitățile, rezultatele intermediare și scopurile finale ale programului (Wholey, 1987, p. 78). Teoria schimbării a fost elaborată pe baza teoriei programelor și reprezintă un cadru teoretic menit să explice cum poate fi obținută cu succes schimbarea. Teoria schimbării se concentrează pe identificarea schimbărilor care trebuie realizate pe termen scurt și mediu, astfel încât să producă rezultate și efecte pe termen lung (Clark, 2004; Clark și Taplin, 2012).

Teoria programelor încorporează teoria de evaluare a programului, precum și teoria schimbării și este considerată a fi utilă în aproape toate sferele de activitate în care se analizează eficacitatea acțiunii sociale organizate, în special în publicitate, marketing și în alte activități de comunicare (Rossi et al., 2004, p. 6). Prin urmare, aceasta reprezintă cadrul teoretic fundamental atunci când discutăm despre evaluarea eforturilor de relații publice.

Evaluarea programelor, campaniilor sau, pur și simplu, a activităților de PR necesită o combinație de metode și tehnici de cercetare. Wilcox et al. (2000, p. 193) susținea că: „În majoritatea cazurilor, un practician calificat în relații publice va folosi o combinație de metode pentru a evalua eficacitatea unui program". Această idee este susținută și de Lindenmann (1993, p. 9) care afirmă că este important să recunoaștem că nu există o metodă simplă de măsurare a eficacității în PR. În funcție de nivelul de măsurare, de cele mai multe ori este necesară o gamă largă de instrumente și tehnici de cercetare diferite pentru a cuantifica în mod corespunzător impactul eforturilor de PR.

În literatura de specialitate, cadrul teoretic fundamental pe baza căruia este prezentată această „combinație de metode" îl constituie modelul în trei etape propus de Cutlip et al. (2006), în care se prezintă etapele și nivelurile de evaluare a programelor de PR: pregătire, implementare și impact. Pe baza acestui model, au fost dezvoltate în anii 1980 și 1990 mai

multe propuneri de evaluare a eforturilor de relații publice care, în esență, pleacă de la aceeași logică sistemică. Mai târziu, teoreticienii din domeniul relațiilor publice au utilizat un model mai larg dezvoltat de Fundația Kellogg, lider în domeniul programelor de evaluare și a modelelor logice de program pentru câteva decenii, care conținea cinci etape: intrări (inputs), activități (activities), ieșiri (outputs), rezultate (outcomes) și impact (impact) (Macnamara și Likely, 2017, p. 11). Modelul Fundației Kellogg este atât un model de planificare, cât și unul de evaluare deoarece facilitează identificarea și evaluarea gradului de adecvare a resurselor și a altor intrări, precum și a etapelor ulterioare. În cazul programelor de comunicare și PR, intrările pot include date de referință, cercetare formativă și pre-testare, ceea ce indică faptul că această etapă nu trebuie omisă.

În cele ce urmează ne vom referi la câteva modele de evaluare a programelor de relații publice pe care le considerăm a fi de referință deoarece propun elemente de noutate față de variantele anterior dezvoltate.

### 10.7.1. Modelul pregătirii, implementării și impactului

Unul dintre primele modele de evaluare a eforturilor de PR utilizat pe scară largă a fost propus de Cutlip et al. (1985) și mai este cunoscut în literatura de specialitate drept modelul PII (Pregătire, Implementare, Impact). Acesta este structurat în trei etape ce conțin niveluri diferite de evaluare pentru etapele unui program de PR. Deși modelul nu face referire și la metodologiile ce pot fi utilizate la fiecare nivel, fiecare etapă din modelul PII permite o înțelegere sporită a problematicii evaluării eficacității eforturilor de comunicare. Modelul a fost reluat și în lucrările publicate ulterior de către autori, dar structura acestuia a rămas neschimbată. În cele ce urmează, vom prezenta sintetic contribuția lui Cutlip et al. (2010), focalizându-ne pe cele trei etape de evaluare.

Etapa I. Evaluarea pregătirii apreciază calitatea și gradul de adecvare a colectării de informații și a planificării strategice. În această primă fază, se poate căuta răspunsuri la următoarele întrebări: Au fost omise publicuri cheie în determinarea inițială a grupurilor cointeresate? Ce presupuneri despre publicuri s-au dovedit eronate? Jurnaliștii au solicitat informații care nu erau ușor accesibile în pachetul informațiilor de fond sau în broșura informativă? Ce crize apărute în ultimul moment au necesitat cercetări suplimentare și organizarea informațiilor? Fuseseră identificați toți factorii-cheie implicați în situație? La acest nivel, evaluarea se poate realiza pe baza criteriilor care vizează: gradul de adecvare a bazei de informații de fond pentru proiectarea programului, oportunitatea conținutului mesajului și activității, precum și calitatea prezentărilor mesajului și activității.

Etapa a-II-a. Evaluarea implementării susține cu documente gradul de adecvare a tacticilor și a eforturilor de PR. În această a doua fază, se pot adresa o serie de întrebări de tipul: Conținutul mesajului programului s-a ridicat la înălțimea problemelor, obiectivelor și așteptărilor presei? Comunicările au fost exacte, la timp și adecvate pentru publicurile vizate? Au existat reacții adverse la mesaje sau acțiuni? Evenimentele, acțiunile corective și celelalte activități au sprijinit efortul programului? S-a făcut suficient? Comunicările au profitat și au completat armonios componentele de acțiune ale programului? Resursele umane și financiare au fost adecvate pentru îndeplinirea sarcinii? Această fază necesită o revizuire a modului în care programul a răspuns cerințelor situației. Evaluarea la acest nivel implică utilizarea unor criterii, cum ar fi: numărul de mesaje transmise presei și activitățile proiectate, numărul de mesaje amplasate și de activități implementate, numărul celor care receptează mesajele și activitățile, numărul celor care urmează mesajele și activitățile.

Etapa a-III-a. Evaluarea impactului oferă feedback în legătură cu consecințele. Acestea se pot realiza atât la nivel intermediar, prin monitorizarea avansării către obiective și scopuri pe măsura implementării planului, cât și la final, printr-o abordare sumativă, care oferă dovezi despre succesul sau eșecul îndeplinirii scopului programului. Elaborarea întrebărilor de cercetare în această etapă depinde în mod fundamental de natura fenomenului studiat. Totuși, evaluarea la acest nivel se poate realiza prin utilizarea unor criterii, cum ar fi: numărul celor care află conținutul mesajului, numărul celor care își schimbă opiniile, numărul celor care își schimbă atitudinea, numărul celor care au conduita scontată, numărul celor care imită comportamentul și obținerea schimbării sociale și culturale dorite.

Cutlip et al. (2010, p. 397) explică faptul că cea mai frecventă greșeală în evaluare pe care o comit practicienii constă în substituirea măsurătorilor de la un nivel cu cele de la alt nivel. Modelul PII este valoros deoarece separă evaluarea programului de PR la nivel de rezultate de cea la nivel de impact, pledând pentru evitarea confuziei.

### 10.7.2. Modelul piramidal al cercetării de PR

La începutul anilor 1990, specialistul și profesorul australian în evaluare Jim Macnamara a dezvoltat un model similar cu cel al pregătirii, implementării și impactului (PII), numit inițial „Modelul Macro" (Macnamara, 1992) și, ulterior, „Modelul piramidal al cercetării de PR" (Macnamara, 2001). Spre deosebire de modelul PII, modelul piramidal al cercetării propus de Macnamara conține și metodologiile de măsurare pentru fiecare nivel, fapt ce îl face mult mai util și practic pentru profesioniștii în PR. Modelul piramidal are o structură „de jos în sus", cu baza piramidei indicând punctul de pornire al campaniei de PR și cu vârful reprezentând rezultatul dorit al campaniei. Potrivit lui Macnamara (2005,

p. 264), metafora piramidei este utilă pentru a transmite că, la bază, în faza în care începe planificarea campaniei de PR, practicienii trebuie să gestioneze o gamă largă de informații, opțiuni media și activități. Selecția acestora se realizează pentru a directiona mesajele campaniei către audiențele țintă prin intermediul anumitor tipuri de media alese, astfel încât să fie atinse obiectivele programului (care reprezintă apogeul programului sau proiectului de PR). Buclele de feedback nu sunt afișate pe model, dar sunt implicite. Constatările din fiecare etapă a cercetării sunt redate în mod constant în buclă, înapoi în faza de planificare. Modelul include atât metode de cercetare formative, cât și sumative, pentru a permite integrarea datelor într-un program continuu de culegere a informațiilor, monitorizare și feedback asupra procesului de comunicare. În cele ce urmează vom prezenta structura modelului propus de Macnamara.

La baza piramidei, în faza de intrări (input), sunt plasate componentele programului de comunicare. Tipul de cercetare utilizat de către relaționiști în această fază este cel de cercetare formativă. Astfel, la acest nivel se poate evalua:

1. Ce știe, crede, simte audiența-țintă? De ce are aceasta nevoie/ce dorește ea? Metodologii de măsurare: observația, date secundare, grupuri consultative, chat room-uri, forumuri online, precum și baze de date (ex. reclamațiile de la clienți).

2. Cum preferă audiența-țintă să primească mesajul? Metodologii de măsurare: lucrări academice, feedback, interviuri și focus-grupuri.

3. Adecvarea mijlocului de comunicare selectat. Metodologii de măsurare: studiile de caz, feedback-ul, interviurile și pre-testările (ex. fișierele PDF cu materialele propuse spre publicare).

4. Adecvarea conținutului mesajului. Metodologii de măsurare: feedback, teste de lizibilitate (ex. indicele Fog, Flesch) și pre-testări.

5. Calitatea prezentării mesajului. Metodologii de măsurare: analize ale experților, evaluări de tip peer-review, feedback și premii.

La nivelul intermediar, de ieșiri (output), se găsesc materialele și activitățile de PR produse. Tipul de cercetare utilizat de specialiștii în PR la acest nivel vizează evaluarea procesului și programului. Așa cum vom vedea în cazul următoarelor modele de cercetare pe care le vom prezenta, unii cercetătorii divid acest nivel în două: ieșiri (output) (6–9) și reacții (out-takes) (10–12), rezultând patru etape și nu trei. În modelul piramidal al cercetării, este reprezentat grafic un singur nivel intermediar la care se poate evalua:

6. Numărul de mesaje transmise. Metodologii de măsurare: statistici privind distribuția și postările pe paginile de internet.

7. Numărul celor care au recepționat mesajele. Metodologii de măsurare: tiraje, participarea la evenimente, vizitarea site-urilor de internet și descărcările de pe internet.

8. Numărul de mesaje din mass-media. Metodologii de măsurare: monitorizarea presei (apariții în presa scrisă, benzi, transcrieri ale materialelor audio).

9. Numărul și tipul de mesaje care ajung la audiențele-țintă. Metodologii de măsurare: analize ale conținutului mediatic și auditul comunicării.

10. Numărul celor care iau în considerare mesajele. Metodologii de măsurare: mecanisme de atragere a răspunsurilor (linii telefonice apelate gratuit, cupoane) și investigații.

11. Numărul celor care rețin mesajele. Metodologii de măsurare: interviuri, focus-grupuri, mini-anchete și experimente.

12. Numărul celor care înțeleg mesajele. Metodologii de măsurare: focus-grupuri, interviuri, scăderea reclamațiilor și experimente.

La ultimul nivel, de rezultate (outcome), se plasează impactul și efectele programului sau campaniei de relații publice. Tipul de cercetare utilizat de specialiștii în PR la acest nivel constă în evaluarea funcțională și organizațională. În modelul piramidal al cercetării, acest nivel reprezintă vârful piramidei la care se poate evalua:

13. Numărul celor care își schimbă atitudinea. Metodologii de măsurare: focus-grupuri, anchete (de satisfacție a clienților, angajaților sau a acționarilor) și cercetări de evaluare a reputației.

14. Numărul celor care își schimbă comportamentul. Metodologii de măsurare: anchete cantitative (structurate pe scară mare), vânzări, rezultate la alegeri, rata de mobilizare și observația.

Modelul piramidal al cercetării de PR propus de Macnamara este un model de referință în literatura de specialitate care a reunit atât perspectiva sistemică asupra campaniilor de PR, cât și criteriile și metodologiile de cercetare ce pot fi utilizate de către practicieni pentru a evalua eforturile de comunicare.

### 10.7.3. Cadrul de evaluare integrată AMEC

În anul 2016, Asociația pentru Măsurarea și Evaluarea Comunicării (Association for Measurement and Evaluation of Communication – AMEC) a lansat cadrul de evaluare integrată (Integrated Evaluation Framework), după o perioadă lungă de consultare internațională. În introducerea noului cadru de măsurare se precizează:

„Multe dintre metodele și tehnicile de evaluare, luate ca atare de industrie timp de mulți ani, deja nu mai sunt suficiente. Pe măsură ce structurile organizaționale devin din ce în ce mai neclare, specialiștilor în PR li se cere să lucreze cu toate tipurile de media, să folosească și să măsoare noi canale și resurse. Activitatea relaționiștilor trebuie să includă media

plătită, deținută, partajată și câștigată (PESO). Pentru a fi eficienți, aceștia trebuie să planifice și să măsoare diferitele forme de comunicare într-un mod integrat. A dovedi valoarea comunicării a devenit o chestiune vitală pentru a depăși era analizei de conținut (sau analizei media), care a fost utilizată în ultimii 20 de ani. Acum, specialiștii în comunicare trebuie să demonstreze impactul pe care munca lor o are asupra obiectivelor de afaceri ale organizațiilor. Noul model integrat de evaluare AMEC îți arată cum să faci acest lucru. Elementele interactive ale acestui model integrat de evaluare te vor ghida de-a lungul procesului, de la fixarea obiectivelor, la stabilirea planului, măsurarea rezultatelor concrete ale activității de PR și până la impactul muncii tale" (AMEC, 2016).

Modelul reprezintă o noutate în evaluarea managementului comunicării: este o aplicație online, intuitivă și interactivă, nu un model static care ilustrează pur și simplu procesele implicate; utilizatorii pot introduce date, cum ar fi obiectivele de comunicare, răspunsul vizat la nivelul publicului-țintă în fiecare etapă a campaniei de comunicare; introducerea datelor este asistată prin ferestre de informații de tip „pop-up" la fiecare etapă, oferind utilizatorilor sfaturi cu privire la tipurile de date ce sunt relevante în acea etapă; pot fi create mai multe rapoarte de evaluare, salvate ca fișiere PDF și tipărite dacă este necesar. Cadrul de evaluare (aplicația) este, de asemenea, susținut de o taxonomie a evaluării, care oferă un tabel cu definiții ale fiecărei etape, exemple de rezultate care se așteaptă să apară în fiecare etapă și o listă de informații relevante despre metrici și metode adecvate pentru generarea acestora. Potrivit AMEC (2016), modelul funcționează în cazul tuturor tipurilor de organizații, indiferent de mărime, și poate fi personalizat în funcție de specificul fiecărei entități și de obiectivele specifice urmărite. Oricine îl poate folosi, este gratuit, ceea ce permite unei organizații, fie că este universitate, departament, agenție de PR sau companie de măsurare

a rezultatelor să beneficieze de acesta. Ecranul principal al interfeței AMEC IEF este prezentat în figura 2.

