

ȘCOALA NAȚIONALĂ DE STUDII POLITICE ȘI ADMINISTRATIVE
ȘCOALA DOCTORALĂ ÎN ȘTIINȚELE COMUNICĂRII

REZUMATUL TEZEI DE DOCTORAT

Autenticitatea din comunicarea brandurilor globale:

*Factori care influențează construirea și implementarea strategiilor de comunicare în
online a brandurilor globale active pe piețele emergente*

Coordonator Științific:

Prof. Univ. Dr. Diana Maria CISMARU

Doctorandă:

Mădălina Teodora ION

Septembrie 2021

CUPRINS

INTRODUCERE	8
CAPITOLUL 1: Perspective teoretice asupra brandurilor globale	12
1.1. Introducere	12
1.2. Determinarea caracterului global al brandurilor	15
1.3. Cultura consumatorului global: de la local la global și înapoi la local	19
1.4. Practici de construire și implementare a strategiilor de comunicare pentru brandurile globale	25
1.5. Personalizarea în masă ca practică de comunicare a brandurilor globale în contextul Big Data	31
1.6. Concluzii	33
CAPITOLUL 2: O retrospectivă a strategiilor de comunicare digitală în secolul globalizării	35
2.1. Introducere	35
2.2. Fundamentul teoretic al comunicării digitale	36
2.3. Difuziunea și extinderea rețelelor sociale online și impactul lor asupra comunicării brandurilor globale	39
2.4. Cultura consumatorului digital	48
2.5. Concluzii	51
CAPITOLUL 3: Autenticitatea ca valoare în comunicarea digitală a brandurilor globale active pe piețele emergente	53
3.1. Introducere	53
3.2. Rolul autenticității în cultura consumatorului digital	53
3.3. Inovații care influențează autenticitatea	56
3.4. Cultura organizațională orientată spre inovație	67
3.5. Concluzii	70
CAPITOLUL 4: Metodologia de cercetare	72
4.1. Introducere	72
4.2. Scopul cercetării	72
4.3. Designul de cercetare	75
4.4. Definirea variabilelor cheie	82
4.5. Metode de cercetare și instrumente	85
4.6. Concluzii	94

CAPITOLUL 5: Cercetare empirică: Identificarea factorilor care influențează construirea și implementarea strategiilor de comunicare digitală a brandurilor globale active pe piețele emergente	96
5.1. Introducere	96
5.2. Operaționalizarea conceptelor cheie și măsurarea	96
5.3. Analiza și interpretarea datelor colectate	103
5.4. Discuție și concluzii	152
CAPITOLUL 6: Cercetare empirică: Testarea influenței pe care cultura organizațională, autenticitatea, inovația și diversitatea socio-culturală îl au asupra performanței în comunicare a brandurilor globale	153
6.1. Introducere	153
6.2. Analiza și interpretarea datelor colectate	153
6.2.1. Statistici descriptive	154
6.2.2. Verificarea ipotezelor prin aplicarea testelor statistice	172
6.3. Discuție și concluzii	183
CONCLUZII FINALE	188
Limitele cercetării	192
Perspective pentru cercetări viitoare	193
BIBLIOGRAFIE	194
LISTA ANEXELOR	213
Anexa 1: Protocolul de interviu	213
Anexa 2: Scrisoarea de informare și consimțământul pentru participarea la studiu	217
Anexa 3: Interviul cu un Digital Marketing Manager din cadrul unei companii cu activitate în sectorul Tehnologie & Telecom	220
Anexa 4: Lista completă a codurilor	236
Anexa 5: Chestionarul: Comunicarea brandurilor globale în România	249
Anexa 6.1. Tabelul corelațiilor dintre valorile organizaționale și inovație	261
Anexa 6.2. Tabelul corelațiilor dintre valorile organizaționale și DSC	262
Anexa 6.3. Tabelul corelațiilor dintre valorile organizaționale și autenticitate	263
Anexa 6.4. Tabelul corelațiilor dintre Inovație și Valorile Organizaționale	264

INTRODUCERE

Întrebarea cu privire la subiectul acestei teze de doctorat s-a conturat pe parcursul celor peste cinci ani de experiență profesională în domeniul comunicării digitale, o perioadă în care am colaborat cu organizații globale strategice pentru piața de afaceri din România, așa cum sunt McDonald's, PepsiCo, Mars Corporation și Unilever. Pe parcursul colaborării profesionale cu branduri globale aparținând acestor companii, am identificat o practică pe care acestea o au în comun, și anume, importul de campanii de comunicare din țări mai bogate din Europa de Vest sau Statele Unite ale Americii. Aceste campanii erau transmise sub forma unor *toolkituri de comunicare* și ulterior adaptate pentru piața din România de multe ori doar din punct de vedere lingvistic, urmând să fie comunicate ca atare pe diverse medii, de la canalele de televiziune până la social media. Prin natura sa, TV-ul este un canal de comunicare unidirecțional și, drept urmare, feedback-ul din partea consumatorilor poate fi cu greu analizat. Dar, de cealaltă parte, în *social media*, reacția utilizatorilor este imediată și, de multe ori, negativă atunci când vorbim despre materiale de comunicare adaptate. Din dorința de a eficientiza costurile și resursele implicate (resurse de timp, resurse financiare, resurse creative etc.), multe organizații care comunică pe o piață emergentă, așa cum este cea din România, abordează o comunicare bazată pe direcțiile strategice globale, neținând cont de caracteristicile socio-culturale ale publicurilor locale. Astfel, dezvoltarea contextului tehnologic a favorizat aducerea în dezbatere a ideii conform căreia brandurile ar trebui să se raporteze la o singură piață globală; drept răspuns, acestea o introdus standardizarea comunicării printr-un amalgam de strategii globale, implementate și la nivel local. Însă, contrar acestei practici, odată cu dezvoltarea rețelelor sociale online, am asistat și la o recreere a identităților culturale locale și, drept urmare, a micro-comunităților din mediul digital. Putem spune că, în contextul globalizării tot mai intens discutate, ne confruntăm cu un fenomen paradoxal, accentuat de dezvoltarea comunităților online: lumea *nu* s-a unit sub umbrela unei singure culturi ci, dimpotrivă, s-a divizat și mai mult, ridicând noi provocări în comunicarea cu publicurile strategice ale unei brand. Nivelul competitivității pe piața de produse și servicii a crescut odată cu ridicarea granițelor și posibilitatea de a achiziționa bunuri din orice colț al lumii. Numărul mare de opțiuni disponibile reprezintă o amenințare pentru organizațiile care activează pe piețele globale, regionale și locale. Oricât de mult ar aprecia imaginea unei organizații sau calitatea unui anumit produs al acesteia, pentru consumatorul global, explorarea unor opțiuni noi nu a fost nicicând mai ușoară, mai ieftină, mai rapidă și mai interactivă (Interbrand, 2019). Acesta este încă un motiv pentru care considerăm că organizațiile trebuie să-și (re)definăască

și întărească valorile cu scopul de a construi și implementa strategii de comunicare orientate spre aspectele sociale și individuale, spre valorile morale, spre etică și spre crearea unor legături umanizate cu publicurile lor.

