UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA "GIORGIO FUÀ"

Corso di Laurea Magistrale in Economia e Management

Curriculum Marketing

L'INCIDENZA DELLE DIVERSITÀ CULTURALI NEL WEB DESIGN

THE INFLUENCE OF CULTURAL DIFFERENCES IN WEB DESIGN

Relatore: Chiar.mo
Prof. Silvio Cardinali

Tesi di Laurea di:
Alessandra Mari

Anno Accademico 2016/2017

INDICE

INTRODUZIONE 1

CAPITOLO 1: MODELLI CULTURALI 4

1.1 La cultura nella gestione aziendale internazionale 4

1.2 Il modello di Hofstede: le 5 dimensioni 6

1.3 Il modello di House: l'analisi Globe 26

1.4 Il modello di Hall: High Context Culture and Low Context Culture 29

1.5 Il modello di Schwartz: "La mappa dei modelli culturali" 34

CAPITOLO 2: MARKETING INTERCULTURALE ON-LINE E WEB SITE DESIGN 42

2.1 L'impatto delle differenze culturali sul web design 43

2.2 Il modello di Marcus e Gould per studiare la relazione tra cultura e web design 52

2.3 Caratteristiche di web design vs culture Low Context/ High Context secondo Würtz 58

CAPITOLO 3: CONFRONTO WEB CULTURALE CINA-ITALIA 64

3.1 Un confronto più dettagliato tra Oriente e Occidente 66

3.2 Presentazione del caso Decathlon 78

3.3 Descrizione del caso preso in esame 79

OSSERVAZIONI CONCLUSIVE 88

BIBLIOGRAFIA 91

INTRODUZIONE

L'oggetto di studio di questa tesi è il legame esistente tra la cultura di un paese e gli elementi di web design riscontrati all'interno delle homepage di siti internet aziendali.

Per alcuni, la diversità culturale è positiva in sé poiché evoca la condivisione delle ricchezze custodite in ogni cultura del mondo, e quindi i legami uniscono nello scambio e nel dialogo. Per altri, le differenze culturali farebbero smarrire il senso della comune umanità e sarebbero pertanto fonte di numerosi conflitti.

Nonostante la diffusione di internet costituisca un fenomeno globale, le caratteristiche culturali, quelle linguistiche e comunicative di una società influenzano a livello locale l'utilizzo della rete, determinando un atteggiamento più o meno favorevole nei confronti di un determinato sito web. Ogni organizzazione che intende intraprendere un e-business a livello internazionale deve rivolgere la giusta attenzione alle caratteristiche del target a cui si vuole rivolgere; in particolar modo tenendo conto durante la progettazione del web site design delle dinamiche culturali del paese, o dei paesi, interessati.

Nel primo capitolo sono stati riportati e spiegati i modelli culturali più noti. Primo fra tutti quello di Hofstede che sintetizza i tratti caratterizzanti di una cultura con l'introduzione di cinque dimensioni. Questo modello è stato successivamente approfondito da House applicando l'analisi Globe (Global leadership and organizational behaviour effectiveness) che ha permesso ai ricercatori coinvolti di

raggruppare sessantadue paesi in dieci cluster in base alla relazione tra cultura e leadership oltre all'efficienza organizzativa e sociale.

Giusta importanza deve essere data anche al modello di Hall che invece presenta una distinzione tra culturale High Context e Low Context in base all'importanza del contesto informativo che circonda la comunicazione e al grado di esplicitazione linguistica che caratterizza la popolazione in questione.

Opportuno inserire in questa prima parte anche la visione di Schwartz secondo il quale la cultura non si trova nella mente e nelle azioni degli individui, ma piuttosto rappresenta uno stimolo esterno che condiziona le credenze, i valori e i comportamenti.