Modelul permite ca evaluarea să se realizeze la nivelul: (1) programului, (2) la nivel funcțional (ex. departament sau unitate), (3) la nivel organizațional și (4) la nivel societal. Profesorul australian Jim Macnamara, dezvoltatorul modelului piramidal al cercetării de PR, a fost direct implicat în elaborarea acestui model interactiv. Acesta este disponibil pe site-ul AMEC la adresa web: https://amecorg.com.

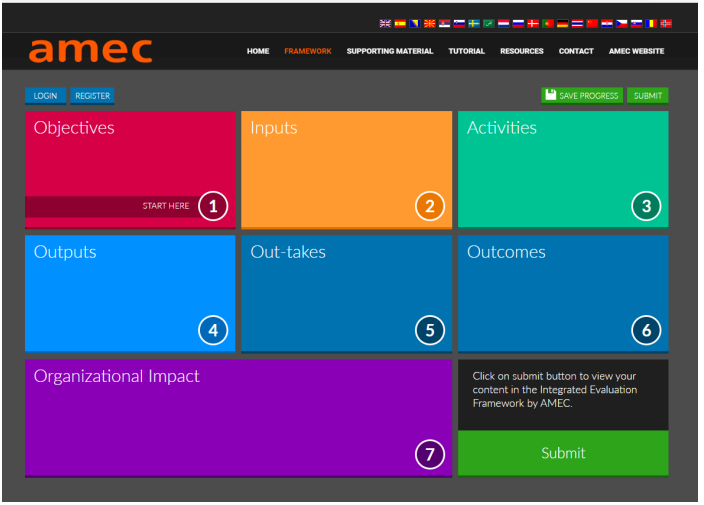



**Figura 2.** Cadrul de evaluare integrată (AMEC, 2016; 2024)

Așa cum am menționat anterior, cadrul de evaluare integrată dezvoltat de AMEC se bazează pe o taxonomie extrem de utilă pentru practicieni. Taxonomia AMEC a fost necesară deoarece există o gamă variată de modele de evaluare a relațiilor publice și a comunicării ce folosesc o varietate de termeni, cum ar fi intrări, ieșiri, reacții, efecte sau impact. O gamă și mai largă de metrici și metode de evaluare sunt propuse pentru fiecare etapă, de aceea, domeniul poate genera confuzie pentru

mulți practicieni. Această taxonomie identifică etapele majore ale comunicării (ex. intrări, ieșiri etc.), pașii-cheie implicați în fiecare etapă (ex. distribuirea informațiilor, recepționarea acestora de către public etc.), exemple de metrici, etape care pot fi generate sau identificate ca parte a evaluării în fiecare etapă, precum și cele mai frecvent utilizate metode pentru generarea acestor metrici și repere sau borne de parcurs. Tabelul 9 prezintă taxonomia procesului de evaluare care stă la baza cadrului de evaluare integrată dezvoltat de AMEC.

**Tabelul 9.** O taxonomie a procesului de evaluare (AMEC, 2024)

| Etape – nivel macro | Intrări (Inputs) | Activități (Activities) | Ieșiri (Outputs) | Reacții (Rezultate pe termen scurt) (Outtakes) | Efecte (Rezultate pe termen lung) (Outcomes) | Impact organizațional (Rezultate pe termen lung la nivel organizațional) (Impacts) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Definiție | Ceea ce ai nevoie în pregătirea comunicării | Lucrurile pe care le faci pentru a planifica și produce comunicarea | Ceea ce este distribuit și primit de publicul-țintă | Ce face publicul tău țintă ca răspuns la campania de comunicare și ce reține din ceea ce i se comunică | Efectele comunicării asupra publicului-țintă | Rezultatele obținute în totalitate sau parțial prin campania de comunicare |
| Pași cheie La nivelul organizației | • Obiective<br>• Buget<br>• Resurse (ex. angajați, agenții, facilități, parteneriate) | • Cercetare formativă<br>• Planificare<br>• Producție (ex. design, scris, media plătită, relații cu presa, parteneriate media, etc.) | • Distribuție<br>• Expunere<br>• Receptare | • Atenție<br>• Vizibilitate<br>• Înțelegere<br>• Interes<br>• Interacțiune<br>• Participare<br>• Considerare | • Învățare/ cunoaștere<br>• Schimbare de atitudine<br>• Satisfacție<br>• Încredere<br>• Preferință<br>• Intenție<br>• Advocacy | • Reputație<br>• Relații<br>• Conformare<br>• Schimbări în cadrul organizației<br>• Public/schimbare socială |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Exemple de metrici și repere<br>La nivel individual | • Obiective S.M.A.R.T.<br>• Obiective/KPIs (indicatori cheie de performanță) | • Elemente de bază/valori de referință (ex. vizibilitate actuală)<br>• Nevoile publicului țintă, etc.<br>• Plan strategic<br>• Plan de evaluare<br>• Informații pre-testate (ex. concepte creative)<br>• Conținut produs (ex. comunicate de presă, site-uri)<br>• Relații cu presa | • Volumul de publicitate<br>• Acoperirea media efectivă<br>• Impresii media (OTS)<br>• Share of voice<br>• Ton/ sentiment/ favorabilitate<br>• Plasarea de mesaje<br>• Postări<br>• Puncte de rating specifice audienței principale (TARP)<br>• Volumul de E-marketing<br>• Cost per mie (CPM)<br>• Rata click-urilor (CR)<br>• Prezență la evenimente | • Vizitatori unici<br>• Vizualizări<br>• Răspunsuri (ex. urmărire, aprecieri, tag-uri, distribuiri, redistribuiri)<br>• Repetarea vizitei<br>• Reamintirea informației (asistată/ neasistată)<br>• Comentarii pozitive<br>• Răspuns pozitive (ex. participare la sondaje)<br>• Abonări (ex. RSS, newslettere)<br>• Solicitări de informații | • Acceptarea mesajului<br>• Niveluri de încredere<br>• Declarații de susținere sau de intenție<br>• Lead-uri<br>• Înregistrări (ex. lista donatorilor de organe)<br>• Preferințe de brand<br>• Încercare<br>• Aderare<br>• Reafirmare (ex. satisfacția membrilor echipei) | • Sprijinul publicului<br>• Atingerea obiectivelor (ex. donații de sânge; screening de cancer, obținerea calității de membru într-un grup, etc.)<br>• Creșterea vânzărilor<br>• Creșterea donațiilor<br>• Economii<br>• Retenția angajaților<br>• Retenția clienților/ loializare<br>• Calitatea vieții/ creșterea bunăstării |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Metode de evaluare | • Analiză internă<br>• Scanarea mediului<br>• Analiza de fezabilitate<br>• Analiza de risc | •Analiza metadatelor (ex. cercetări anterioare, metrici)<br>• Cercetarea pieței/audienței (ex. sondaje, focus-grupuri, interviuri)<br>• Consultarea stakeholderilor<br>• Studii de caz (ex. cele mai bune practici)<br>• Analiza S.W.O.T. (sau P.E.S.T., P.E.S.T.L.E.)<br>• Panouri de pre-testare<br>• Revizuirea cercetării/ revizuirea din partea experților | • Metrici media (ex. statistici privind audiența, impresii media, CPM)<br>•Monitorizare media<br>• Analiza de conținut media (cantitativă și calitativă)<br>• Analiza de social media (cantitativă și calitativă)<br>• Rapoarte de activitate (ex. evenimente, sponsorizări) | • Statistici web (ex. vizualizări, descărcări)<br>• Analiza social media (calitativă – ex. comentarii)<br>• Feedback (ex. comentarii, scrisori)<br>• Etnografie (observație)<br>•Netnografie (etnografie online)<br>• Sondaje de opinie (ex. vizibilitate, înțelegere, interes, opinie)<br>• Focus - grupuri (la fel ca mai sus)<br>• Interviuri (la fel ca mai sus) | Analiză social media (calitativă)<br>• Baze de date statistice (ex. urmărirea cercetării, identificarea surselor)<br>• Etnografie (observație)<br>• Etnografie online<br>• Sondaje de opinie<br>• Sondaje în rândul părților interesate (ex. satisfacție. încredere)<br>• Focus – grupuri (la fel ca mai sus)<br>• Interviuri (la fel ca mai sus)<br>• Scorul de probabilitate în a recomanda brandul (Net Promoter Score) | • Arhiva bazei de date (ex. donații de sânge, rezultate medicale, apartenența la un grup, etc.)<br>• Evoluția vânzărilor<br>• Evoluția donațiilor<br>• Date de tip CRM (managementul relațiilor cu clienții)<br>• Informații din sondajele în rândul angajaților<br>• Studii reputaționale<br>• Analiza cost-beneficiu/raportul cost-beneficiu<br>• Rentabilitate investiției – ROI (dacă există obiective financiare)<br>• Econometrie<br>• Calitatea vieții – dimensiuni și măsurarea bunăstării |

Într-o altă lucrare de referință, Macnamara (2023) prezintă modelul logic de program cu cinci etape (*intrări, activități, ieșiri, rezultate și impacturi*) disecat pentru a ilustra planificarea și evaluarea comunicării strategice (a se consulta Figura 3). Considerăm că acesta clarifică eventualele confuzii care ar mai putea plana în urma consultării modelelor prezentate anterior.




**Figura 3.** Model logic de program cu cinci etape (intrări, activități, ieșiri, rezultate și impact) disecat pentru a ilustra planificarea și evaluarea comunicării strategice (Macnamara, 2023, p. 4)

În final, pentru a clarifica etapele modelului, autorii care au contribuit la proiectul AMEC oferă o serie de informații suport pentru explicitarea taxonomiei evaluării, precum și o serie de exemple relevante. Le vom prezenta în cele ce urmează:

1. Exemplu de obiectiv la nivel de ieșiri (output): Să se elaboreze o fișă de instruire pentru a permite utilizarea cadrului de evaluare integrată AMEC drept instrument de planificare de către membri și profesioniști în comunicare, până la sfârșitul anului în curs.

2. Exemplu de obiectiv la nivel de reacții/rezultate pe termen scurt în raport cu publicul-țintă (outtakes): Să creeze conștientizare în rândul tuturor membrilor AMEC cu privire la cadrul de evaluare integrată AMEC ca instrument de planificare, până la sfârșitul anului în curs.

3. Exemplu de obiectiv la nivel de rezultate pe termen lung în raport cu publicul-țintă (outcome): Să crească încrederea tuturor membrilor AMEC în capacitatea lor de a utiliza cadrul de evaluare integrată AMEC ca instrument de planificare, până la sfârșitul anului în curs.

4. Exemplu de obiectiv la nivel de impact organizațional/rezultate pe termen lung la nivel organizațional (impact): Să crească reputația AMEC ca lider global în măsurarea și evaluarea comunicării până la sfârșitul anului în curs.

Așa cum se poate constata și din exemplele prezentate anterior, o clarificare importantă vizează etapele procesului de evaluare, și anume, distincția reacții/rezultate pe termen scurt (outtakes) și rezultate pe termen lung la nivelul publicului-țintă (outcomes). Ce regăsim în reacții/rezultatele pe termen scurt (outtakes) se poate suprapune pe termen scurt cu rezultatele pe termen lung la nivelul publicului-țintă (outcomes). Așadar, outtakes sunt rezultate pe termen scurt.

### 10.7.4. Modelul ciclic de evaluare GCS

Serviciul guvernamental de comunicare din Regatul Unit al Marii Britanii și al Irlandei de Nord (The UK Government Communication Service [GCS]) a introdus în anul 2016 un cadru de evaluare similar modelului dezvoltat de AMEC IEF, axat pe obiectivele de comunicare ale guvernului. Cadrul de evaluare conține intrări (inputs), activități (activities), ieșiri (outputs), reacții/rezultate pe termen scurt (outtakes), efecte/rezultate pe termen lung (outcomes) și impact organizațional/rezultate pe termen lung la nivel organizațional (impacts). Modelul inițial a fost actualizat de mai multe ori de-a lungul timpului, iar în februarie 2024 a fost lansat *Modelul ciclic de evaluare* (GCS, 2024) (a se consulta figura 4 de mai jos). Față de modelul inițial cu cinci etape din 2016 care se regăsesc și în versiunea din 2024, modelul ciclic de evaluare conține o etapă în plus: învățare și inovare (learning and innovation). Conform autorilor, învățarea formală constituie etapa finală a unui ciclu de evaluare. Aceasta implică evaluarea eficacității intrărilor în cadrul fiecărei etape a ciclului de evaluare, astfel încât practicienii să poată înțelege impactul acestora asupra obiectivelor organizației și să identifice ce a funcționat și ce nu. Învățarea formală poate fi folosită pentru a stimula inovația. Aceasta este extrem de utilă pentru a ști ce abordare ar trebui utilizată în activitățile de comunicare viitoare, astfel încât să fie valorificate punctele forte ale campaniilor încheiate și să nu mai fie repetate erorile. Noua etapă introdusă este extrem de importantă și pentru a înțelege ce inovații aplicate în activitățile de comunicare au funcționat și de ce au funcționat sau nu. Figura 4 redă *Modelul ciclic de evaluare* propus de Serviciul Guvernamental de Comunicare din U.K. în 2024 (GCS, 2024).