Ne propunem astfel să explorăm care sunt factorii care influențează construirea și implementarea strategiilor de comunicare online pentru brandurile globale active pe piața din România. Totodată, urmărim să explorăm rolul autenticității în comunicare digitală, precum și influența pe care aceasta o are asupra performanței comunicării în *social media*. Pentru a atinge aceste obiective, propunem un studiu mixt, format din două etape: (1) etapa calitativă, având ca obiectiv înțelegerea în profunzime a factorilor care influențează procesul de construire și implementare a campaniilor online pentru brandurile globale ce comunică în România, urmat de (2) etapa cantitativă, care să testeze și să generalizeze rezultatele inițiale ale cercetării calitative, precum și să verifice corelația dintre principalii factori (autenticitatea, valorile organizaționale, orientarea spre inovație, diversitatea socio-culturală) și performanța campaniilor de comunicare din mediul digital.

Teza este structurată în cinci părți, astfel: (1) partea teoretică (capitolele 1-3) prezintă datele din literatura de specialitate cu privire la stadiul actual al cunoașterii academice din domeniul comunicării online pentru brandurile globale, cu accent pe conceptul de *autenticitate* ca valoare principală care influențează preferințele consumatorilor pentru un brand sau altul; totodată, în prima parte a lucrării aprofundăm rolul pe care îl are inovația în crearea percepției autenticității, precum și valorile organizaționale care pot influența orientarea spre inovație a unei companii; (2) metodologia de cercetare (capitolul 4), prin care sunt argumentate scopul cercetării, alegerea unui studiu format din două etape, eșantionul și alegerea instrumentelor de cercetare; (3) etapa calitativă a studiului (capitolul 5), cu accent pe analiza și interpretarea datelor colectate și (4) etapa cantitativă (capitolul 6), în care am testat și interpretat prin aplicarea de teste statistice influența pe care valorile organizaționale, autenticitatea, inovația și diversitatea socio-culturală îl au asupra performanței în comunicare a brandurilor globale; (5) ultima parte a lucrării cuprinde concluziile finale și o prezentare pe scurt a perspectivelor de noi cercetări viitoare cu privire la procesul de construire și implementare a campaniilor de comunicare în mediul online pentru brandurile globale.

Menționăm faptul că rezumatul de față cuprinde într-o formă concisă conținutul capitolelor 5-6 cu referire la rezultatele cercetării calitative și cantitative, alături de concluziile finale. Numerotarea capitolelor, subcapitolelor și a tabelelor corespunde cu cea din teză. Sunt prezentate referințele bibliografice semnificative folosite în lucrare.

CAPITOLUL 5

Cercetare empirică: Identificarea factorilor care influențează construirea și implementarea strategiilor de comunicare digitală a brandurilor globale active pe piețele emergente

5.4. Discuție și concluzii

Prima etapă a studiului secvențial mixt a constat în aplicarea unei metode calitative pentru colectare a datelor și anume, interviul în profunzime. În vederea acestui, 10 specialiști în comunicare online care gestionează branduri globale active pe piața din România au oferit informații detaliate cu privire la procesul de construire și implementare a campaniilor digitale, precum și a factorilor interni și externi care influențează acest proces. Interviurile au avut loc în perioada februarie-martie 2021 și au rezultat în 80 de pagini de transcript, ale căror date au fost ulterior analizate folosind instrumentul pentru analizarea datelor calitative ATLAS.ti. În total, grila de analiză a însumat 228 de coduri, lista acestora regăsindu-se la finalul lucrării (*Anexa 4: Lista completă a codurilor*), iar pentru determinarea relațiilor dintre coduri am folosit modelul relațiilor semantice universale propus de Spradley (1979) (Tabel 5).

Prima concluzie a cercetării calitative este aceea că nu există o listă exhaustivă și bine determinată în ceea ce privește abilitățile (*soft și hard*) pe care ar trebui să le aibă un specialist în comunicare. Odată întrebați, respondenții au sugerat ca principale atribute soft empatia, adaptabilitatea, curiozitatea, dorința de a învăța, creativitatea, proactivitatea, curajul, spiritul antreprenorial, receptivitatea, prezența de spirit și munca în echipă. Acestora li se adaugă atributele hard și anume, viteza de reacție, cunoștințele de marketing, cunoștințele de media, abilitățile comunicaționale, cunoștințele lingvistice, analiza de date și managementul proiectelor. Așadar, observăm existența unei presiuni reale pe care o resimt astăzi specialiștii în comunicare digitală, dată în primul rând de dinamica schimbătoare a rețelelor sociale online și, în al doilea rând, de nevoile organizațiilor globale de a se adapta rapid la această dinamică a noilor medii comunicaționale.

Cultura organizațiilor globale active pe piața din România este în general descrisă de valori precum încrederea, inovația, alinierea, orientarea spre consumatori, etica și responsabilitatea socială, sustenabilitate, agilitatea, spiritul antreprenorial, calitatea și munca în echipă. Și aici am urmărit să explorăm care sunt valorile care caracterizează organizațiile globale la nivel local, fără însă a reuși să identificăm un tipar. Sugerăm astfel că valorile anterior listate pot varia în funcție de sectorul de activitate al unei companii, dar și de orientarea

managementului (spre oameni sau spre îndeplinirea obiectivelor) și raportarea acestuia la adoptarea inovațiilor în general. De altfel, observăm că există o tendință generală în sectorul bunurilor de consum de a adopta inovații arhitecturale, care combină instrumente, tehnologii și metodologii pe care le transformă într-un timp de inovație nou pe piață, o distincție raportată în primul rând la competitori. De exemplu, una dintre companii din industria de bunuri de consum a achiziționat „un start-up la nivel global care să ajute consumatorii în testarea produselor” (2:30), în timp ce o altă companie a menționat extinderea diversității de servicii oferite prin „achiziționarea la nivel de grup a unei firme de livrare la domiciliu” (6:35). Astfel de inovații arhitecturale presupun, în fapt, „să te uiți diferit la niște lucruri pe care să le pui într-un context care să funcționeze pentru brandul a cărui comunicare o coordonezi” (1:37). De cealaltă parte, așa cum era de așteptat, segmentul tehnologic este cel care testează și abordează tipuri de inovații radicale și/sau disruptive, care să vină cu un pas mai aproape în întâmpinarea nevoilor consumatorilor (7:47). În ceea ce privește inovația în comunicare, aceasta este în general asociată cu o strategie de comunicare complexă prin care mesajul să fie transmis consumatorilor printr-un mix de canale, de la rețelele sociale online, până la aplicarea unor tactici de promovare geotargetată și comunicarea prin intermediul unor *influencers*.