Come detto precedentemente, l'appartenenza di un individuo ad una determinata cultura sviluppa, più o meno inconsciamente, una serie di comportamenti che influenzano le preferenze dell'internauta nella navigazione via web. Detto questo è facile comprendere come l'esportazione di un sito web in società differenti non si risolve con la mera traduzione del testo o la modifica del formato della data, ma necessita di un attenta customizzazione in base all'audience di riferimento. A tal proposito il secondo capitolo analizza le principali influenze della cultura sul web site design studiando delle correlazioni tra i modelli culturali di Hofstede ed Hall e la struttura ed i contenuti di una pagina web. Sono stati riportati gli studi di Marcus e Gould e di Würtz che fungono da anello congiungente tra i caratteri culturali di un paese e il modello di web design che ne deriva.

Nel terzo ed ultimo capitolo, invece, vengono messi a confronto l'Oriente e l'Occidente prendendo reciprocamente come estremi la Cina e l'Italia. Inizialmente troviamo una panoramica sulle differenze culturali interconnesse al web design tra i due paesi, effettuata anche grazie all'utilizzo dei valori di ciascun paese in merito ai cinque indici di Hofstede e alle due classificazioni di Hall (High Context/Low Context; monocroniche/policroniche). Inoltre sono state sottolineate anche delle differenze tra gli utenti italiani e quelli cinesi uscendo dai modelli culturali citati precedentemente; come ad esempio le differenze nell'utilizzo della tastiera o nell'osservazione della pagina web come dimostrato dall'eye-tracking. Come diverse sono risultate anche le tempistiche di permanenza in una pagina web, l'internauta cinese rimarrà un intervallo di tempo maggiore rispetto a quello italiano.

Nell'ultimo paragrafo sono stati evidenziati e rintracciati tutti gli aspetti culturali che si ripercuotono sui siti web nella versione italiana e in quella cinese del sito della multinazionale Decathlon presente in 22 paesi.

CAPITOLO 1

MODELLI CULTURALI

1.1 La cultura nella gestione aziendale internazionale

Il comportamento umano non è casuale, ma in parte prevedibile, circoscrivibile in una pluralità di atteggiamenti e reazioni; questi ultimi sono dettati e condizionati dalla provenienza culturale di ogni individuo. Per la finalità dell'elaborato ci occuperemo specificatamente del livello collettivo definendo la cultura come la modalità strutturata di pensare, di vedere, di sentire, di scegliere di un gruppo umano, acquisita e trasmessa attraverso i simboli, gli oggetti concreti prodotti dal gruppo, i valori e le idee tradizionali. La cultura quindi può essere rappresentata come un insieme di strati sovrapposti. Lo strato più esterno è costituito da tutto ciò che compone la parte più esplicita del concetto come il linguaggio, l'arte, le architetture. Lo strato centrale o intermedio prevede le norme e i valori; questi ultimi permettono di distinguere ciò che è giusto e ciò che è sbagliato. Infine il nucleo della cultura è occupato dagli assunti di base, ossia le convinzioni profonde ma inespresse poiché scontate o spesso inconsapevoli che possono essere ricondotte ai rapporti sociali e al legame con il contesto.

Far parte di una specifica cultura significa aver sviluppato modalità di comportamento soggette alle norme del gruppo. I comportamenti però sono solo la parte visibile di un iceberg immerso e nascosto. Così come l'iceberg nasconde

negli abissi le credenze e i valori allo stesso modo la non conoscenza o mancata comprensione di questi sostrati culturali, invisibili a coloro che non appartengono allo stesso gruppo culturale, possono comportare una carenza di empatia e difficoltà di "connessione".

Il management internazionale si trova a dover affrontare una sfida spesso sottovalutata nel campo culturale sia nelle relazioni con il consumatore finale, sia nella gestione dei processi organizzativi e di negoziazione con fornitori, distributori e stakeholder in generale.

I principali approcci teorici che trattano in modo oggettivo e misurabile la cultura sono Hofstede, Hose, Hall e Schwartz che hanno elaborato analisi culturali per il management.