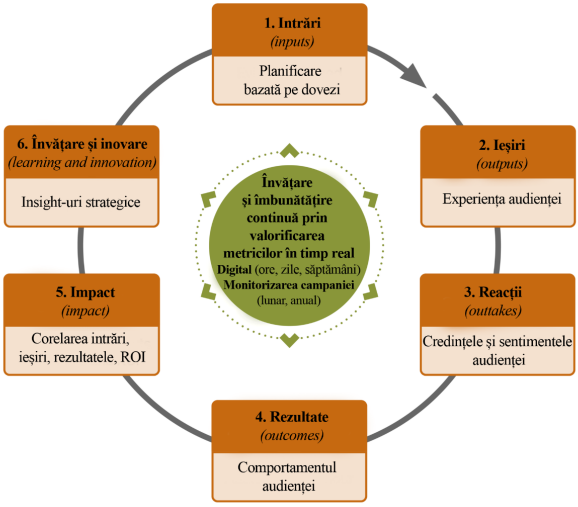



**Figura 4.** Modelul ciclic de evaluare propus de Serviciul Guvernamental de Comunicare din U.K. (GCS, 2024)

*Modelul ciclic de evaluare GCS* (2024) este unul agil, adică poate fi utilizat pentru examinarea celor mai relevante aspectele din activităţile de comunicare desfăşurate. Ciclul de evaluare GCS oferă informaţii şi ghidaj cu privire la metricii care ar trebui utilizaţi în măsurare, precum şi cu privire la aspectele care ar trebui luate în considerare în planificarea şi evaluarea eforturilor de comunicare. De regulă, acestea includ definirea obiectivelor de comunicare, caracteristicile publicului-ţintă, corelarea metricilor pentru evaluarea impactului activităţilor de comunicare, precum şi învăţarea din procesul parcurs.

Potrivit GCS (2024), noul model ciclic de evaluare indică paşii şi procesele de care comunicatorii au nevoie pentru a planifica şi evalua campanii de comunicare ce beneficiază de un buget mare şi au o amploare considerabilă, precum şi

activitățile de comunicare care nu implică costuri sau care se derulează cu costuri reduse. Modelul conține cele mai actuale practici în planificarea și evaluarea eforturilor de comunicare, având drept scop creșterea reputației profesioniștilor și industriei de comunicare, permițând totodată relaționiștilor să demonstreze valoarea și impactul campaniilor și activităților de comunicare. Față de modelele anterior dezvoltate din literatura de specialitate, modelul ciclic de evaluare le permite comunicatorilor să măsoare eficient succesul campaniilor și programelor de PR, utilizând cele mai actuale practici de evaluare.

În mod cert, modelul va fi actualizat, similar celui dezvoltat de AMEC, pentru a ține pasul cu modificările din industria de comunicare. Relaționiștii trebuie să fie permanent pregătiți să propună cele mai moderne soluții de comunicare clienților pe care îi deservesc, iar acest lucru implică o formare continuă în ceea ce privește modelele de evaluare ce pot fi utilizate cu succes. Așa cum susțineau Leinemann și Baikalțeva (2007, p. 20), întrebarea „Cum poate fi măsurată eficiența relațiilor publice?" deși este o întrebare simplă, a reprezentat și încă reprezintă într-o oarecare măsură o dilemă pentru managerii de PR și specialiștii în comunicare. Evitarea subiectului evaluării nu este o soluție, iar concepția de tipul „este practic imposibil să se demonstreze eficiența relațiilor publice într-un mod analitic sau concis" este depășită (Leinemann și Baikalțeva, 2007, p. 22).

## 10.7. Concluzii

Managerii de relații publice, precum și practicienii care ocupă poziții executive trebuie să exercite în activitatea lor controlul activităților derulate pentru a putea stabili eficiența și eficacitatea implementării planurilor de comunicare. Acest lucru este absolut necesar întrucât relaționiștii trebuie să dovedească clienților pe care îi deservesc că efectele

mesajelor transmise au determinat atingerea obiectivelor de relații publice propuse și că resursele puse la dispoziție au fost consumate cu folos. Mai mult decât atât, PR-iștii trebuie să dovedească constant că funcția de relații publice contribuie semnificativ la atingerea scopurilor organizaționale și la îndeplinirea misiunii asumate. Similar managerilor din alte departamente (ex. marketing, vânzări, producție etc.), relaționiștii care ocupă poziții de conducere trebuie să monitorizeze, să evalueze și să corecteze eventualele abateri de la obiectivele stabilite, inițiind acțiuni de redresare. Asumând perspectiva sistemică asupra procesului de relații publice (intrări, activități, ieșiri, reacții, efecte, impact), practicienii pot exercita controlul preventiv, concomitent și retroactiv pentru a elabora și implementa strategiile necesare atingerii obiectivelor propuse. Acest lucru implică atât o bună cunoaștere a procesului de control managerial, cât și a principiilor care trebuie aplicate în evaluarea de relații publice. În ultimii ani se constată o preocupare din ce în ce mai accentuată în industrie pentru instituirea unor standarde larg acceptate și utilizate în vederea măsurării și evaluării acțiunilor de PR. Cele mai recente modele de cercetare în relațiile publice sunt dezvoltate pe baza ideii că evaluarea trebuie să fie înțeleasă ca un proces continuu, derulat în toate etapele unei campanii: în faza de pregătire a planului, a implementării campaniei, precum și după încheierea acesteia. Indiferent de cadrele conceptuale și modele de evaluare asumate, credem cu tărie că relaționiștii au o datorie profesională față de clienții lor, dar și față de colegii din industrie să demonstreze indubitabil, într-un mod sistematic și riguros, impactul pozitiv al programelor și campaniilor de comunicare pe care le desfășoară. În cele din urmă, așa cum demonstrează și *Modelul ciclic de evaluare GCS* (2024), evaluarea reprezintă și o resursă de învățare pentru relaționiști ce poate îmbogăți atât teoria, cât și practica relațiilor publice.

# POSTFAȚĂ

Dacă a spune despre comunicare că este o disciplină lipsită de disciplină este deja echivalent cu a spune un adevăr trivial, a vorbi în aceiași termeni despre relațiile publice poate părea o banalitate încă și mai supărătoare. Situația este aceasta de la primele desemnări ale acestui domeniu de activitate și până în zilele noastre, iar eforturile din plan academic de a depăși starea de lucruri nu au fost întotdeauna încununate de succes. O scurtă analiză a începuturilor poate ajuta la înțelegerea fenomenului. Vom traversa istoria de un veac a relațiilor publice cu pași mari, semnalând momente inconturnabile din evoluția practicii și a teoriilor domeniului.

Pornim de la un dat bine cunoscut: practici din universitățile americane. Este știut că, în Statele Unite, atunci când o universitate decide să dea atenție unui domeniu de activitate ajuns la modă, baleiază universul practicienilor din acel domeniu, măsoară succesul înregistrat de fiecare dintre ei și este invitat cel mai bine cotat să țină o serie de conferințe despre profesia sa, în beneficiul studenților doritori să afle tainele domeniului. Nu arareori, după constatarea succesului noului conferențiar în relația cu studenții, datorată faptului că practicianul prezintă cazuri de succes din cariera sa, universitatea respectivă îl invită pe profesionistul noului domeniu să își publice conținutul conferințelor la editura sa. Așa au apărut cărți (tutoriale sau manuale) produse de persoane fără acreditări academice, dar publicate de edituri universitare. Talentul de a-și povesti succesele și talentul de a scrie poveștile din viața lui profesională îi pot asigura practicianului noului

domeniu un statut superior (*lecturer*, cum se spune pe-acolo, în instituții academice) printre ceilalți profesioniști și acest statut îi poate facilita obținerea cu prioritate a unor contracte pe bani mulți pe piața respectivei ocupații. *A win-win situation*, cum se descriu aceste cooperări.

Așa a apărut și vestita serie *Totul despre...* și nu este singurul exemplu. Lipsa formării academice a autorilor se vede în lipsa metodologiei în cercetare și în generalizările grăbite pe care se bazează concluziile din lucrările lor, pentru a nu mai aminti despre lipsa aproape totală a referințelor bibliografice, care ar da posibilitatea retrasării unui drum în evoluția domeniului. Sentimentul că poți spune TOTUL despre ceva ce aparține sferei comunicării în limitele unei singure cărți este, pe de o parte, trufia unuia care nu-și dă seama de limitele cunoașterii sale în domeniul de care se ocupă și, pe de altă parte, incapacitatea autorului de a vedea că are de-a face cu un obiect complex, al cărui studiu nu poate fi epuizat în aliniamentele unei singure discipline.

Au existat, în istoria acestui tip de comunicare, momente importante, marcate de apariția unor scrieri fundamentale. Să începem cu Edward Bernays, anunțând nașterea nevoii conștiente a organizațiilor de a comunica cu publicul, vorbea despre instituționalizarea acestui tip de comunicare, pe care-l numea propagandă, dar și relații publice (Bernays, E., *Propaganda.* New York: Horace Liveright, 1928). Apoi, semnalând tendința tot mai accentuată de profesionalizare a domeniului, apariția lucrărilor semnate de M. Cutlip, A. Center, și G. Broom venea să răspundă nevoii de unificare a viziunilor practicienilor, atât prin detalierea activităților care compun această ocupație, cât și prin creionarea unei terminologii, în bună parte deja funcțională în lumea specialiștilor domeniului, dar încă neinstituționalizată. Acești autori nu veneau pe un teren gol: existau asociații de profil și acestea își asumaseră drept obligații să pună la punct liste de activități, liste de

principii (mai ales etice) și liste de termeni care să numească ceea ce cuprindeau primele două. Asociațiile au avut un rol și în definirea activității de comunicare de relații publice; or, efortul de a produce definiții pentru o activitate atât de complexă avea șanse de reușită doar în condițiile existenței clarificărilor enumerate aici.

Teoriile dezvoltate de Cutlip, Center și Broom au cunoscut o largă răspândire în rândul profesioniștilor și asta a contat pentru o uniformizare a modului de practicare a profesiei, în condițiile în care vorbim despre o profesiune liberală încă insuficient așezată.

În aceste condiții, era limpede că formarea în domeniu avea nevoie de abordări academice. Cercetările au apărut în diverse universități din lume, inclusiv în universități din România. Noutatea, poate nu imediat remarcabilă, constă în aceea că ocupația numită *relații publice* (PR, exprimată în acronimul englezesc) nu este privită din interior, ci este pusă sub lupa unor științe și teorii verificate de multă vreme de consensul oamenilor de știință. Dacă, spre exemplificare, în *Relațiile publice și noua societate*, profesorul Dumitru Borțun vine cu o abordare dinspre filosofie și sociologie, profesorul Remus Pricopie preferă o perspectivă istorică și socială în *Relațiile publice: evoluție și perspective*. Pe plan internațional, sunt de semnalat poziții ale unor cercetători din universități, profesori care predau discipline din sfera științelor umaniste sau sociale. Aș menționa, tot cu titlu ex. privirea critică pe care o are profesorul Andrej Skerlep relativ la scrierile fără fundament științific, devenite adevărate biblii pentru practicienii domeniului. În deschiderea unei discuții despre o lipsă intolerabilă din curriculum-ul facultăților de comunicare care pregătesc specialiști în PR (în *Re-evaluating the role of rhetoric in public relations theory and in strategies of corporate discourse***,** apărută în*Journal of Communication Management*) profesorul de la universitatea din Ljubljana își exprimă mirarea

dinaintea unei realități inconturnabile: deși relațiile publice sunt o activitate discursivă, școlile de comunicare nu prevăd studierea retoricii! Și când te gândești că prima cerință formulată de firmele de profil la angajare de noi comunicatori este este ca cel care candidează să cunoască foarte bine limba în care va profesa și să poată elabora discursuri persuasive!

Până aici, a fost vorba despre diverse cărți și lucrări care au servit domeniul relațiilor publice, marcând momente remarcabile în evoluția acestuia. Pe fundalul tabloului creionat în acest preambul, se va putea constata valoarea incontestabilă a cărții *Principiile și managementul relațiilor publice*, despre care va fi vorba în continuare.

Specialiști de marcă în comunicare și relații publice, cu lecturi solide în domenii care slujesc înțelegerea comunicării, autorii, Daniel-Rareș Obadă și Gheorghe-Ilie Fârte, articulează exemplar o teorie a relațiilor publice, în care se contopesc viziuni venind dinspre semiotică, retorică și teoria argumentării, antropologie, sociologie, psihologie socială, politică și economie, cu inserturi de exemple din practica profesiei, activitate pe care amândoi o cunosc prea bine din frecventarea lumii acesteia seducătoare unde maeștri ai discursului dau sensuri mereu noi lumii aflate permanent într-un proces de distrugere creatoare, ca să citez o vorbă pe care ei înșiși o citează.

*Principiile și managementul relațiilor publice* se dezvăluie lectorului cu o logică a construcției care trece dincolo de o înșiruire a părților componente într-o ordine care să o facă ușor de urmărit, forțând la sfârșit o remarcă despre efectul realizat prin punerea în echilibru a părții introductive cu anexa din final. Toate principiile prezentate în primul capitol ca repere în viața profesională pentru care se pregătesc studenții din facultățile de comunicare apar ca cerințe folosite în cotarea specialiștilor pe piața muncii din domeniul PR. Între cele două părți care-și răspund la sute de pagini distanță, cititorul găsește detalierea fiecărei chestiuni menționate în primul capitol și

care apoi e verificată prin raportarea la cerințele din Anexa 1: *Cunoștințe, abilități și abilități detaliate (KSA) testate în cadrul examenului computerizat*/Detailed Knowledge, Skills and Abilities (KSAs) Tested in the Computer-Based Examination.

În partea mediană – cea mai consistentă, firește – sunt convocate elemente din spațiul științelor enumerate mai sus, întru susținerea sau explicarea unor lucruri/situații/contexte/teorii care, la un loc, alcătuiesc activitatea de relații publice. Apare, în repetate rânduri, dar în formulări diverse, ideea că relațiile publice au drept țel asigurarea condițiilor pentru atingerea consensului în societate. Într-o lume diversă și în perpetuă schimbare, comunicarea nu mai este doar schimb de mesaje.

Prin comunicare – spune Dominique Wolton, în "De la vulgarisation à la communication", *Hermès*, vol. 21, Paris, Editions du CNRS, 1997 – trebuie să înțelegem mai mult decât ideea simplă de transmitere; trebuie să înțelegem ideea de gestionare a unor logici contradictorii. Într-un univers deschis, unde fiecare are propria legitimitate de a se exprima, comunicarea constă mai puțin în „a face să treacă mesajele" și mai mult în a asigura un minimum de coeziune între viziuni despre lume în mod necesar heterogene. A comunica înseamnă a organiza coabitarea unor logici mai mult sau mai puțin concurente și conflictuale.

Este exact ideea centrală a cărții profesorilor Daniel-Rareș Obadă și Gheorghe-Ilie Fârte.

Pe lângă multe și diverse tipuri de comportamente recomandate în derularea unei activități eficiente de relații publice, autorii aduc în discuție, într-o secțiune bine conturată a cărții, chestiunea comunicării de criză, aspect deosebit de important în descrierea profesiei. Dacă de la Malcom Bradbury am putut reține formularea încurajatoare "Life is a crisis. So what?", am putea citi cartea de față, în întregime, sub această lumină, dar autorii și-au asumat sarcina de a detalia chestiunea

comunicării de criză, pentru a lăsa cititorului să decidă când și unde trebuie cu adevărat să presimtă sau chiar să constate instalarea unei situații de criză.