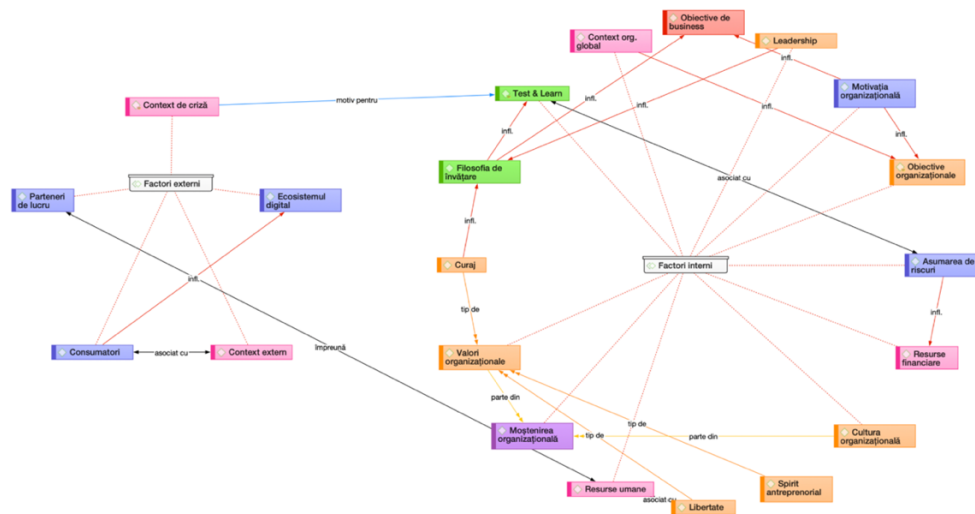


Figura 28: Factorii externi și interni care influențează procesul de adoptare a inovațiilor în comunicare

În acest pas, îndrăznim să sugerăm o listă (non-exhaustivă) a variabilelor identificate ca fiind principalii factori care influențează procesul de adoptare a inovațiilor în comunicare: (1) factori externi: ecosistemul digital (dinamica de schimbare a canalelor online de comunicare), partenerii de lucru (agențiile de publicitate, media, PR etc.), contextul (așa cum a fost contextul de criză ce a descris anul 2020) și, nu în ultimul rând, obiceiurile de consum și preferințele consumatorilor; (2) factori interni: cultura organizațională cu tot ce implică aceasta (valori

organizaționale, orientarea leadershipului, filosofia de învățare și de testare, asumarea de riscuri), contextul organizațional dat de cadrul extern, moștenirea organizațională, obiectivele de business setate, odată cu resursele disponibile (umane și financiare).

În procesul de construire a campaniilor de comunicare online, observăm cum obiectivul principal al comunicării în mediul online este cel *awareness*; fie că vorbim despre imaginea de brand, despre un produs nou sau o ofertă, campaniile de comunicare vizează în primul rând atingerea publicurilor strategice prin mesajul cheie. Această abordare este similară cu cea a transmițerii mesajelor la TV, așa cum, de altfel, intervievații au declarat că, în anumite situații, obiectivul comunicării în mediul online este același cu obiectivul comunicării la TV. De cealaltă parte, este important să subliniem și contextul de criză adus de pandemia Covid-19, care a forțat în general companiile să se reorienteze către comunicarea în mediul online, schimbând astfel focusul canalelor de comunicare din mixul de marketing, de la TV la digital. Totodată, în ciuda faptului că mediul online a avut până acum mai mult un rol suport, se observă cum companiile globale active pe piețele în curs de dezvoltare sunt orientate spre schimbarea acestui focus pe termen mediu.

În ceea ce privește înțelegerea consumatorilor, observăm că există cazuri în care informațiile cu privire la publicul țintă lipsesc din etapa inițială a construirii campaniilor de comunicare, așa cum a specificat, de altfel, unul dintre respondenți: „nu este standard în toate brief-urile, să fie inclusă partea asta socio-demografică” (5:53), iar „în brief-urile creative nu prea sunt incluse date cu privire la audiență” (5:52). De cealaltă parte, există această înclinație spre a construi profilul unui consumator unic global și de a-i generaliza caracteristicile, indiferent de mediul cultural din care acesta provine. Considerăm că această practică a dus la formarea așa-numitelor *toolkit-uri de comunicare*.

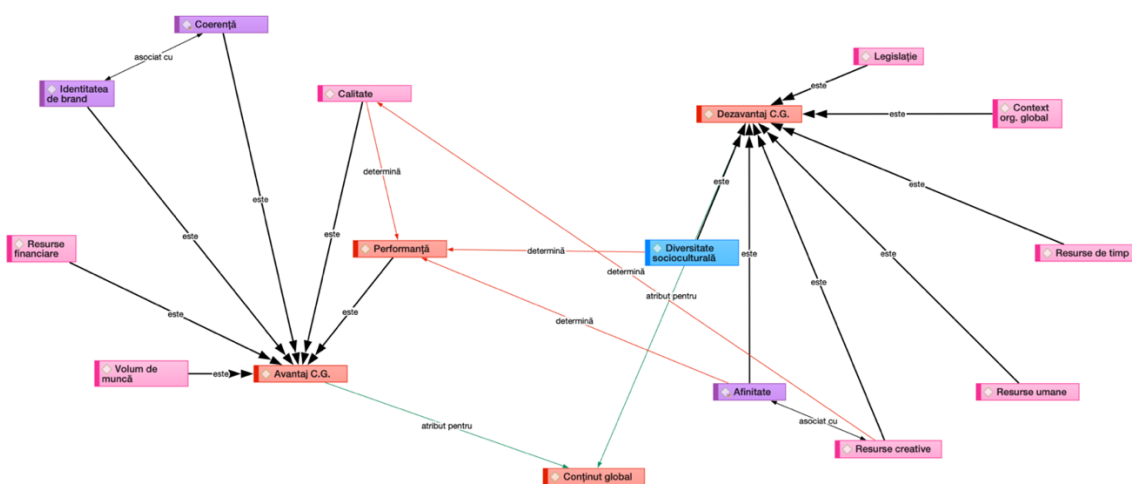


Figura 16: Avantajele și dezavantajele conținutului global adaptat local

Această tendință confirmă una dintre ipotezele lucrării și anume, brandurile globale active pe piețele emergente continuă să adopte conținutul creat global, fără a ține neapărat cont de caracteristicile socioculturale ale publicurilor locale cărora li se adresează. Dintr-o analiză mai nuanțată a tipului de conținut utilizat în comunicarea cu publicurile strategice, înțelegem că, în general, conținutul global adaptat local are ca avantaje principale faptul că respectă identitatea și valorile brandului, este coerent, de calitate, iar adaptarea lor implică resurse mai puține pentru echipa locală (resurse umane, de timp și financiare); de cealaltă parte, tipul acesta de conținut nu răspunde întocmai nevoilor publicurilor locale și, drept urmare, nivelul de afinitate cu acesta este mai scăzut. Pe de altă parte, conținutul creat local este mai aproape de consumatori și, drept urmare mai relevant pentru piață, răspunde unor nevoi specifice și este perceput ca fiind mai performant comparativ cu conținutul adaptat de la global; ca principale dezavantaje, însă, respondenții amintesc de lipsa de coerență cu identitatea globală a brandului și resursele pe care le implică crearea acestuia.