Dintr-o lucrare cu ambiții atât de mari nu puteau lipsi capitole care să trateze relația dintre relațiile publice și ceea ce autorii numesc profesii înrudite: marketing, publicitate și jurnalism. Această secțiune a cărții probează o bună cunoaștere a domeniilor adiacente PR-ului, unde autorii se simt confortabil, semn că au stăruit mult pentru a le înțelege în profunzime. De altfel, planificarea acțiunilor de PR nu se poate face decât ținând seama de ceea ce se petrece în domeniile amintite aici și fără a lua în calcul tehnici de influențare a activității specialiștilor din marketing, publicitate sau jurnalism.

Un alt capitol de mare valoare este cel în care se tratează problematica legată de propagandă. Autorii cărții îl invită pe cititor, nu o dată, să abordeze lectura cărții eliberat de prejudecăți și de stereotipuri de gândire, cu generozitate, dar fără naivitate. Aducând în discuție problematica adevărului în comunicare și punctând fără ocolișuri ideea că PR-ul este, mai mult decât alte forme de comunicare, o interacțiune planificată, marcată de intenționalitate, profesorii Obadă și Fârte discută chestiunea propagandei într-o manieră care amintește de modul în care tranșează profesorul Borțun problema manipulării: și într-un caz, și în celălalt, avem de-a face cu un instrument, or instrumentele nu pot fi discutate pe aliniamentele eticii și ale moralei, ele fiind, prin natura lor, amorale. Ceea ce rămâne de discutat, în cazul ambelor instrumente, este scopul în care sunt ele folosite. Așadar, discursul de relații publice, chiar și când ia forma propagandei, va fi părtinitor – în sensul că va servi interesele celui în numele căruia este făcut –, dar se va înscrie în limitele care asigură binele general și echilibrul social. De altfel, grija pentru atingerea consensului în societate apare ca o recomandare recurentă în lucrarea de care ne ocupăm.

În fine, fără a avea sentimentul că aceste câteva pagini vor fi epuizat trecerea în revistă a meritelor cărții semnate de Daniel-Rareș Obadă și Gheorghe-Ilie Fârte, trebuie remarcată lista referințelor bibliografice. Parcurgând paginile pe care se întinde această listă, cititorul atent poate remarca, nu doar dimensiunea ei și impecabila ordonare a desfășurării titlurilor, ci și varietatea surselor pe care autorii și-au fondat demersul.

*Principiile și managementul relațiilor publice* este o lucrare densă, dar scriitura celor doi autori este atât de bine realizată în acord cu câmpul de studiu, încât cititorul va constata că este o lectură care-l absoarbe. Frumusețea prezentării face decodarea informației să fie ușoară, mai ales ținând cont de alcătuirea sistemică a conținutului, care invită la descoperirea legăturilor dintre elementele teoretice prezentate și dintre aceste elemente și practica relațiilor publice. Este o lectură ușor de făcut, interesantă și extrem de utilă prin aceea că realizează o prezentare globală și – așa cum spuneam mai sus – sistemică a unei forme speciale de comunicare și a implicării ei în viața lumii de azi.

Prof. univ. dr. Dan STOICA

# BIBLIOGRAFIE


Adams, P. (2014). Tactics. În Johnston, J., & Sheehan, M. (2020). *Public relations: theory and practice*. Routledge.https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781003116950–7/tactics-paul-adams

Ajzen, I., & Fishbein, M. (1980). *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior.* Englewood Cliffs, New Jersey. Prentice-Hall.

Alexander, D., & Stadler Blank, A. (2018). Besting the Status Quo: The Effect of Abstract Versus Concrete Mindsets on Emotional Trade-Off Difficulty and Avoidant Coping Behavior. *Marketing Letters, 29*, 351–362. https://doi.org/10.1007/s11002–018–9463–8

Anthony, R. N. (1965). *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*. Cambridge: Division of Research, Graduate School of Business Administration. Harvard University.

Archibald, M. E. (2017, Septembrie 14). *resource dependency theory. Encyclopedia Britannica.* Preluat pe 14 ianuarie, 2024, de pe Encyclopedia Britannica. https://www.britannica.com/topic/resource-dependency-theory

Argandoña, A. (1998). The Stakeholder Theory and the Common Good. *Journal of Business Ethics, 17*, 1093–1102. doi:10.1023/A:1006075517423

Association for Measurement and Evaluation of Communication. (2010*). Barcelona declaration of measurement principles*. Preluat de pe http://amecorg.com/2012/06/barcelona-declaration-of-measurement-principles

Association for Measurement and Evaluation of Communication. (2015). *Barcelona principles 2.0*. Preluat de pe http://amecorg.com/barcelona-principles-2–0.

Association for Measurement and Evaluation of Communication. (2016). *Integrated Evaluation Framework.* Preluat de pehttps://amecorg.com/amecframework/ro/

Association for Measurement and Evaluation of Communication. (2020). *Barcelona principles 3.0*. Preluat de pe https://amecorg.com/resources/barcelona-principles-3–0

Austin, E., & Pinkleton, B. (2015). *Strategic Public Relations Management. Planning and Managing Effective Communication Programs.* (ed. 3). New York: Routledge.

Baetzgen, A., & Tropp, J. (2013). "Owned Media": Developing a Theory from the Buzzword. *Studies in Media and Communication*, *1*(2), 1–10. https://doi.org/10.11114/smc.v1i2.172.

Barbu, A. (2005, septembrie 9). *Curs pentru funcționarii din Primăria Municipiului Mediaș.* Preluat pe 14 februarie, 2024, de pe comunicatedepresa.ro. https://www.comunicatedepresa.ro/primaria-municipiului-medias/curs-pentru-functionarii-din-primaria-municipiului-medias

Beard, M. (2007). *Running a Public Relations Department*. (ed. 2). London: Kogan Page.

Beaudoin, J.-P. (2004). Non-governmental Organisations, Ethics and Corporate Public Relations. *Journal of Communication Management, 8*(4), 366–371. doi:10.1108/13632540410807754

Beaulieu, P. (2002). Reputation Does Matter: Perception of the Client's Integrity Affects Audit Decisions. *Journal of Accountancy, 193*(1), 87.

Benn, S. (1967). Freedom and Persuasion. *Australasian Journal of Philosophy, 45*(3), 259–275. doi:10.1080/00048406712341211

Bennett, R., & Kottasz, R. (2000). Practitioner Perceptions of Corporate Reputation: An Empirical Investigation. *Corporate Communications: An International Journal, 5*(4), 224–235. doi:10.1108/13563280010357349

Benoit, W. (1997). Image Repair Discourse and Crisis Communication. *Public Relations Review, 23*(2), 177–186. doi:10.1016/S0363–8111(97)90023–0

Bernays, E. (1928). *Propaganda*. New York: Horace Liveright. Preluat pe 26 februarie, 2008, de pe https://archive.org/details/BernaysPropaganda

Bernays, E. (1935). Molding Public Opinion. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science, 179*, 82–87. doi:10.1177/000271623517900111

Bernays, E. (1955). The Theory and Practice of Public Relations: A Résumé. În E. Bernays, *The Engineering of Consent* (pp. 3–25). Norman, Oklahoma: University of Oklahoma Press.

Bernays, E. (1956). American Public Relations: A Short History. *International Communication Gazette, 2*(2), 69–77. doi:10.1177/001654925600200201

Bernays, E. (1971). Emergence of the Public Relations Counsel: Principles and Recollections. *The Business History Review, 45*(3), 296–316. doi:10.2307/3113663

Bernays, E. (2003). *Cristalizarea opiniei publice.* (F. Paraschiv, Trad.) București. Comunicare.ro.

Bettinghaus, E., & Cody, M. (1987). *Persuasive communication* (ed. 4). New York. Holt, Rinehart & Winston.

Bitdefender. (2023, Februarie 08). *Bitdefender câștigă Premiul PCMag Editors' Choice – „Cel mai bun software antivirus pentru anul 2023"*. Bitdefender. https://www.bitdefender.ro/blog/hotforsecurity/bitdefender-castiga-premiul-pcmag-editors-choice-cel-mai-bun-software-antivirus-pentru-anul-2023

Bivins, T. (1993). Public Relations, Professionalism, and the Public Interest. *Journal of Business Ethics, 12*, 117–126. doi:10.1007/BF00871931

Blog, M. 301. (2010, Ianuarie 21). *Marketing Examples: Positioning Statement*. Marketing Examples. http://uwmktg301.blogspot.ro/2010/01/positioning-statement.html

Blumberg, D. (1994). Marketing Consulting Services Using Public Relations Strategies. *Journal of Management Consulting, 8*(1), 42–48.

Blumenthal, L. (1972). *The Practice of Public Relations.* New York: The Macmillan Company.

BoardSource Staff. (2010). *Essential Texts for Nonprofit and Public Leadership and Management: Handbook of Nonprofit Governance.* Hoboken, New Jersey. Jossey-Bass.

Botan, C. (1989). Theory Development in Public Relations. În C. Botan, & V. Hazleton, Jr., *Public Relations Theory* (pp. 99–110). Hillsdale, New Jersey. Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Botan, C. (2006). Grand Strategy, Strategy and Tactics. În C. Botan, & V. Hazleton, *Public Relations II* (ed. 1, pg. 223–248). New York. Routledge. doi:10.4324/9780203873397

Bowman, P., & Ellis, N. (1969). *Manual of Public Relations*. Heinemann. London.

Buchholz, R. A., & Rosenthal, S. B. (2005). Toward a Contemporary Conceptual Framework for Stakeholder Theory. *Journal of Business Ethics, 58*, 137–148. doi:10.1007/s10551–005–1393–8

Buhmann, A., Macnamara, J., & Zerfass, A. (2019). Reviewing the 'march to standards' in public relations: a comparative analysis of four seminal measurement and evaluation initiatives. *Public Relations Review, 45*(4).https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.101825

Burcher, N. (2012). *Paid, owned, earned: maximizing marketing returns in a socially connected world.* Kogan Page Publishers.

Burnett, J. (1998). A Strategic Approach to Managing Crises. *Public Relations Review, 24*(4), 475–488. doi:10.1016/S0363–8111(99)80112-X

Cameron, G., Sallot, L., & Weaver Lariscy, R. (1996). Developing Standards of Professional Performance in Public Relations. *Public Relations Review, 22*(1), 43–61. doi:10.1016/S0363–8111(96)90070–3

Cantril, H. (1947). *Gauging Public Opinion.* Princeton. Princeton University Press.

Carroll, A. (1993). *Business & Society: Ethics and Stakeholder Management* (ed. 2). Cincinnati, Ohio. South-Western Publishing Co.

Carroll, A. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business Society, 38*(3), 268–295. doi:10.1177/000765039903800303

Carroll, A. B., & Buchholtz, A. K. (2003). *Business & Society: Ethics and Stakeholder Management* (ed. 5). Mason, Ohio. Thomson/South-Western.

Carroll, R. (2024, martie 10). *Ireland's referendums: what went wrong, and what happens now?* Preluat pe 12 martie, 2024, de pe The Guardian. https://www.theguardian.com/world/2024/mar/10/ireland-referendums-what-went-wrong-and-what-happens-now

Carver, C. (1980). Perceived Coercion, Resistance to Persuasion, and the Type A Behavior Pattern. *Journal of Research in Personality, 14*, 467–481. doi:10.1016/0092–6566(80)90005–7

Catholica. (2002, octombrie 07). *Patriarhul Teoctist începe azi vizita la Vatican.* Preluat pe 10 octombrie, 2002, de pe Catholica. https://www.catholica.ro/2002/10/07/patriarhul-teoctist-incepe-azi-vizita-la-vatican/

*Chanel Chance Eau Tendre – Apă de parfum*. (2023, iulie 27). MakeUpTM. Preluat de pehttps://makeup.ro/product/423370

Cheney, G., & Thøger Christensen, L. (2006). What should Public Relations Theory Do, Practically Speaking? *Journal of Communication Management, 10*(1), 100–102. doi:10.1108/13632540610646418

Cialdini, R. (2008). *Psihologia persuasiunii: totul despre influențare.* București. Business tech.

Cialdini, R. (2017). *Pre-suasiune: o metodă revoluționară de a influența și de a convinge.* București. Publica.

Clark, C. (2000). Differences Between Public Relations and Corporate Social Responsibility: An Analysis. *Public Relations Review, 26*(3), 363–380. doi:10.1016/S0363–8111(00)00053–9

Clark, H. (2004). *Deciding the scope of a theory of change*. New York. ActKnowledge.

Clark, H., & Taplin, D. (2012). *Theory of change basics: A primer on theory of change*. New York. Actknowledge.

Clarkson, M. B. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *The Academy of Management Review, 20*(1), 92–117. doi:10.2307/258888

*Coduri Cor din Grupa Majora 2 actualizate – Specialisti in diverse domenii de activitate.* (2024). Preluat pe 28 martie, 2024, de pe Coduri COR 2024. https://www.coduri-cor.com/Grupa-Majora-2.html

Coman, C. (2001). *Relații publice: principii și strategii*. Iași. Polirom.

Coman, C. (2009). *Comunicarea de criză: Tehnici și strategii.* Iași. Polirom.

Comanescu, I. (2013, ianuarie 24–30). Mogulii, mogulașii și trepăduşii media. *Dilema Veche*. Preluat pe 18 februarie 2024, de pe Dilema Veche. https://dilemaveche.ro/sectiune/societate/mass-comedia/mogulii-mogulasii-si-trepadusii-media-600983.html

Constantiniu, V. (2022, februarie 25). *Inițiative de ajutorare a refugiaților ucraineni.* Preluat pe 14 februarie, 2024, de pe Monitorul de Botoşani: https://www.monitorulbt.ro/localbt/2022/02/25/initiative-de-ajutorare-a-refugiatilor-ucrainieni/

Coombs, W. (1995). Choosing the Right Words: The Development of Guidelines for the Selection of the "Appropriate" Crisis-Response Strategies. *Management Communication Quarterly, 8*(4), 447–476. doi:10.1177/0893318995008004003

Copp, D. (1992). The Concept of a Society. *Dialogue, 31*(2), 183–212. doi:10.1017/S0012217300038518

Cornelissen, J. (2005). *Corporate Communications: Theory and Practice*. London. Sage.

Cornescu, V., Mihăilescu, I., & Stanciu, S. (2003). *Managementul organizației*. București. Editura All Beck.