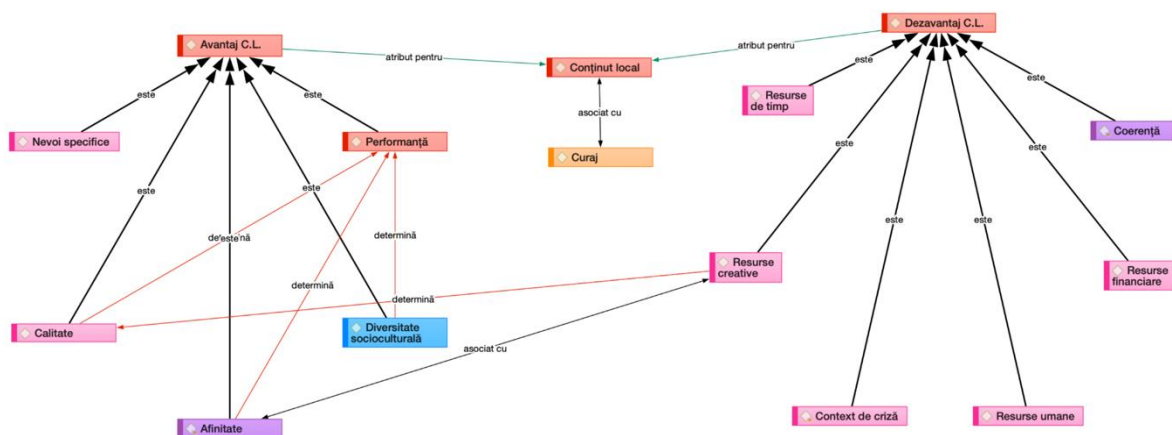


Figura 17: Avantajele și dezavantajele conținutului creat local

Nu în ultimul rând, după aplicarea grilei de analiză am văzut cu dimensiunile autenticității percepute de consumatori s-au transformat în viziunea specialiștilor în comunicare. Coerența, implicarea, încrederea, afinitatea, divertismentul și diferențierea reprezintă dimensiunile care pot determina nivelul de autenticitate al unui brand global în comunicarea cu publicurile strategice locale. Astfel, *coerența* este definită în raport cu identitatea globală a brandului, cu moștenirea acestuia și cu valorile susținute; în general, un brand este definit ca fiind coerent atunci când campaniile de comunicare respectă întocmai valorile și principiile de bază ale acestuia. *Implicarea* face referire la două aspecte – sustenabilitatea și responsabilitatea socială ca modalitate a brandurilor globale de a se implica activ în nevoile mediului înconjurător și ale comunităților. *Încrederea* este asociată cu nivelul

de transparență pe care brandurile globale îl afișează în comunicarea cu segmentele de public, precum și cu o libertate pe care o au echipele de comunicare și marketing în cântărirea, asumarea riscurilor și luarea de decizii, o valoare ce stă la baza culturii care descrie organizația. *Afinitatea* este definită ca fiind nivelul în care consumatorii simt o legătură pozitivă cu brandul bazat pe o validare a sinelui asociată cu măsura în care oamenii și brandurile împărtășesc aceleași valori.

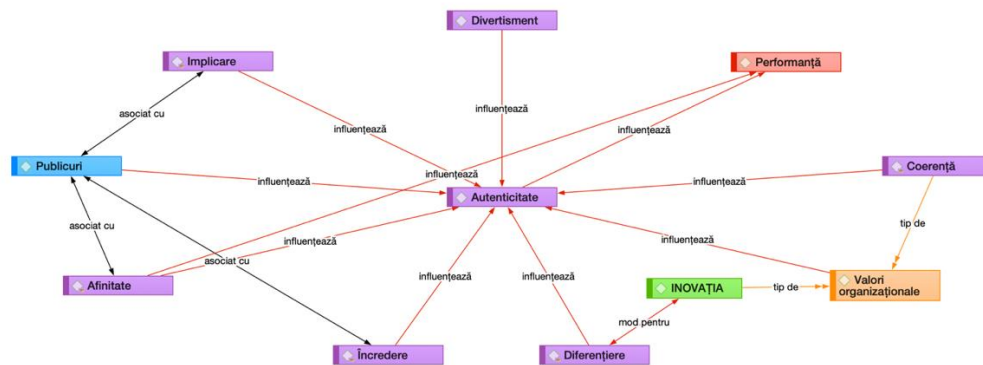


Figura 25: Dimensiunile autenticității percepute

Divertismentul reprezintă măsura în care brandul poate genera sentimente pozitive și oferi experiențe autentice consumatorilor săi. Și, nu în ultimul rând, *diferențierea* presupune existența unor produse și/sau servicii unice, precum și a unei comunicări recognoscibile și a unor experiențe ușor de reținut pentru publicurile cărora li se adresează un brand (Figura 25). Conturăm astfel un nou model teoretic, pe care ne propunem să-l testăm în cea de-a doua parte a cercetării și pe care ne propunem să-l explorăm mai în detaliu în etapa cantitativă a studiului.

CAPITOLUL 6

Cercetare empirică: Testarea influenței pe care cultura organizațională, autenticitatea, inovația și diversitatea socio-culturală îl au asupra performanței în comunicare a brandurilor globale

6.3. Discuție și concluzii

În cea de-a doua etapă de cercetare a studiului am urmărit să explorăm rolul pe care cultura organizațională descrisă de valori, autenticitatea, diversitatea socio-culturală și orientarea spre inovație îl au asupra performanței comunicării în mediul online a brandurilor globale active pe o piață emergentă așa cum este cea a României. În vederea analizei cantitative

am aplicat chestionarul ca instrument de cercetare, eșantionul fiind format din specialiștii în comunicare digitală, care coordonează procesul de construire și implementare a campaniilor pentru branduri globale prezente pe piața din România. Având în vedere că nu există disponibilă o listă a tuturor specialiștilor în comunicare din România, cărora să le fie atribuită compania, precum și funcția pe care aceștia o ocupă în cadrul companiei, am urmărit crearea unei astfel de baze de date de experți, specialiști în domeniul comunicării având funcții în cadrul unei organizații globale cu ajutorul rețelei sociale LinkedIn. Astfel, am identificat 364 de elemente, specialiști în domeniul comunicării online care coordonează branduri globale active pe piața din România. Procesul de contactare a respondenților a avut loc în două etape, astfel: (1) am trimis cerere de conectare pe LinkedIn tuturor celor 364 de persoane; una dintre limitele acestor rețele sociale este că nu permite contactarea gratuită prin mesaj direct a membrilor rețelei care nu sunt conectați între ei (LinkedIn, 2018); din cele 364 de persoane, 86 nu au răspuns cererii de conectare; (2) ulterior, 278 de persoane au primit mesajul cu invitația de a participa la studiul despre comunicarea brandurilor globale (185 de branduri), iar 104 dintre acestea au fost de acord să răspundă la chestionar (101 de branduri globale). Caracteristicile atât de specifice ale eșantionului au reprezentat o barieră în atingerea numărului necesar de răspunsuri pentru a putea avea o cercetare validă. Acestea sunt persoane educate, cu funcții de coordonare în companii globale importante, iar procesul de colectare a datelor a fost unul anevoios, ce s-a desfășurat pe perioada a 10 săptămâni și două zile (27 aprilie – 30 iunie 2021). Așadar, în urma aplicării chestionarului, am măsurat percepția a 104 respondenți ($N = 104$), percepție pe care ulterior am analizat-o folosind instrumentul SPSS Statistics. Amintim faptul că, conform designului de cercetare inițial, datele pentru măsurarea variabilei dependente și anume, performanța (mai exact, performanța conținutului publicat pe pagina de Facebook a brandurilor globale), au fost colectate cu ajutorul instrumentului de colectare a indicatorilor de performanță SocialInsider. Am putut astfel colecta date cantitative despre variabile precum numărul de fani, numărul de postări publicate în anul 2020, numărul total de reacții, comentarii și distribuiri, precum și media ratei de interacțiune per postare în anul 2020. Ideea de a corela acești indicatori de performanță din SocialInsider cu percepțiile măsurate prin intermediul chestionarului aplicat a părut în primă instanță a fi fezabilă, numai că, în urma aplicării testului de distribuție Shapiro-Wilk, am observat că ne confruntăm cu o distribuție non-parametrică pentru fiecare dintre indicatorii colectați: $W(101) = 0.239$, $p < 0.001$ pentru comentarii ($M = 12,698.88$, $SD = 50,370.47$), $W(101) = 0.286$, $p < 0.001$ pentru reacțiile totale ($M = 188,922.81$, $SD = 657,900.94$), $W(101) = 0.157$, $p < 0.001$ ($M = 19,329.75$, $SD = 108,981.05$) pentru numărul de distribuiri, iar $W(101) = 0.231$, $p < 0.001$ ($M = 0.76\%$, $SD =$

3.14%) pentru media ratei de interacțiune pe postare. Chiar și așa, am decis aplicarea unui test de corelație pentru distribuție non-parametrică, iar rezultatele au indicat lipsa unei corelații între valorile organizaționale și indicatorii colectați din Facebook (conform Tabel 34). Unul dintre argumentele identificate a fost acela că indicatorii de performanță pot fi influențați de un număr mare de factori așa cum sunt bugetul investit în promovarea conținutului, tipul de industrie din care face parte brandul global, tipologia paginii de Facebook (care poate fi globală sau locală), chiar și de formatul conținutului postat (fotografie, video, text), care poate fi afișat diferit, în funcție de algoritmul Facebook. Toți acești factori sunt independenți de percepția eșantionului măsurat și, drept urmare, corelațiile astfel testate nu vor putea fi validate. Acestea fiind argumentele, am decis eliminarea datelor colectate din SocialInsider și înlocuirea acestora cu performanța percepută a respondenților pentru comunicarea brandurilor globale în 2020, evaluată ca fiind în general mai puternică (35,58%) și mult mai puternică (34,62%) în comparație cu performanța din 2019 (Grafic 26). Astfel, am urmărit testarea corelațiilor dintre variabilele independente și anume, valorile organizaționale, autenticitatea, diversitatea socio-culturală și orientarea spre inovație, și variabila dependentă a performanței. În urma aplicării testului Spearman asociat distribuțiilor non-parametrice, am observat corelații pozitive între acestea, moderate din punctul de vedere al semnificației statistice, conform Tabelului 50. Corelația cea mai semnificativă există între performanță și inovație ($r_s = .452, p < .001, N = 104$), urmată îndeaproape de corelația dintre valorile organizaționale și performanță ($r_s = .443, p < .001, N = 104$). La polul opus, se observă o corelație mai slabă între diversitatea socio-culturală și performanță ($r_s = .390, p < .001, N = 104$).

		Performanța în 2020	
Spearman's rho	VO	Coeficientul de corelație	.443**
		Sig. (2-tailed)	<.001
		N	104
	Autenticitatea	Coeficientul de corelație	.411**
		Sig. (2-tailed)	<.001
		N	104
	DSC	Coeficientul de corelație	.390**
		Sig. (2-tailed)	<.001
		N	104
	Inovație	Coeficientul de corelație	.452**
		Sig. (2-tailed)	<.001
		N	104

**Corelația este semnificativă la nivelul 0.01 (2-tailed).

Tabel 52: Corelația dintre variabila dependentă și variabilele independente

Putem concluziona că, în general, valorile organizaționale influențează performanța în comunicarea online a brandurilor globale, cele mai semnificative statistic fiind orientarea spre *sustenabilitate* ($r_s = .396, p < .001, N = 104$), *calitatea* ($r_s = .393, p < .001, N = 104$), *responsabilitatea socială* ($r_s = .374, p < .001, N = 104$), *transparența* ($r_s = .373, p < .001, N = 104$), *profesionalismul* ($r_s = .364, p < .001, N = 104$) și *spiritul de echipă* ($r_s = .340, p < .001, N = 104$). Totodată, subliniem faptul că, în ciuda faptului că mulți dintre respondenți au menționat orientarea spre consumatori ca fiind valoarea după care sunt ghidate acțiunile de comunicare ale brandurilor globale, corelația dintre aceasta și performanță a rezultat ca fiind mai mică din punctul de vedere al coeficientului ($r_s = .265, p < .001, N = 104$). Așadar, în ceea ce privește valorile organizaționale, companiile globale ar trebui să se orienteze mai mult spre oglindirea în comunicare a orientării acestora spre adoptarea unor soluții calitative, sustenabile și cu un grad ridicat al responsabilității sociale cu scopul de a veni în întâmpinarea nevoilor consumatorilor. În același timp, încurajarea unei culturi organizaționale în care profesionalismul, spiritul de echipă și comunicarea transparentă dintre management și echipele de lucru va influența pozitiv și rezultatele campaniilor de comunicare în mediul online.

În ceea ce privește autenticitatea, observăm o corelație puternică cu percepția asupra orientării leadership-ului spre testarea inovațiilor în comunicare ($r_s = .640, p < .001, N = 104$). Astfel, putem sugera că măsura în care leadership-ul este în general orientat spre testarea anumitor aspecte ale comunicării, așa cum este alternarea segmentelor de audiență și comunicarea cu micro-comunitățile, crearea de conținut local, schimbarea obiectivelor digitale, schimbarea mixului de marketing și aducerea focusului pe canalele online, precum și testarea noilor platforme sociale online poate influența pozitiv autenticitatea percepută. În același timp, observăm că există o corelație semnificativă statistic între inovație și orientarea leadershipului spre testarea anumitor aspecte ale comunicării ($r_s = .551, p < .001, N = 104$); totodată, inovația și performanța sunt corelate pozitiv ($r_s = .452, p < .001, N = 104$), ceea ce ne permite să sugerăm că autenticitatea poate influența performanța în comunicare a brandurilor globale. La rândul ei, diversitatea socio-culturală este semnificativ corelată cu autenticitatea ($r_s = .563, p < .001, N = 104$), dimensiunea cea mai puternic corelată fiind cea a încrederii ($r_s = .589, p < .001, N = 104$), care presupune că în comunicarea sa, brandul plasează nevoile consumatorului pe primul loc, având o abordare sinceră, transparentă.