Cox, W. (2001). Schumpeter in His Own Words. *Economic Insights, 6*(3), 1–8. Preluat pe 24 noiembrie, 2007, de pe https://faculty.fgcu.edu/bhobbs/Schumpeter.pdf

Crable, R., & Vibbert, S. (1985). Managing Issues and Influencing Public Policy. *Public Relations Review, 11*(2), 3–16. doi:10.1016/S0363–8111(82)80114–8

*Criteria for Effective Segmentation.* (2024). Preluat pe 18 februarie, 2024, de pe Cluster Analysis 4 Marketing: https://www.clusteranalysis4 marketing.com/interpretation/criteria-for-effective-segmentation/

Croitoru, L. (2020). *Cum să reducem deficitul bugetar și să creștem calitatea politicii fiscale*. Project-E. Preluat de pehttps://project-e.ro/2020/12/09/cum-sa-reducem-deficitul-bugetar-si-sa-crestem-calitatea-politicii-fiscale

Culiță, L. (2022, Septembrie 07). Bani de la stat pentru fertilizare in vitro. Cât ar putea primi cuplurile sau femeile singure pentru a concepe un copil. *Știrile ProTV*. Preluat pe 14 februarie, 2024, de pe https://stirileprotv.ro/stiri/actualitate/bani-de-la-stat-pentru-fertilizare-in-vitro-cati-bani-ar-putea-primi-cuplurile-sau-femeile-singure-pentru-a-concepe-un-copil.html

Cutlip, S., Center, A.,& Broom, G. (1985). *Effective Public Relations.* (ed. 6). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

Cutlip, S., & Center, A. (1964). *Effective Public Relations* (ed. 3). Englewood Cliffs, New Jersey. Prentice-Hall.

Cutlip, S., Center, A., & Broom, G. (1994). *Effective Public Relations* (ed. 7). Englewood Cliffs, New Jersey. Prentice-Hall.

Cutlip, S., Center, A., & Broom, G. (2010). *Relații publice eficiente.* (ed. 9). București. Comunicare.ro.

Dagenais, B. (2002). *Profesia de relaționist*. Iași: Polirom.

Dagenais, B. (2003). *Campanii de relații publice.* (R. Surugiu, & G. Surugiu, Trad.) Iași. Polirom.

David, G. (2008). *Tehnici de relații publice: comunicare cu mass-media*. Iași. Polirom.

Davis, A. (2000). Public Relations, News Production and Changing Patterns of Source Access in the British National Media. *Media, Culture & Society, 22*, 39–59. doi:10.1177/016344300022001003

Davis, C. (2022, octombrie 26). *CNN.* Preluat pe 11 martie, 2024, de pe Are Just Stop Oil's dramatic art museum protests hurting

their own cause?. https://edition.cnn.com/style/article/just-stop-oil-protests-the-conversation/index.html

De Pelsmacher, P., Geuens, M., & Van den Bergh, J. (2010). *Marketing Communications: A European Perspective.* Harlow: Financial Times/Prentice Hall.

DeLorme, D., & Fedl, F. (2003). Journalists' Hostility Toward Public Relations: An Historical Analysis. *Public Relations Review, 29*(2), 99–124. doi:10.1016/S0363–8111(03)00019–5

Dianova, Y. (2015, Iulie 21). *What is a communications audit?* Preluat pe 20 februarie, 2024, de pe Axia Public Relations. https://www.axiapr.com/blog/what-is-a-communications-audit

Dietrich, G. (2014). *Spin Sucks: Communication and Reputation Management in the Digital Age*. Que Publishing.

Dillard, J., & Meijnders, A. (2002). Persuasion and the Structure of Affect. În J. Dillard, & M. Pfau, *The Persuasion Handbook: Development in Theory and Practice* (pp. 309–328). Sage Publications, Inc. doi:10.4135/9781412976046

Dillard, J., & Shen, L. (2005). On the Nature of Reactance and its Role in Persuasive Health Communication. *Communication Monographs*, 72(2), 144–168.

Direcția de Sănătate Publică Iași. (2017, martie 17). *Campanie de informare a populației privind sănătatea orală.* Preluat pe 14 februarie, 2024, de pe DSP Iași. https://dspiasi.ro/campanie-de-informare-a-populatiei-privind-sanatatea-orala/

Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *The Academy of Management Review, 20*(1), 65–91. doi:10.2307/258887

Dozier, D. (1985) Planning and evaluation in public relations practice. *Public Relations Review 11*, Summer.

Dozier, D. (1992). The Organizational Roles of Communications and Public Relations Practitioners. În J. Grunig, *Excellence in Public Relations and Communication Management* (pp. 327–356). Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Dozier, D., & Broom, G. (1995). Evolution of the Manager Role in Public Relations Practice. *Journal of Public Relations Research, 7*(1), 3–26. doi:10.1207/s1532754xjprr0701_02

Driscoll, C., & Starik, M. (2004). The Primordial Stakeholder: Advancing the Conceptual Consideration of Stakeholder Status for the Natural Environment. *Journal of Business Ethics, 49*, 55–73. doi:10.1023/B:BUSI.0000013852.62017.0e

Drobis, D. (1993). Building brand equity with public relations. *Management Review, 82*(5), 52–55.

Duke, S., & Masland, L. (2002). Crisis Communication by the Book. *Public Relations Quarterly, 47*(3), 30–35.

Edwards, L. (2012). Defining the 'Object' of Public Relations Research: A New Starting Point. *Public Relations Inquiry, 1*(1), 7–30. doi:10.1177/2046147X11422149

Eggensperger, J., & Salvatore, J. (2022). *Strategic Public Relations Writing: Proven Tactics and Techniques*. New York. Routledge.

Entrepreneur Staff. (2013, mai 11). *Unique Selling Proposition (USP)*. Preluat pe 11 mai, 2013, de pe Entrepreneur: http://www.entrepreneur.com/encyclopedia/unique-selling-proposition-usp

Esman, M., & Siffin, W. (1975). Major Properties and Purposes of the IB Perspective. În A. Mann, *Institution Building: A Reader* (pp. 17–44). Bloomington, Indiana: Program of Advanced Studies in Institution Building and Technical Assistance Methodology. Preluat pe 18 februarie, 2024, de pe https://archive.org/details/institutionbuild0000unse_t4e7/page/n3/mode/2up

Facultatea de Filosofie și Științe Social-Politice din cadrul Universității „Alexandru Ioan Cuza" din Iași. (2024). *Prezentarea Departamentului de Științe ale Comunicării și Relații Publice*. Preluat de pehttps://www.fssp.uaic.ro/departamente/stiinte-ale-comunicarii-si-relatii-publice/prezentare

Fârte, G.-I. (2004). *Comunicarea: o abordare praxiologică*. Iași. Casa Editorială Demiurg.

Fârte, G.-I. (2005). Fundamente ale relaţiilor publice II. În P. Bejan, *Comunicare socială şi relaţii publice, anul III, semestrul I, Învăţământ la Distanţă* (pp. 81–120). Iaşi. Editura Universităţii „Al. I. Cuza".

Fârte, G.-I. (2014). Rôles et activités dans la pratique des relations publiques. *Argumentum: Journal of the Seminar of Discursive Logic, Argumentation Theory and, 12*(1), 117–131. Preluat de pe https://www.fssp.uaic.ro/argumentum/Numarul%2012%20issue%201/07_Farte_tehno.pdf

Fârte, G.-I. (2016). How to Change People's Beliefs? Doxastic Coercion vs. Evidential Persuasion. *Argumentum. Journal of the Seminar of Discursive Logic, Argumentation Theory and Rhetoric, 14*(2), 47–76. Preluat pe 8 februarie, 2019, de pe https://philpapers.org/archive/FARHTC.pdf

Fârte, G.-I. (2019). How to Cope with Resistance to Persuasion? *Argumentum. Journal of the Seminar of Discursive Logic, Argumentation Theory and Rhetoric, 17*(2), 57–70. Preluat pe 15 mai, 2023, de pe https://philpapers.org/archive/FARHTC-2.pdf

Feinberg, J., & Naverson, J. (1970). The Nature and Value of Rights. *The Journal of Value Inquiry, 4*, 243–260. doi:10.1007/BF00137935

Ferretti, F., Adornetti, I., & Chiera, A. (2022). Narrative Pantomime: A Protolanguage for Persuasive Communication. *Lingua*, 1–16. doi:10.1016/j.lingua.2022.103247

Festinger, L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Palo Alto, CA: Stanford University Press.

Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, Attitude, Intention and Behavior: An Introduction to Theory and Research.* Reading, Massachusetts. Addison-Wesley Publishing Company.

FitzGerald, S. (2001). Tips for Using Advertising in Public Relations. *Public Relations Quarterly, 46*(3), 43–45.

Flynn, T., Gregory, F., & Valin, J. (2008). *CPRS Public Relations Definition.* https://www.cprs.ca/About.aspx

*Fortune 500 Mission Statements*. (f.d.). Mission Statements.http://www.missionstatements.com/fortune_500_mission_statements.html

Fraser, P. (2017). *The Practice of Public Relations*. (Ed. 13). Pearson.

Freeman, A. (2023, februarie 6). *Should scientific papers inform or persuade?* Preluat pe 17 martie, 2024, de pe Plos. https://biologue.plos.org/2023/02/06/should-scientific-papers-inform-or-persuade

Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach.* Boston. Pitman.

Frooman, J. (1999). Stakeholder Influence Strategies. *The Academy of Management Review, 24*(2), 191–205. doi:10.2307/259074

Frymier, A., & Nadler, M. (2007). *Persuasion: Integrating Theory, Research, and Practice*. Dubuque, Iowa. Kendall/Hunt Publishing Company.

*Fundația Comunitară Iași.* (2024, martie 12). Preluat pe 12 martie, 2024, de pe Fundații Comunitare: https://fundatiicomunitare.ro/fundatii/fundatia-comunitara-iasi/

Gelman, A. (2008, ianuarie 22). *What Kind of Law is the Law of Unintended Consequences?* Preluat pe 25 martie, 2024, de pe Statistical Modeling, Causal Inference, and Social Science. https://statmodeling.stat.columbia.edu/2008/01/22/what_kind_of_la/

Gibson, K. (2000). The Moral Basis of Stakeholder Theory. *Journal of Business Ethics, 26*, 245–257. doi:10.1023/A:1006110106408

Graafland, J., & Eijffinger, S. (2004). Corporate Social Responsibility of Dutch Companies: Benchmarking, Transparency and Robustness. *De Economist, 152*, 403–426. doi:10.1023/B:ECOT.0000036578.63438.30

Graafland, J., Eijffinger, S., & SmidJohan, H. (2004). Benchmarking of Corporate Social Responsibility: Methodological Problems and Robustness. *Journal of Business Ethics, 53*, 137–152. doi:10.1023/B:BUSI.0000039404.67854.e1

Gregory, A. (2009). *Planificarea și managementul campaniilor de relații publice*. Iași. Polirom.

Gregory, A. (2015). *Planning and Managing Public Relations Campaigns: A Strategic Approach* (ed. 4). London: Kogan Page Limited. Preluat pe 12 martie, 2024, de pe https://archive.org/details/planningmanaging0000greg_a7k5/page/n3/mode/2up

Gregory, A., & Willis, P. (2023). *Strategic Public Relations Leadership*. (Ed. 3). New York: Routledge.

Grunig, J., & Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations.* New York. Holt, Rinehart and Winston.

Grunig, L., Grunig, J., & Dozier, D. (2002). *Excellent Public Relations and Effective Organizations: A Study of Communication Management in Three Countries.* New Jersey. Lawrence Erlbaum Associates.

Guth, D., & Marsh, C. (2000). *Public Relations: A Values-driven Approach*. Boston. Allyn and Bacon.

Guth, D., & Marsh, C. (2017). *Public relations: a values-driven approach*. (Ed. 6). New York: Pearson Education.

Hainswort, B., & Wilson, L. (1992). Strategic Program Planning. *Public Relations Review, 18*(1), 9–15.

Hall, S. (1973). Encoding/Decoding. In S. Hall, D. Hobson, A. Lowe and P. Willis, eds, *Culture, media, language.* London, UK: Hutchinson, pp. 26–27.

Hallahan, K. (2000). Inactive Publics: The Forgotten Publics in Public Relations. *Public Relations Review, 26*(4), 499–515. doi:10.1016/S0363–8111(00)00061–8

Hansen-Horn, T. (2005). Lobbying. În R. Heath, *Encyclopedia of Public Relations.* Thousand Oaks. Sage Publications.

Harrison, S. (1995). *Public Relations: Am Introduction.* London. Routledge.

Heath, R., & Ni, L. (2008, septembrie 25). *Corporate Social Responsibility.* Preluat pe 28 martie, 2024, de pe Institute for Public Relations. Preluat de pe https://instituteforpr.org/corporate-social-responsibility/

Heider, F. (1946). Attitudes and Cognitive Organization. *The Journal of Psychology, 21*(1), 107–112.

Helms, M. (2006). *Encyclopedia of Management*. Thomson Gale.

Hendry, J. (2005). Stakeholder Influence Strategies: An Empirical Exploration. *Journal of Business Ethics, 61*, 79–99. doi:10.1007/s10551–005–8502–6

Henrie, K., & Taylor, D. (2009). Use of Persuasion Knowledge by the Millennial Generation. *Young Consumers, 10*(1), 71–81. doi:10.1108/17473610910940800

Herbst, S. (1993). The Meaning of Public Opinion: Citizens' Constructions of Political Reality. *Media, Culture & Society, 15*(3), 437–454. doi:10.1177/016344393015003007

Hindson, R. (1965). Public Relations: How to Create Mutual Understanding Between an Industrial Information Service and Its Clientele. *Aslib Proceedings, 17*(9), 260–268. doi:10.1108/eb050032

Hovland, C., Janis, I., & Kelley, H. (1953). *Communication and Persuasion: Psychological Studies of Opinion Change*. New Haven: Yale University Press.

Huang, H. (2015). Propaganda as Signaling. *Comparative Politics, 47*(4), 419–437. Preluat pe 1 februarie, 2021, de pe http://www.jstor.org/stable/43664158

Hughes, J. N., & Falk, R. (1981). Resistance, Reactance, and Consultation. *Journal of School Psychology, 19*(2), 134–142. doi:10.1016/0022–4405(81)90055–8

Hunt, T., & Grunig, J.E. (1984). *Public relations techniques*. Fort Worth, TX. Harcourt Brace College Publ.

Hutton, J. (1999). The Definition, Dimensions, and Domain of Public Relations. *Public Relations Review, 25*(2), 199–214. doi:10.1016/S0363–8111(99)80162–3

Johnson, G., & Scholes, K. (1997). *Exploring Corporate Strategy* (ed. 4th). London, New York: Prentice Hall.