O altă concluzie relevantă este faptul că inovația este puternic corelată cu valorile organizaționale ($r_s = .734, p < .001, N = 104$). Dintre acestea s-au distins *coerența* ($r_s = .616, p$

< .001, $N=104$), *profesionalismul* ($r_s = .599$, $p < .001$, $N=104$), *calitatea* ($r_s = .571$, $p < .001$, $N=104$), *curajul* ($r_s = .538$, $p < .001$, $N=104$) și *încrederea* ($r_s = .521$, $p < .001$, $N=104$).

În ceea ce privește tipul de conținut, vrem să subliniem câteva concluzii descriptive și anume că, în general, brandurile globale active pe piața din România comunică conținut creat local (61,17%), în defavoarea conținutului adaptat de la global (39,83%). De altfel, conținutul creat local este în general perceput ca fiind mai performant decât conținutul adaptat de la global, acest lucru datorându-se nivelului ridicat de personalizare și de afinitate. Cu toate acestea, conținutul local este în general perceput ca fiind mai puțin calitativ și mai puțin coerent decât conținutul provenit de la global prin kit-urile de comunicare și, în plus, crearea acestuia necesită mai multe resurse. Totodată, se observă corelații puternice între autenticitate și CL ($r_s = .543$, $p < .001$, $N=10$) și CG ($r_s = .588$, $p < .001$, $N=10$). Diferența dintre cele două tipuri de conținut stă, însă, în faptul că, în general, există o corelație mai puternică între conținutul local și două dintre dimensiunile autenticității și anume, *încrederea* și *divertismul*, în timp ce, pentru conținutul global corelația mai puternică există între dimensiunile *coerență* și *diferențiere*.

CONCLUZII FINALE

Așa cum am văzut în etapa calitativă a studiului, brandurile globale active pe piața din România continuă să importe conținut din țări mai bogate din Europa de Vest sau Statele Unite ale Americii, în contextul în care consumatorii sunt în măsură să evalueze calitatea conținutului pe care un brand îl comunică, cu atât mai mult în *social media*, acolo unde reacțiile negative pot fi imediate. De altfel, literatura de specialitate din ultimii ani susține personalizarea în masă ca practică de comunicare a brandurilor globale, cu atât mai mult în contextul Big Data ce caracterizează prezentul, de altfel un proces ciclic, dus-întors între lumea de afară și echipele de comunicare online care construiesc campanii în baza datelor colectate (Kotras, 2020). Așadar, ar trebui să existe o aliniere continuă a brandurilor globale la nevoile publicurilor strategice, iar pentru ca acest lucru să se întâmple, este nevoie ca acestea să-și îndrepte atenția către caracteristicile audiențelor locale. Cu toate acestea, practicile de standardizare a comunicării continuă să fie adoptate, cu atât mai mult pe piețele emergente, acolo unde nu există resurse suficiente pentru crearea de conținut local. Astfel, obiectivul pe care ni l-am asumat prin demararea acestui studiu în două etape a fost întocmai identificarea factorilor care influențează în general procesul de decizie în ceea ce privește construirea și implementarea campaniilor de comunicare, precum și intenția de a investiga dimensiunile autenticității și de a explora corelația dintre autenticitatea percepută și performanța în comunicare a brandurilor

globale. Acesta a fost contextul în care am pus bazele unui studiu în două etape: (1) cercetare calitativă folosind interviul în profunzime ca metodă de colectare a datelor și (2) cercetare cantitativă pentru care am utilizat chestionarul ca metodă de colectare a datelor, scopul acesteia fiind acela de a testa și de a generaliza concluziile primei etape. În ambele etape, elementele eșantionului au fost reprezentate de specialiștii în comunicare digitală, care se ocupă de coordonarea unor branduri globale importante pentru piața din România. Colectarea datelor a avut loc în perioada februarie-iunie 2021 (ambele etape) și a rezultat în zece interviuri în profunzime și 104 răspunsuri obținute în urma aplicării chestionarului. În final, am folosit ATLAS.ti și SPSS Statistics pentru analiza și interpretarea datelor, verificarea ipotezelor și conturarea concluziilor finale.

Cultura organizațională descrisă de valori. În general, o cultură organizațională care încurajează comportamentele inovative este asociată cu o performanță crescută a companiei în raport cu competitorii (Hogan și Coote, 2013). Mai nuanțat de atât, în urma măsurării percepțiilor specialiștilor comunicare a reieșit că există o corelație semnificativă între valorile care susțin inovația (Anexa 6.4) și performanța în comunicare a brandurilor globale. Totodată, există o corelație pozitivă, semnificativă din punct de vedere statistic și între valorile organizaționale și orientarea leadership-ului spre testarea anumitor aspecte ale comunicării, așa cum este adoptarea celor mai noi platforme de comunicare, testarea tipurilor de audiență sau chiar crearea de conținut local în vederea unei comunicări personalizate cu micro-comunitățile sau publicurile strategice. Nu în ultimul rând, în ceea ce privește valorile organizaționale, acestea sunt semnificativ corelate și cu nivelul de diversitate socio-culturală, ceea ce sugerează că mediul intern reprezintă un factor important în procesul de construire și implementare a campaniilor de comunicare, influențând direct modul în care echipele de lucru (marketing, comunicare) se dedică proiectelor.

Autenticitatea. Așa cum am văzut în studiul literaturii de specialitate, autenticitatea reprezintă un concept important pentru generația *Millennials* din întreaga lume (Keating și Singh, 2020), care percepe autenticitatea unui brand ca fiind un echilibru între valorile susținute, identitatea ideală proiectată și felul în care acesta se comportă în mod real (Pattuglia et al., 2015). De altfel, din perspectiva consumatorilor, a reieșit că autenticitatea este caracterizată de următoarele patru dimensiuni: (1) *continuitatea*, caracterul continuu al brandului, istoria și abilitatea lui de a transcende orice trend; (2) *credibilitatea*, asociată cu transparența și onestitatea brandurilor în fața consumatorilor, alături de dorința și abilitatea acestora de a livra conform promisiunilor făcute; (3) *integritatea*, bazată pe virtutea reflectată în intențiile brandului și în valorile pe care le comunică, precum și orientarea acestuia de a