Jones, B., & Chase, W. (1979). Managing Public Policy Issues. *Public Relations Review, 5*(2), 3–23. doi:10.1016/S0363–8111(80)80020–8

Jowett, G., & O'Donnell, V. (2012). *Propaganda and Persuasion* (ed. 5). Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Kaler, J. (2003). Differentiating Stakeholder Theories. *Journal of Business Ethics*(46), 71–83. Preluat pe February 14, 2024, de pe http://www.jstor.org/stable/25075089

Katz, H. (2019). *The Media Handbook: A Complete Guide to Advertising Media Selection, Planning, Research, and Buying*. New York.

Kaufland. (2020). *Educație pentru o nutriție sănătoasă.* Preluat pe 14 februarie, 2024, de pe Kaufland. https://despre.kaufland.ro/responsabilitate/implicare-in-societate/educatie.html#-kinderland

Kelleher, T. (2001). Public Relations Roles and Media Choice. *Journal of Public Relations Research, 13*(4), 303–320. doi:10.1207/S1532754XJPRR1304_02

Kelleher, T. (2018). *Public Relations.* New York. Oxford University Press.

Kelley, L., Jugenheimer, D., & Sheehan, K. (2015). *Advertising Media Planning: A Brand Management Approach*. New York. Routledge.

Kelly, K. (2005). Fundraising. În R. Heath, *Encyclopedia of Public Relations.* Thousand Oaks, California. Sage Publications.

Kenton, W. (2024, ianuarie 24). *Externality: What It Means in Economics, With Positive and Negative Examples.* Preluat pe 22 februarie 2024, de pe Investopedia. https://www.investopedia.com/terms/e/externality.asp

Kitchen, P. (1993a). Public Relations: A Rationale for Its Development and Usage within UK Fast moving Consumer Goods Firms. *European Journal of Marketing, 27*(7), 53–75. doi:10.1108/03090569310040352

Kitchen, P. (1993b). Towards the Integration of Marketing and Public Relations. *Marketing Intelligence & Planning, 11*(11), 15–21. doi:10.1108/02634509310046115

Kitchen, P., & White, J. (1992). Public Relations – Developments. *Marketing Intelligence & Planning, 10*(2), 14–17. doi:10.1108/02634509210012087

Knights, K. (2001). *Strategic Planning in Public Relations. A Practical Guide.* London. Thorogood.

Koslow, S. (2000). Can the Truth Hurt? How Honest and Persuasive Advertising Can Unintentionally Lead to Increased Consumer Skepticism. *The Journal of Consumer Affairs, 34*(2), 245–268. doi:10.1111/j.1745–6606.2000.tb00093.x

Kotler, P. (2000). *Marketing Management: Millenium Edition* (ed. 10). Upper Saddle River, New Jersey. Prentice-Hall, Inc.

Kotler, P., & Mindak, W. (1978). Marketing and Public Relations. *Journal of Marketing, 42*(4), 13–20. doi:10.2307/1250080

Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., & Wang, V. (1999). *Principles of Marketing* (ed. 2). London. Prentice-Hall Europe.

Lambru, A. (2022, October 14). *Doi activiști de mediu au vandalizat o pictură de-ale lui Van Gogh! La ce sumă se ridică paguba.* Preluat pe 18 februarie, 2024, de pe infofinanciar.ro. https://www.infofinanciar.ro/doi-activisti-de-mediu-au-vandalizat-o-pictura-de-ale-lui-van-gogh-la-ce-suma-se-ridica-paguba.html

Larson, C. (2010). *Persuasion: Reception and Responsibility* (ed. 12). Boston. Wadsworth.

Lasswell, H. (1932). The Triple-Appeal Principle: A Contribution of Psychoanalysis to Political and Social Science. *American Journal of Sociology, 37*(4), 523–538. Preluat pe 14 februarie, 2024, de pe http://www.jstor.org/stable/2766668

Lauzen, M. (1992). Public Relations Roles, Intraorganizational Power, and Encroachment. *Journal of Public Relations Research, 4*(2), 61–80. doi:10.1207/s1532754xjprr0402_01

Lawrence, M. (1959). Public Relations – A Major Force in Political Campaigns. *Public Relations Quarterly, 4*(2), 29–32. Preluat pe 26 martie, 2024, de pe https://archive.org/details/sim_public-relations-quarterly_1959–04_4_2/page/28/mode/2up

Leichty, G., & Springston, J. (1996). Elaborating Public Relations Roles. *Journalism and Mass Communication Quarterly, 73*(2), 467–477. doi:10.1177/107769909607300215

Leinemann, R., & Baikalțeva, E. (2007). *Eficiența în relațiile publice*. București. Comunicare.ro.

L'Etang, J. (2008). *Public Relations: Concepts, Practice and Critique.* London. Sage Publications Ltd.

Libaert, T. (2009). *Planul de comunicare. Cum să-ți definești și să-ți organizezi strategia de comunicare.* Iași. Polirom.

Lindenmann, W. (1993). An 'Effectiveness Yardstick' to measure public relations success. *Public Relations Quarterly*, 38 (1), 7–9.

Lippmann, W. (1946). *Public Opinion.* New York. Penguin Books.

Long, L., & Hazelton Jr., V. (1987). Public Relations: A Theoretical and Practical Response. *Public Relations Review, 13*, 3–13. doi:10.1016/S0363–8111(87)80034–6

Lorincz, N. (2021, noiembrie 24). *15 Unique Selling Proposition Examples to Inspire Your Own USP*. Preluat de pe OptiMonk Popup Builder| Email, Exit-Intent, Upsell & More. https://www.optimonk.com/what-is-your-unique-selling-proposition-usp-examples/

Löwgren, J., & Reimer, B. (2013*). Collaborative media: production, consumption and design interventions*. Cambridge. MIT Press.

Macnamara, J. (1992). Evaluation of public relations: The Achilles Heel of the public relations profession. *International Public Relations Review*, 15(2), 19–25.

Macnamara, J. (2005). *Jim Macnamara's Public Relations Handbook*. Sydney. Archipelago Press.

Macnamara, J. (2023). A call for reconfiguring evaluation models, pedagogy, and practice: Beyond reporting media-centric outputs and fake impact scores. *Public Relations Review*, 49, 102311. https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2023.102311.

Macnamara, J., & Likely, F. (2017). Revisiting the disciplinary home of evaluation: New perspectives to inform PR evaluation standards. *Research Journal of the Institute for Public Relations*, 3(2), 1–21.

Macnamara, J., Lwin, M., Adi, A., & Zerfass, A. (2016). 'PESO' media strategy shifts to 'SOEP': Opportunities and ethical

dilemmas. *Public Relations Review*, 22, 377–385. https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2016.03.001.

Madhukar, R. (2009). *Business Communication* (ed. 6). New Delhi: Vikas Publishing House.

Mahoney, J. (2023). *Strategic Communication Campaign Planning.* (ed. 3). New York. Routledge.

Marken, G. „. (1995). Marketing Public Relations... Lead, Follow or Get Out of the Way. *Public Relations Quarterly*, 47–48.

Marlin, R. (2013). *Propaganda and the Ethics of Persuasion* (ed. 2). Peterborough, Ontario. Broadview Press.

Marshall, N. (2022, august 26). *Strategies Vs. Tactics: Understanding The 'Why' And 'How' In PR.* Preluat pe 12 martie, 2024, de pe Forbes. https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2022/08/26/strategies-vs-tactics-understanding-the-why-and-how-in-pr/?sh=652395386458

Massey, J. (1973). Managing Organizational Legitimacy: Communication Strategies for Organizations in Crisis. *The Journal of Business Communication, 38*(2), 153–182. doi:10.1177/002194360103800202

Mattingly, J. (2004). Stakeholder Salience, Structural Development, and Firm Performance: Structural and Performance Correlates of Sociopolitical Stakeholder Management Strategies. *Business & Society, 43*(1), 97–114. doi:10.1177/0007650304263415

MediaTrust. (2024, februarie 14). *Noi susținem activitățile tale*. Preluat pe 16 februarie 2024, de pe MediaTrust. https://www.mediatrust.ro/

Meerloo, J. (1956). *The Rape of the Mind: The Psychology of Thought Control, Menticide, and Brainwashing.* Cleveland. The World Publishing Company.

Meijer, M.-M., & Schuyt, T. (2005). Corporate Social Performance as a Bottom Line for Consumers. *Business & Society, 44*(4), 442–461. doi:10.1177/0007650305281659

Mercier, H., & Sperber, D. (2017). *The enigma of reason.* Cambridge: Harvard University Press.

Messina, A. (2007). Public Relations, the Public Interest and Persuasion: An Ethical Approach. *Journal of Communication Management, 11*(1), 29–52. doi:10.1108/13632540710725978

Miles, S. (2017). Stakeholder Theory Classification: A Theoretical and Empirical Evaluation of Definitions. *Journal of Business Ethics, 142*, 437–459. doi:10.1007/s10551–015–2741-y

Miller, G. (1989). Persuasion and Public Relations: Two 'Ps' in a Pod. În C. Botan, & V. Hazelton, *Public Relations Theory* (pp. 45–66). Hillsdale, New Jersey. Lawrence Erlbaum Associates.

Miller, G. (2002). On Being Persuaded: Some Basic Distinctions. În J. Dillard, & M. Pfau, *The Persuasion Handbook: Developments in Theory and Practice.* Sage Publication. Preluat pe 12 ianuarie, 2024, de pe https://omnilogos.com/on-being-persuaded-some-basic-distinctions/

Miller-Willson, K. (2020, iunie 24). *Best Examples of Strong Company Vision Statements*.www.yourdictionary.com. Preluat de pehttps://www.yourdictionary.com/articles/company-vision-statements

Ministerul Justiției. (2022, august 17). *Comunicat de presă drept la replică.* Preluat pe 14 februarie, 2024, de pe Ministerul Justiției. https://www.just.ro/comunicat-de-presa-drept-la-replica/

Mintzberg, H., & Waters, J. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal, 6*(3), 257–272. Preluat pe 15 martie, 2024, de pe http://www.jstor.org/stable/2486186

Mises, L. (2022). *Acțiunea umană: tratat de teorie economică.* (D. Comănescu, Trad.) București. Editura Institutul Ludwig von Mises-Romania.

Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review, 22*(4), 853–886. doi:10.2307/259247

Mitroff, I. I., Shrivastava, P., & Udwadia, F. E. (1987). Effective crisis management. *Academy of Management Perspectives*, 1(4), 283–292.

Moloney, K. (2000). *Rethinking Public Relations: The Spin and the Substance.* London. Routledge.

Moore, G. (1993). Positioning Your Product Using the ‚Elevator Test'. În D. Kiami, *În High-Tech Marketing Companion: Expert Advice on Marketing to Macintosh and Other PC Users* (pp. 15–20). Reading, Mass.: Addison-Wesley, Massachusetts: Addison-Wesley. Preluat pe 13 octombrie, 2013, de pe https://web.stanford.edu/group/e145/cgi-bin/winter/drupal/upload/handouts/MoorePositioning.pdf

Moss, D., & Green, R. (2001). Re-examining the Manager's Role in Public Relations: What Management and Public Relations Research Teaches Us. *Journal of Communication Management, 6*(2), 118–132. doi:10.1108/13632540210806982

Motion, J., Heath, R., & Leitch, S. (2015). *Social media and public relations: Fake friends and powerful publics*. Routledge.

Motschall, M., & Cao, L. (2002). An Analysis of the Public Relations Role of the Police Public Information Officer. *Police Quarterly, 5*(2), 152–180. doi:10.1177/109861102129198084

Murphy, P. (2000). Symmetry, Contingency, Complexity: Accommodating Uncertainty in Public Relations Theory. *Public Relations Review, 26*(4), 447–462.

Myers, C. (2021). *Public Relations History: Theory, Practice, and Profession.* New York. Routledge.

Nager, N., & Allen, T. (1991). *Public Relations: Management by Objectives.* University Press of America.

Nessmann, K. (1995). Public Relations in Europe: A Comparison with the United States. *Public Relations Review, 21*(2), 151–60. doi:10.1016/0363–8111(95)90005–5

Newsom, D., Scott, A. & Turk, J.V. (1993) *This Is Pr: The Realities of Public Relations*. Wadsworth Pub Co.

Newsom, D., Turk, J., & Kruckeberg, D. (2003). *Totul despre relațiile publice.* (C. Coman, Trad.) Iași. Polirom.

Nica, P., Iftimescu, A., Neștian, A., Prodan, A., Leon, R.-D., Clipa, C.,... Bedrule-Grigoruță, V. (2014). *Managementul organizației: concepte și practici*. Iași. Sedcom Libris.

Nica, P., Neștian, A., Prodan, A., Iftimescu, A., Tiță, S., Manolescu Irina,... Bedrule-Grigoruță, V. (2019). *Managementul organizației: concepte și practici.* Iași. Editura Universității „Alexandru Ioan Cuza" Iași.

Noble, P. (1999). Towards an inclusive evaluation methodology. *Corporate Communications: An International Journal*, 4(1), 14–23.

O'Flaherty, K. (2020, noiembrie 16). *What is a Minority Shareholder?| Minority Shareholder Definition.* Preluat pe 18 februarie, 2024, de pe O'Flaherty Law: https://www.oflaherty-law.com/learn-about-law/what-are-minority-shareholders-what-power-does-a-minority-shareholder-have

O'Keefe, D. (2016). *Persuasion: Theory and Research.* Thousand Oaks, California. Sage Publications, Inc.

O'Brien,T. (2020). *Differentiating Between Strategies and Tactics. Public Relations Society of America*. Preluat de pehttps://www.prsa.org/article/differentiating-between-strategies-and-tactics

Oliver, S. (2007). *Public relations strategy: a managerial approach.* (ed. 2). Kogan Page Limited.

Oliver, S. (2012). *Public Relations Strategy*. (ed. 2). Kogan Page Limited.

Orts, E., & Strudler, A. (2002). The Ethical and Environmental Limits of Stakeholder Theory. *Business Ethics Quarterly, 12*(2), 215–233. doi:10.2307/3857811

Outlook Web Desk. (2024, februarie 15). *‚More Experienced, Predictable': Putin Says Russia Prefers Biden Over Trump.* Preluat pe 21 februarie, 2024, de pe Outlook. https://www.outlookindia.com/international/more-experience-predictable-putin-says-russia-prefers-biden-over-trump

Park, S. (2009, ianuarie 04). *Internal vs. External PR Roles.* Preluat de pe communiqué pr. http://www.communiquepr.com/blog/?p=228

Patterson, J., & McCubbin, H. (1987). Adolescent Coping Style And Behaviors: Conceptualization And Measurement. *Journal of Adolescence, 10*, 163–186. doi:10.1016/S0140–1971(87)80086–6

Pavaluca, L. (2021, iulie 27). *Reacția companiei Gabriel Resources după ce Roșia Montană a fost înscrisă în patrimoniul UNESCO: România își încalcă obligațiile.* Preluat pe 14 februarie, 2024, de pe Digi24.ro. https://www.digi24.ro/stiri/economie/companii/reactia-companiei-gabriel-resources-dupa-ce-rosia-montana-a-fost-inscrisa-in-patrimoniul-unesco-romania-isi-incalca-obligatiile-1613281

Peiser, J., & Bogage, J. (2022, octombrie 25). *Kanye West's Antisemitism Cost Him Adidas and most of his Empire.* Preluat pe 24 martie, 2024, de pe The Washington Post. https://www.washingtonpost.com/business/2022/10/25/adidas-kanye-west-partnership-ends/

Perloff, R. M. (1993). *The dynamics of persuasion: Communication and attitudes in the 21st century*. Routledge.

Perloff, R. (2017). *The Dynamics of Persuasion: Communication and Attitudes in the 21st Century* (ed. 6). New York. Routledge.

Petty, R., Rucker, D., Bizer, G., & Cacioppo, J. (2004). The Elaboration Likelihood Model of Persuasion. În J. Seiter, & R. Gass, *Perspectives on Persuasion, Social Influence, and Compliance Guiding* (pp. 65–89). Boston: Pearson.

Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective.* New York. Harper and Row.

Piekos, J., & Einsiedel, E. (1990). Roles and Program Evaluation Techniques Among Canadian Public Relations Practitioners. *Journal of Public Relations Research, 2*(1), 95–113. doi:10.4324/9781003063995–6

Popa, M. (2024, ianuarie 08). *Cel mai bun telefon nokia din 2024: top 5 telefoane nokia + ghid de cumpărare.* Preluat pe 21 martie, 2024, de pe Top Electronice. https://topelectronice.ro/cel-mai-bun-telefon-nokia/

Popescu, L. (2020, iulie 13). *Cine sunt acționarii Băncii Transilvania și cât controlează fiecare din cea mai mare bancă din România, care a ajuns la o valoare de piață de 11,3 mld. lei, adică 2,35 mld. Euro.* Preluat pe 14 ianuarie, 2024, de pe Ziarul financiar. https://www.zf.ro/burse-fonduri-mutuale/cine-sunt-actionarii-bancii-transilvania-si-cat-controleaza-fiecare-19261123

Porter Novelli. (2000–2006). *COMPASS: Porter Novelli's Communications Planning Tools*.

Președinția Republicii Moldova (2024, februarie 14). *Aparatul președintelui.* Preluat pe 14 februarie, 2024, de pe Președinția Republicii Moldova. https://www.presedinte.md/aparatul-presedintelui

Pricopie, A. (2017, aprilie 03). *Nicușor Dan a dat semnalul: USR pregătește operațiunea „Fără penali în funcții publice"*. Preluat pe 11 martie, 2024, de pe The Epoch Times. https://epochtimes-romania.com/news/nicusor-dan-a-dat-semnalul-usr-pregateste-operatiunea-fara-penali-in-functii-publice---259405

Pricopie, R. (2011). *Relațiile publice: evoluție și perspective.* București. Tritonic.

Priemer, A. (1986). New alternatives to effective frequency and media planning. *Journal of Media Planning*, 1(1).

Primăria Iași. (2024, februarie 14). *Compartimente Subordonate Direct Primarului.* Preluat pe 14 februarie, 2024, de pe Primăria Municipiului Iași. https://www.primaria-iasi.ro/dm_iasi/portal.nsf/pagini/directiile+primariei-00001A02?Open

Public Relations Society of America. (2010, septembrie 25). *Detailed Knowledge, Skills and Abilities (KSAs) Tested in the Computer-Based Examination.* Preluat de pe PRSA. http://www.praccreditation.org/becomeAPR/KSAs_Competencies.html

Public Relations Society of America. (2021, ianuarie). *APR Competencies/KSAs Tested.* Preluat pe 31 martie, 2024, de pe Accredited in Public Relations. https://www.prsa.org/

docs/default-source/accreditation-site/apr-ksas-tested.pdf?sfvrsn=64c519b4_2

Public Relations Society of America. (f.d.). *PRSA Code of Ethics.* Preluat pe 25 martie, 2024, de pe PRSA. https://www.prsa.org/about/prsa-code-of-ethics

Raaz, O., & Wehmeier, S. (2011). Histories and Public Relations: Comparing the Historiography of British, German and US Public Relations. *Journal of Communication Management* 15, 256–275.

Rawlins, B. (2005). Corporate Social Responsibility. În R. Heath, *Encyclopedia of Public Relations* (pp. 210–214). Thousand Oaks, California. Sage Publications.

Rawlins, B. (2011, februarie 19). *Prioritizing Stakeholders for Public Relations.* Preluat pe 12 februarie, 2017, de pe Institute for Public Relations. https://instituteforpr.org/wp-content/uploads/2006_Stakeholders_1.pdf

Reboul, O. (1980). *Langage et idéologie, Paris: P.U.F.* Paris. Presses Universitaires de France.

Redactia Alba24.ro. (2015, noiembrie 11). *Mesajul PF Daniel de 1 Decembrie: Toți românii, instituțiile și cultele religioase avem datoria să cultivăm darul unității*. Preluat pe 11 martie, 2024, de pe Alba24.ro. https://epochtimes-romania.com/news/nicusor-dan-a-dat-semnalul-usr-pregateste-operatiunea-fara-penali-in-functii-publice---259405

Redacția. (2020, decembrie 06). *Alegeri parlamentare 2020: Primele rezultate parțiale.* Preluat pe 7 decembrie, 2020, de pe HotNews.ro: https://www.hotnews.ro/stiri-esential-24462760-alegeri-parlamentare-2020-rezultate-exit-poll.htm

Reich, R. (2024, ianuarie 03). *Powerful donors managed to push out Harvard's Claudine Gay. But at what cost?* Preluat pe 18 ianuarie, 2024, de pe The Guardian. https://www.theguardian.com/commentisfree/2024/jan/03/powerful-donors-managed-to-push-out-harvards-claudine-gay-but-at-what-cost

Revolut Romania. (2024, februarie 21). *Communications Manager (Internal).* Preluat pe 22 februarie, 2024, de pe LinkedIn. https://ro.linkedin.com/jobs/internal-communication-specialist-jobs?currentJobId=3831175719&position=1&pageNum=0

Richards, P. (2016). *How to Be a Spin Doctor: Handling the Media in the Digital Age*. Biteback Publishing.

Roberts, R., & Mahoney, L. (2004). Stakeholder Conceptions of the Corporation: Their Meaning and Influence in Accounting Research. *Business Ethics Quarterly, 14*(3), 399–431. Preluat pe 18 februarie, 2024, de pe http://www.jstor.org/stable/3857738

Rodgers, W., & Gago, S. (2004). Stakeholder Influence on Corporate Strategies Over Time. *Journal of Business Ethics*(52), 349–363. Preluat pe 14 februarie, 2024, de pe http://www.jstor.org/stable/25123266

Rogojinaru, A. (2005).*Relațiile publice: Fundamente interdisciplinare*. București: Tritonic.

Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York. Free Press.

Rossi, P., Lipsey, M., & Freeman, H. (2004). *Evaluation: A systematic approach.* (ed. 7). Thousand Oaks, CA:Sage.

Rossi, P. H., & Freeman, H. E. (1993). *Evaluation: A Systematic Approach*. SAGE Publications.

Rossiter, J., & Danaher, P. (1998). *Advanced Media Planning*. Springer Science +Business Media, LLC.

Rossouw, D., & van Vuuren, L. (2020). *Codes of Ethics Handbook.* Hatfield, Pretoria: The Ethics Institute. Preluat pe 18 februarie, 2024, de pe https://www.tei.org.za/wp-content/uploads/2020/05/Codes_of_Ethics_Handbook_2020_for_WEB.pdf

Roux, D. (2007). *Consumer resistance: proposal for an integrative framework. Recherche et Applications en Marketing* (English Edition), 22(4), 59–79.

Rowley, T. (1997). Moving beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences. *The Academy of Management Review, 22*(4), 887–910. doi:10.2307/259248

Sallot, L., Steinfatt, T., & Salwen, M. (1998). Journalists' and Public Relations Practitioners' News Values: Perceptions and Cross-Perceptions. *Journalism & Mass Communication Quarterly, 75*(2), 366–377. doi:10.1177/107769909807500211

Salovey, P., Schneider, T., & Apanovitch, A. (2002). Message Framing in the Prevention and Early Detection of Illness. În J. Dillard, & M. Pfau, *The Persuasion Handbook: Developments in Theory and Practice* (pp. 391–406). Thousand Oaks, California. Sage Publications, Inc. doi:10.4135/9781412976046

Sarieddine, I. (2012, decembrie 2012). *Conditions/Components Of A Good Mission Statement: Case Study Example.* Preluat pe 13 octombrie, 2013, de pe The Blog of Ihan Sarieddine. http://ihabsarieddine.com/2012/12/13/conditionscomponents-of-a-good-mission-statement-case-study-example

Savage, G. T., Nix, T. W., Whitehead, C. J., & Blair, J. D. (1991). Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders. *Academy of Management Executive, 5*(2), 61–75. Preluat pe 14 februarie, 2024, de pe http://www.jstor.org/stable/4165008

Savin, N. (2023, noiembrie 7). *Clasamentul WTA la final de 2023! Swiatek, lider, după un an care schimbă trendul în tenisul feminin.* Preluat pe 21 martie, 2024, de pe Eurosport. https://www.eurosport.ro/tenis/clasamentul-wta-la-final-de-2023-swiatek-lider-dupa-un-an-care-schimba-trendul-in-tenisul-feminin_sto9873672/story.shtml

Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 1–65.

Schwartz, S. H. (1999). A theory of cultural values and some implications for work. *Applied Psychology*, 48(1), 23–47.

Shelby, A. (1986). The Theoretical Bases of Persuasion: A Critical Introduction. *Journal of Business Communication, 23*(5), 5–29. doi:10.1177/002194368602300102

Simons, R. (1990). The role of management control systems in creating competitive advantage: New perspectives. *Accounting, Organizations and Society*, 15, 127–143.

Sissors, J., & Baron, R. (2010). *Advertising Media Planning*. McGraw-Hill.

Smith, R. (2005). *Strategic Planning for Public Relations* (ed. 2). Mahwah, New Jersey. Lawrence Erlbaum Associates.

Smith, R. (2021). *Strategic Planning for Public Relations* (ed. 6). New York: Routledge.

Spears, C., & Kresic, O. (2023, aprilie 19). *Should Public Relations Be Considered a Profession?* Preluat pe 25 martie, 2024, de pe Institute for Public Relations. https://instituteforpr.org/should-public-relations-be-considered-a-profession/

Sriramesh, K., & Hornaman, L. (2006). Public Relations as a Profession An Analysis of Curricular Content in the United States. *Journal of Creative Communications, 1*(2), 155–172. doi:10.1177/097325860600100202

St. John III, B. (1998). Public Relations as Community-Building Then and Now. *Public Relations Quarterly, 43*(1), 34–40.

Stephen, A., & Galak, J. (2012). The Effects of Traditional and Social Earned Media on Sales: A Study of a Microlending Marketplace. *Journal of Marketing Research*, 49, 624–639. https://doi.org/10.1509/jmr.09.0401.

Stojanov, M. (2016). ATL, BTL and TTL marketing support of the sales. *Izvestia Journal of the Union of Scientists – Varna. Economic Sciences Series,* 1, 5–12.

Stone, N. (1995). *The Management and Practice of Public Relations.* London. Macmillan Business.

Swanson, S. (2023, noiembrie 30). *30 Tagline & Brand Slogan Examples (+ Why They're Effective).* Preluat pe 14 ianuarie, 2024, de pe WebFX. https://www.webfx.com/blog/marketing/brand-slogan-examples/

Taylor, M. (2005). Nongovernmental Organizations (NGOs). În R. Heath, *Encyclopedia of Public Relations.* Thousand Oaks, California. Sage Publications.

Tench, R., & Waddington, S. (2021). *Exploring Public Relations and Management Communication.* (ed. 5). London: Pearson Education Limited.

Tench, R., & Yeomanz, L. (2009). *Exploring Public Relations* (ed. 2). Harlow. FT/Prentice Hall.

Tench, R., Verčič, D., Zerfass, A., Moreno, A., & Verhoeven, p. (2017). *Communication excellence: How to develop, manage and lead exceptional communications*. London, UK. Palgrave Macmillan.

The UK Government Communication Service. (2024). *GCS Evaluation Cycle*. Preluat de pe https://gcs.civilservice.gov.uk/publications/gcs-evaluation-cycle/.

Thomsen, S. (1997). Public Relations in the New Millennium: Understanding the Forces that are Reshaping the Profession. *Public Relations Quarterly, 42*, 11–17.

Thurstone, L. L., & Chave, E. J. (1929). *The Measurement of Attitude*. Chicago. University of Chicago Press.

Tschirhart, M., & Bielefeld, W. (2012). *Managing Nonprofit Organizations.* Somerset, New Jersey. John Wiley & Sons.

Țuțui, V. (2020). The Propaganda Machine in the Age of Social Media. *Argumentum. Journal of the Seminar of Discursive Logic, Argumentation Theory and Rhetoric, 18*(2), 117–138. Preluat pe 20 ianuarie, 2024, de pe https://www.fssp.uaic.ro/argumentum/Numarul%2018%20issue%202/05_V_Tutui_tehno.pdf

Universitatea „Alexandru Ioan Cuza" din Iași (f.d.). Misiune și Viziune. Preluat pe 25 martie, 2024 de pe https://www.uaic.ro/despre-uaic/viziune/.

Universitatea „Alexandru Ioan Cuza" din Iași (f.d.). Preluat pe 25 martie, 2024 de pe www.uaic.ro.

van Ruler, B. (2015). Review Agile public relations planning: The Reflective Communication Scrum. *Public Relations Review, 41*, 187–194. http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.11.008.

Vandekerckhove, W., & Dentchev, N. (2005). A Network Perspective on Stakeholder Management: Facilitating Entrepreneurs in

the Discovery of Opportunities. *Journal of Business Ethics, 60*, 221–232. doi:10.1007/s10551–005–0130–7

VandenBos, G. R. (Ed.). (2007). *APA dictionary of psychology*. Washington, DC. American Psychological Association.

Verčič, D. (2001). On the Definition of Public Relations: A European View. *Public Relations Review, 27*, 373–387.

Watkins, M. (2001). Principles of Persuasion. *Negotiation Journal, 17*(2), 115–137. doi:10.1023/A:1013276008562

Watson, T., & Noble, P. (2007). *Evaluating public relations: a best practice guide to public relations planning, research & evaluation*. Kogan Page Limited.