acționa corect, etic, fără o agendă economică ascunsă și (4) *simbolismul* care reflectă valorile pe care consumatorii le consideră importante, precum și potențialul brandului de a fi o sursă importantă în construirea identității consumatorilor prin oferirea unor indicii care reprezintă valorile, obiceiurile și relațiile lor (Morhart *et al.*, 2015). Interviuurile în profunzime au arătat, însă, că din perspectiva specialiștilor în comunicare, aceste dimensiuni capătă nuanțe noi, conturând astfel o concluzie importantă a studiului și anume, un nou model teoretic care propunem șase dimensiuni care descriu autenticitatea: (1) *coerența*, definită în raport cu identitatea globală a brandului, cu moștenirea acestuia și cu valorile susținute; în general, un brand este definit ca fiind coerent atunci când campaniile de comunicare respectă întocmai valorile și principiile de bază ale acestuia; (2) *implicarea* face referire la două aspecte – sustenabilitatea și responsabilitatea socială ca modalitate a brandurilor globale de a se implica activ în nevoile mediului înconjurător și ale comunităților; (3) *încrederea* este asociată cu nivelul de transparență pe care brandurile globale îl afișează în comunicarea cu segmentele de public, precum și cu o libertate pe care o au echipele de comunicare și marketing în cântărirea, asumarea riscurilor și luarea de decizii, o valoare ce stă la baza culturii care descrie organizația; (4) *afinitatea* este definită ca fiind nivelul în care consumatorii simt o legătură pozitivă cu brandul bazat pe o validare a sinelui asociată cu măsura în care oamenii și brandurile împărtășesc aceleași valori; (5) *divertismentul* reprezintă măsura în care brandul poate genera sentimente pozitive și oferi experiențe autentice consumatorilor săi prin intermediul comunicării în mediul online și (6) *diferențierea* presupune existența unor produse și/sau servicii unice, precum și a unei comunicări recunoscutibile și a unor experiențe ușor de reținut pentru publicurile cărora li se adresează un brand (Figura 25). Testele statistice aplicate au arătat că există o corelație puternică între nivelul autenticității percepute și orientarea spre testare a leadership-ului a unor aspecte ale comunicării brandurilor în mediul online. Totodată, autenticitatea este puternic corelată cu diversitatea socio-culturală, iar dintre dimensiunile acesteia se remarcă cea a *încrederii* ca având o influență puternică asupra gradului de diversitate socio-culturală. Putem astfel concluziona că un grad ridicat de transparență în comunicare, atât la nivel intern, cât și la nivel extern poate avea o influență pozitivă în ceea ce privește autenticitatea percepută a brandurilor globale. În ceea ce privește performanța, testele statistice aplicate au indicat că aceasta este moderat influențată de autenticitate.

Inovația. Conceptul inovației este intens discutat în literatura de specialitate. Conform teoreticienilor, adopția tehnologiilor informației și ale comunicării online ajută la conturarea unei imagini inovative a organizațiilor și are un impact pozitiv direct asupra eficienței cu care acestea își ating obiectivele de business (Molinillo și Japutra, 2017). Pentru obiectul acestui

studiu ne-am propus să explorăm percepția internă cu privire la orientarea spre inovație a organizațiilor globale, dar pe plan local. Astfel, din etapa calitativă a reieșit că există o tendință generală în sectorul bunurilor de consum de a adopta inovații arhitecturale, care combină instrumente, tehnologii și metodologii pe care le transformă într-un timp de inovație nou pe piață, o distincție raportată în primul rând la competitori. De cealaltă parte, așa cum era de așteptat, segmentul tehnologic este cel care testează și abordează tipuri de inovații radicale și/sau disruptive, care să vină cu un pas mai aproape în întâmpinarea nevoilor consumatorilor. Analiza cantitativă a permis și elaborarea unei liste (non-exhaustivă) a variabilelor identificate ca fiind principalii factori care influențează procesul de adoptare a inovațiilor în comunicare: (1) factori externi: ecosistemul digital (dinamica de schimbare a canalelor online de comunicare), partenerii de lucru (agențiile de publicitate, media, PR *etc.*), contextul (așa cum a fost contextul de criză ce a descris anul 2020) și, nu în ultimul rând, obiceiurile de consum și preferințele consumatorilor; (2) factori interni: cultura organizațională cu tot ce implică aceasta (valori organizaționale, orientarea leadershipului, filosofia de învățare și de testare, asumarea de riscuri), contextul organizațional dat de cadrul extern, moștenirea organizațională, obiectivele de business setate, odată cu resursele disponibile (umane și financiare) (Figura 29). Raportăm astfel și o corelație puternic semnificativă între inovație și valorile organizaționale, dintre acestea distingând-se valori precum coerența, profesionalismul, calitatea, curajul și încrederea.

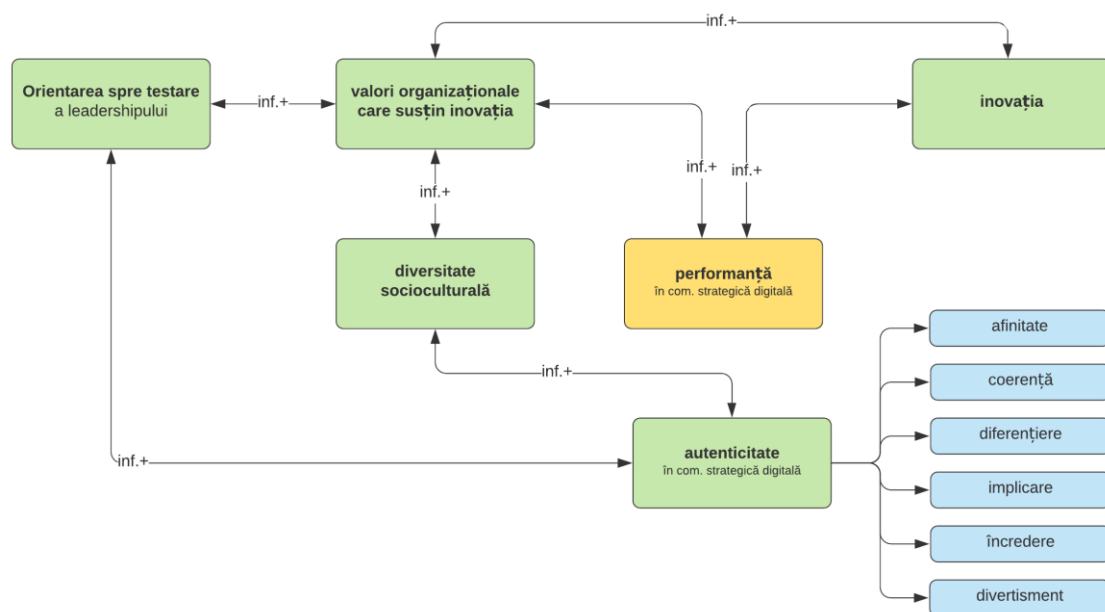


Figura 29: Modelul teoretic propus

Așadar, ca urmare a testării ipotezelor, matricea conceptuală se transformă astfel: valorile organizaționale influențează puternic inovația și diversitatea socio-culturală și au un impact pozitiv asupra performanței comunicării în mediul online a brandurilor globale; totodată, autenticitatea este corelată semnificativ cu orientarea leadership-ului spre testarea anumitor aspecte ale comunicării online, putând astfel să sugerăm că are o influență indirectă, corelată moderat, cu performanța.