Wedding, N. (1950). Advertising and Public Relations. *The Journal of Business of the University of Chicago, 23*(3), 173–181. Preluat pe 13 martie, 2024, de pe http://www.jstor.org/stable/2350022

Weigelt, K., & Camerer, C. (1988). Reputation and Corporate Strategy: A Review of Recent Theory and Applications. *Strategic Management Journal, 9*(5), 443–454. doi:10.1002/smj.4250090505

*What is a news peg, and how can you use them to get publicity for your business?* (2019, august 1). Preluat pe 28 martie 2024, de pe Wellons Communications| Orlando PR Firm. https://wellonscommunications.com/what-is-a-news-peg-and-how-can-you-use-them-to-get-publicity-for-your-business/

Wholey, J. (1987). Evaluability Assessment: Developing Program Theory. *New Directions for Evaluation*, 33, 77–92.

Wilcox, D., Cameron, G., Ault, P., & Agee, W. (2009). *Relații publice. Strategii și tactici*. București. Curtea Veche Publishing.

Wilcox, D. L., Ault, P. H., Agee, W. K., & Cameron, G. T. (2000). *Public Relations: Strategies and Tactics*. Harlow. Longman.

Wilcox, D. L., Cameron, G. T., & Reber B. H. (2015). *Public Relations Strategies and Tactics*. Harlow. Pearson Education Limited.

Willcox, D. (2005). *Propaganda, the Press and Conflict: The Gulf War and Kosovo.* London and New York. Routledge.

Williams, C. (2011). *Management.* Cengage Learning.

Williams, R. M., Jr. (1970). *American society: A sociological interpretation*. (ed. 3). New York. Knopf.

Xie, Q., Neill, M., & Schauster, E. (2018). Paid, Earned, Shared and Owned Media From the Perspective of Advertising and Public Relations Agencies: Comparing China and the United States. *International Journal of Strategic Communication*, 12(2), 160–179.https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1426002

Yoon, Y. (2005). Legitimacy, Public Relations, and Media Access: Proposing and Testing a Media Access Model. *Communication Research, 32*, 762–793. doi:10.1177/0093650205281081

Yun, H. (2007). Lobbying, Lobbyist. În L. Kaid, & C. Holtz-Bacha, *Encyclopedia of Political Communication.* Thousand Oaks, California. Sage Publications. Preluat pe 11 septembrie, 2009, de pe http://www.sage-ereference.com/politicalcommunication/Article_n361.html

Zetter, L. (2005). Lobby la Parlament și la Guvern. În A. Gregory, *Relațiile publice în practică* (pp. 109–130). București: ALL Beck.

Ziare.com. (2011, iunie 22). Cinci mărci de bere românească, fără pesticide – vezi care sunt. Preluat pe 28 martie, 2024, de pe Ziare.com. https://ziare.com/social/consumatori/cinci-marci-de-bere-romaneasca-fara-pesticide-vezi-care-sunt-1102820

# ANEXA 1

Cunoștințe, abilități și abilități detaliate (KSA) testate în cadrul examenului computerizat/Detailed Knowledge, Skills and Abilities (KSAs) Tested in the Computer-Based Examination (PRSA, 2010)

Cercetare, planificare, implementare și evaluare (30%)

Competenţe analitice

- a distinge între scopuri și mijloace;
- a recunoaște diferența dintre strategii și tactici;
- a interpreta obiectiv datele (factuale);
- a gândi logic.

Competenţe la nivelul identificării audienței

- a identifica stakeholderii relevanți (angajați, investitori, furnizori, comunitatea locală, lideri de opinie, analiști – politici, economici, ai vieții culturale etc. –, instituții și autorități publice, organizații neguvernamentale etc.), precum și preocupările sau interesele acestora;
- a ierarhiza și prioritiza stakeholderii;
- a identifica principalele canale și mijloace de comunicare în raport cu profilul stakeholderilor;
- a elabora și disemina mesaje la care sunt receptivi stakeholderii.

Competenţe de evaluare a programelor sau campaniilor de relații publice

- a conchide cu privire la (ne-)îndeplinirea scopurilor și obiectivelor asumate;
- a determina gradul în care rezultatele obținute corespund scopurilor și obiectivelor asumate;
- a formula și testa obiective de relații publice – cognitive, afective/motivaționale și conative/acționale – folosind metode de cercetare cantitative și calitative.

Competențe de management financiar
- a întocmi, justifica și controla bugete pentru programe, departamente sau agenții de relații publice;
- a planifica, administra și monitoriza cheltuielile, astfel încât să fie asigurată eficiența programelor de relații publice;
- a înregistra cu acuratețe toate cheltuielile efectuate în derularea unui program de PR;
- a factura riguros serviciile efectuate;
- a gestiona în mod corespunzător un cont bancar, astfel încât să nu apară probleme la efecturarea plăților.

Competențe de planificare
- a elabora un plan cuprinzător de relații publice care corespunde nevoilor clientului și cuprinde o succesiune adecvată de activități.

Competențe de cercetare fundamentală
- a formula premise;
- a întocmi un plan de cercetare;
- a determina metodele cantitative sau calitative potrivite;
- a stabili populația, precum și tehnicile de eșantionare în raport cu aceasta;
- a construi instrumentele de colectare a datelor (chestionar, interviu etc.);
- a codifica, sistematiza și prezenta datele obținute.

Competențe de cercetare aplicată
- a culege informații (relevante) despre client;
- a corela datele culese cu problemele clientului, astfel încât să fie facilitată formularea obiectivelor și strategiilor în raport cu publicurile țintă;
- a stabili măsura în care publicurile prioritare receptează și înțeleg mesajele referitoare la situația și problemele clientului sau la produsele oferite de client.

Competențe de management al stakeholderilor
- a identifica organizațiile, grupurile sau persoanele care au anumite interese în legătură cu desfășurarea programului de relații publice sau care ar putea fi afectate de realizarea acestuia;

- a estima/evalua interesele organizaţiilor, grupurilor sau persoanelor influente;
- a mobiliza stakeholderii cheie în sprijinirea programului de relaţii publice.

Competenţe de gândire strategică

- a sintetiza informaţiile relevante în vederea poziţionării optime a clientului în ramura sa de activitate, ţinându-se cont şi de schimbările/curentele/tendinţele etc. de ordin economic, politic, cultural, educaţional etc.

Competenţe metodologice

- a elabora şi implementa programe de relaţii publice apelând la metodologii de cercetare sau abordări care conţin următoarele elemente: Cercetare-Scopuri/Obiective-Planificare-Execuţie-Monitorizare-Evaluare

Etică şi legislaţie (15%)

- a realiza activităţile de relaţii publice în manieră principială, respectând standardele de comportament considerate profesionale;
- a recunoaşte şi trata în mod profesional problemele etice sau legale;
- a respecta normele locale, naţionale şi internaţionale referitoare la calomnie, divulgare, confidenţialitate, sferă privată, drepturi de autor, drepturi asupra mărcii, lobbying guvernanţă corporativă etc.;
- a fructifica legislaţia actuală privind transparenţa decizională şi liberul acces la informaţiile de interes public.

Modele şi teorii ale comunicării (15%)

- a fi familiarizat cu rezultatele cercetării fundamentale în ştiinţele sociale, precum teoria stabilirii agendei, teoria disonanţei cognitive, teoria teoria injecţiei hipodermice, teoria difuziei inovaţiilor, modelele co-orientării, efectul Hawthorne etc.;
- a cunoaşte implicaţiile practice ale teoriilor comunicării asupra diverselor probleme de relaţii publice: identificarea şi prioritizarea publicurilor ţintă, elaborarea mesajelor, selectarea purtătorilor de cuvânt, formularea problemelor publice, reprezentarea intereselor colective, schimbarea opiniilor,

cultivarea încrederii, edificarea consensului, persuadarea stakeholderilor etc.;
- a înţelege modul în care anumiţi factori – precum contextul, cadrul referenţial, normele culturale, circumstanţele spaţio-temporale, mesajele concurente, bruiajele etc. – influenţează eficacitatea activităţilor de comunicare;
- a înţelege procesul de interpretare a mesajelor de către diverse publicuri ţintă, precum și motivele care determină publicurile să acţioneze pe baza acestor mesaje.

Cunoașterea mediului de afaceri (10%)
- a înţelege și explica modul în care angajaţii sau clienţii creează valoare adăugată în ramura lor de activitate;
- a identifica și evalua cei mai importanţi factori de dezvoltare ai afacerilor într-o ramură de activitate;
- a scana și monitoriza mediul de afaceri;
- a discuta problemele, riscurile sau oportunităţile pe care trebuie să le aibă în atenţie companiile dintr-o ramură de activitate;
- a realiza analize S.W.O.T.;
- a identifica tendinţele tehnologice și a evalua impactul acestora asupra situaţiei clientului, dar și asupra ramurii de activitate în care acesta se situează;
- a cunoaște structura organizaţională a clientului, canalele de comunicare verticale și orizontale, impactul organizării interne asupra performanţei angajaţilor și a culturii organizaţionale;
- a identifica departamentele care pot fi antrenate în realizarea unor programe de comunicare.

Abilităţi de management și de rezolvare a problemelor (10%)
Competenţe de management al diversităţii
- a identifica și lua în considerare diferenţele care sunt manifeste în rândul stakeholderilor;
- a elabora mesaje concordante atât cu obiectivele urmărite, cât și cu particularităţile stakeholderilor;
- a cerceta preferinţele culturale ale publicurilor ţintă.

Competenţe la nivelul luării deciziilor
- a lua decizii judicioase, bine documentate și oportune;

- a evalua impactul și consecințele deciziilor luate;
- a lua în considerare puncte de vedere diferite și alternative de acțiune.

Competențe de leadership

- a-i influența pe ceilalți în vederea realizării obiectivelor dorite;
- a-i motiva pe ceilalți să acționeze în sensul dorit;
- a realiza parteneriate și coaliții;
- a inspira prin comunicarea unei viziuni.

Competențe organizatorice

- a gestiona eficient succesiunea și execuția sarcinilor;
- a integra dimensiunile multiple ale unei campanii de relații publice;
- a realiza sinergia mesajelor prin integrarea factorilor interi și externi;
- a eșalona campaniile de relații publice astfel încât să fie mărită eficiența realizării sarcinilor;
- a ajusta desfășurarea evenimentelor planificate în funcție de succesele, respectiv eșecurile înregistrate în campaniile de comunicare trecute;
- a identifica blocajele, impedimentele, obstacolele și gâtuirile unei campanii de relații publice, precum și mijloacele prin care acestea pot fi depășite;
- a ierarhiza și prioritiza sarcinile.

Competențe de rezolvare a problemelor

- a distinge între informațiile relevante și cele irelevante;
- a identifica sursele problemelor, a evalua oportunitățile de rezolvare și a concepe un curs al acțiunii adecvat (pe baza informațiilor factuale disponibile);
- a deriva concluzii prin raționamente valide;
- a găsi soluții alternative la probleme complexe.

Competențe de comunicare interculturală

- a întreprinde cercetări cu privire la preocupările culturale ale stakeholderilor;
- a înțelege cum trebuie alese strategiile și elaborate mesajele pentru ca ele să fie relevante și semnificative pentru publicurile țintă.

Competenţe de team building
- a crea şi menţine un climat de lucru pozitiv;
- a recunoaşte, perfecţiona şi valorifica talentele celorlalţi;
- a-i implica pe ceilalţi în planificare şi luarea deciziilor;
- a sărbători succesele individuale şi de echipă.

Managementul comunicării de criză (10%)
- a identifica rolurile şi responsabilităţile relaţioniştilor în etapele de pre-criză, criză şi post-criză;
- a comunica implicaţiile fiecărei faze şi a elabora mesajele necesare;
- a identifica şi clasifica riscurile, în funcţie de probabilitate şi impactul potenţial;
- a prevedea mijloace de control şi răspuns la situaţiile de criză.

Relaţiile cu mass-media (5%)
- a înţelege relaţiile dintre specialiştii în relaţii publice, jurnalişti şi instituţiile de presă;
- a construi relaţii bazate pe respect şi încredere atât cu mediile generaliste, cât şi cu mediile specializate;
- a corela evenimentele şi tendinţele cu situaţia organizaţiei, stakeholderilor şi pieţei;
- a analiza evenimentele şi tendinţele ca oportunităţi sau riscuri;
- a lua în considerare punctele tari şi punctele slabe (sau avantajele şi dezavantajele) ale diverselor media;
- a identifica şi folosi mijloacele de comunicare adecvate pentru a transmite mesaje către publicurile externe;
- a identifica factorii de influenţă ai diverselor medii de comunicare;
- a distinge lead time-ul diverselor media;
- a identifica schimbările majore pe care le determină utilizarea pe scară largă a noilor tehnologii de comunicare;
- a înţelege impactul tehnologiilor de comunicare actuale şi emergente;
- a înţelege sistemele de distribuţie a informaţiei: publicitate, reclamă, evenimente speciale, comunicare faţă-n faţă, endorsement, promovare etc.

Utilizarea eficientă a tehnologiilor informației (2%)

- a identifica informaţiile care trebuie colectate, evaluate și stocate;
- a ști cum să folosești tehnologiile informației pentru a găsi sau recupera cu ușurinţă datele de care avem nevoie;
- a cunoaște și folosi canalele de distribuire a mesajelor;
- a înțelege puterea și limitele Internetului (în campaniile de PR);
- a folosi tehnologiile existente pentru a planifica, gestiona și evalua programele de relații publice;
- a investiga tehnologiile emergente ca posibile instrumente de relații publice.

Istoria relațiilor publice și probleme actuale din domeniul relațiilor publice (1%)

- a cunoaște figurile cheie din istoria relațiilor publice și contribuția adusă de ei la dezvoltarea domeniului;
- a identifica și descrie tendințele practicii actuale de relații publice;
- a identifica și evalua cele mai importante forțe care au influențat domeniul relațiilor publice;
- a cunoaște originea unor stereotipuri legate de practica de relații publice;
- a defini și corela concepte fundamentale din domeniul relațiilor publice.

Abilități de comunicare avansate (1%)

- a utiliza strategiile și tehnicile de construire a consensului pentru a persuada stakeholderii cheie să susțină o anumită decizie;
- a oferi stakeholderilor oportunități de exprimare liberă a ideilor sau opiniilor;
- a gestiona conflictele, a oferi alternative, a face recomandări și a asista implementarea lor;
- a conduce discuții cu părțile implicate și cu alți stakeholderi pentru a găsi soluții reciproc avantajoase (sau acceptabile) la problemele existente.