Conținutul creat local și conținutul adaptat de la global. Literatura de specialitate abordează subiectul conținutului din perspectiva practicilor de comunicare, fără a-l separa cele două tipuri de conținut. Interviuurile în profunzime ne-au permis să înțelegem mai în detaliu această practică a importării campaniilor de comunicare din țări din Europa de Vest sau SUA, delimitând clar avantajele și dezavantajele ambelor tipuri de conținut. Astfel, concluzionăm că, în general, conținutul global adaptat local are ca avantaje principale faptul că respectă identitatea și valorile brandului, este coerent, de calitate, iar adaptarea lor implică resurse mai puține pentru echipa locală (resurse umane, de timp și financiare); de cealaltă parte, tipul acesta de conținut nu răspunde întocmai nevoilor publicurilor locale și, drept urmare, nivelul de afinitate cu acesta este mai scăzut. Pe de altă parte, conținutul creat local este mai aproape de consumatori și, drept urmare mai relevant pentru piață, răspunde unor nevoi specifice și este perceput ca fiind mai performant comparativ cu conținutul adaptat de la global; ca principale dezavantaje, însă, respondenții amintesc de lipsa de coerență cu identitatea globală a brandului și resursele pe care le implică crearea acestuia. În ceea ce privește percepția măsurată, conținutul creat local este în general perceput ca fiind mai performant decât conținutul adaptat de la global, acest lucru datorându-se nivelului ridicat de personalizare și de afinitate. Cu toate acestea, conținutul local este în general perceput ca fiind mai puțin calitativ și mai puțin coerent decât conținutul provenit de la global prin kit-urile de comunicare și, în plus, crearea acestuia necesită mai multe resurse. Totodată, se observă corelații puternice între autenticitate și conținutul local. Diferența dintre cele două tipuri de conținut stă, însă, în faptul că, în general, există o corelație mai puternică între conținutul local și două dintre dimensiunile autenticității și anume, *încrederea și divertismentul*, în timp ce, pentru conținutul global corelația mai puternică există între dimensiunile *coerență și diferențiere*.

Dincolo de modelul teoretic propus, considerăm că o particularitate a studiului este întocmai faptul că oferă o retrospectivă în detaliu a practicilor de construire și implementare a strategiilor de comunicare online pentru brandurile globale active pe piața din România, oferind astfel suport tuturor practicienilor de la nivel local care doresc să evalueze comunicarea brandurilor pe care le coordonează cu obiectivul de a îmbunătăți performanța acestora.

Limitele cercetării

Considerăm că una dintre limitele cercetării este dată de dimensiunea eșantionului pentru etapa calitativă. Așa cum am specificat în capitolul despre metodologia de cercetare, gradul înalt de educație al elementelor eșantionului, precum și funcțiile importante pe care acestea le ocupă în cadrul unor organizații globale au reprezentat principalele bariere în procesul de colectare a datelor – în general, specialiștii în comunicare digitală au o disponibilitate scăzută în participarea la astfel de studii, argumentul fiind întocmai dinamica canalelor de comunicare și viteza cu care aceștia trebuie să răspundă provocărilor de zi cu zi. Preconizăm că un eșantion mai mare (peste 217 de respondenți pentru o populație de 500 de elemente de studiu și o eroare de 5%) ne-ar fi ajutat să demonstrăm distribuția parametrică a datelor (ce poate fi ușor sesizată din evaluarea grafică a acestora) și, în cele din urmă, aplicarea unui test statistic care să ne ajute în crearea unui model matematic prin care să se poată verifica modelul teoretic propus (regresie multiplă). De cealaltă parte, considerăm intenția de a colecta datele cantitative despre performanță direct din Facebook ca fiind una bună, însă multitudinea de factori care pot influența acei indicatori reprezintă o limită în încercarea de a normaliza datele, confruntându-ne astfel cu distribuții mai mult decât non-parametrice. Totodată, din punct de vedere metodic, o limită importantă a constat în faptul că LinkedIn nu permite trimiterea de mesaje private între membri care nu sunt conectați. Reamintim în acest pas că 86 de persoane nu au răspuns cererii de conectare și, drept urmare, nu au putut fi invitate să participe la interviu. În aceeași notă, considerăm tot o limită faptul că este posibil ca nu toți specialiștii în comunicare digitală să fie prezenți pe LinkedIn și, drept urmare, să facă parte din populația de studiu. Nu în ultimul rând, una dintre limitările acestei metode de cercetare calitativă este aceea că, în anumite cazuri, persoanele intervievate ar putea întâmpina dificultăți în exprimarea a ceea ce gândesc sau cred despre un anumit subiect, ar putea să nu aibă acces la toate informațiile dorite sau chiar și-ar putea exprima dorința de a nu răspunde la anumite întrebări, context în care relevanța datelor obținute prin metoda interviului a depins de calitățile intervievatorului, de capacitatea acestuia de a pune întrebări și de a interpreta răspunsurile obținute.

Perspective pentru cercetări viitoare

Una dintre direcțiile pe care le sugerăm pentru continuarea analizei influenței pe care autenticitatea o are asupra performanței în comunicare este demararea unor studii de caz prin

care să fie explorate dimensiunile autenticității, dar la nivel intern, astfel încât să se poată accesa date concrete cu privire la performanța în comunicare a brandurilor globale. În general, organizațiile globale au un portofoliu variat de branduri, iar perspectiva în care toate aceste date pot fi colectate din același loc ar ușura procesul și, totodată, ar permite compararea rezultatelor în funcție de fiecare brand în parte. Nu în ultimul rând, într-un caz absolut ideal, acest studiu de caz ar putea fi aplicat în țări diferite, tocmai pentru a compara dimensiunile autenticității într-o piață emergentă cu o piață deja dezvoltată și unde tipologia valorilor se schimbă.

BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ

- (88) Hogan, S. J., Coote, L. V. (2013). *Organizational Culture, Innovation and Performance: A Test of Schein's Model*. Journal of Business Research, 67(8), 1609-1621. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.09.007>.
- (96) Interbrand. (2019). *Best Global Brands 2019: Iconic Moves*. Interbrand. <https://www.interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2019/download/>.
- (104) Keating, B., Singh, B. (2020). *Taste VS. Values: Effective, Authentic and Nuanced Hyperlocalization in the Digital Marketing Era*. In Digital and Social Media Marketing: Emerging Applications and Theoretical Development, Ed. Rana, N. P., Slade, E. L., Sahu, G. P., Kizgin, H., Singh, N., Dey, B., Gutierrez, A., Dwivedi, Y. K., 283-291. Gewerbestrasse: Springer.
- (135) Molinillo, S., Japutra, A. (2017). *Organizational adoption of digital information and technology: A theoretical review*. The Bottom Line, 30(1). <http://dx.doi.org/10.1108/BL-01-2017-0002>.
- (139) Morhart, F., Malar, L., Guevremont, A., Girardin, F., Grohmann, B. (2014). *Brand Authenticity: An Integrative Framework and Measurement Scale*. Journal of Consumer Psychology, 25(2): 200-218. doi: 10.1016/j.jcps.2014.11.006.
- (152) Pattuglia, S., Mingione, M, Cherubini, S. (2015). *Achieving alignment for corporate brand success: The consumer quest for authenticity and heritage*. Proceedings International Marketing Trends Conference 2015.
- (177) Sinclair, J. K., Vogus, C. E. (2011). *Adoption of social networking sites: An exploratory adaptive structuration perspective for global organizations*. Inf Technol Manag, 12, 293–314. <https://doi.org/10.1007/s10799-011-0086-5>.
- (181) Spradley, J. (1979). *The Ethnographic Interview*. Waveland Press, Long Grove, IL.