Il primo identifica i tratti caratterizzanti di una cultura con l'introduzione di cinque dimensioni. Questo modello è stato successivamente approfondito da House applicando l'analisi Globe (Global leadership and organizational behaviour effectiveness) che ha permesso ai ricercatori coinvolti di raggruppare sessantadue paesi in dieci cluster in base alla relazione tra cultura e leadership oltre all'efficienza organizzativa e sociale. Hall, invece, presenta una distinzione tra culturale High Context e culture Low Context in base all'importanza del contesto informativo che circonda la comunicazione e al grado di esplicitazione linguistica che caratterizza la popolazione in questione.

Infine, secondo Schwartz, la cultura non si trova nella mente e nelle azioni degli individui, ma piuttosto rappresenta uno stimolo esterno che condiziona le credenze, i valori e i comportamenti.

1.2 Modello di Hofstede: le 5 dimensioni

Secondo Hofstede la cultura viene appresa e condivisa; le persone cioè non nascono con una cultura ma questa viene trasmessa e acquisita dai membri della società appartenente e si accumula sistematicamente nel tempo sulla base di eventi storici. Gli individui apprendono la loro cultura in modo informale, attraverso l'esperienza e la socializzazione mentre interagiscono tra di loro e con il loro ambiente. La maggior parte degli aspetti della cultura, come le norme culturali e le credenze religiose, sono generalmente trasmessi ai membri della società dalle generazioni precedenti.

Definisce la cultura invisibile e simbolica, situata all'interno di ogni individuo. Dal momento che è impossibile connettersi direttamente dalla mente di una persona a quella di un'altra, le culture devono essere condivise attraverso l'utilizzo di simboli. Sono proprio questi simboli visivi che le persone notano quando visitano un nuovo paese. Di fatto, ciò che è visibile della cultura è espresso attraverso la lingua, i costumi, l'abbigliamento, l'architettura, l'arte e la decorazione. Inoltre, è grazie alla capacità umana di simbolizzare che le culture

vengono trasmesse, e di conseguenza, sopravvivono. I simboli comunemente più utilizzati dagli individui sono parole, gesti, immagini e luoghi. Le persone che condividono la stessa cultura utilizzano questi simboli e ne interpretano il significato allo stesso modo; al contrario, gli individui che non appartengono alla stessa cultura sono esclusi da questa comprensione e possono quindi interpretare male o addirittura, nei casi più estremi, non notare importanti simboli culturali.

Un'altra caratteristica che viene attribuita da Hofstede alla cultura è quella della non staticità, ma continua evoluzione in modo da poter rispondere a situazioni e sfide che le società si trovano a dover affrontare.

Per di più ritiene che la cultura sia sistematica e organizzata in modo tale che i suoi membri siano costantemente bombardati da influssi coerenti. Ciò che viene appreso a casa, ad esempio, è rafforzato a scuola, all'università e sul posto di lavoro, dai sistemi legali ed economici e, naturalmente, dai media. Quindi la cultura è un sistema organizzato di valori, credenze, atteggiamenti e significati che sono collegati sia tra loro che al contesto.

Hofstede crede che la cultura offra ai membri di una società gli strumenti di cui hanno bisogno per interpretare il mondo; ad esempio, la cultura aiuta le persone a determinare se una decisione è giusta o etica, se una persona può essere considerata attendibile o perché qualcuno si è comportato in un modo particolare. Ciò che rende la vita più prevedibile, meno complessa e di conseguenza meno stressante.

Oltre a ciò, il ricercatore olandese definisce la cultura come un meccanismo di controllo e una potente influenza sul comportamento, ad esempio, è la cultura che aiuta le persone a decidere quale tipo di comportamento è appropriato in una riunione formale. In effetti, non ci sono regole scritte che impediscono a qualcuno di stare sui banchi e cantare durante una riunione, ma probabilmente renderebbe la persona e gli altri imbarazzati. Quel disagio deriverebbe dal potente meccanismo di controllo della cultura sulle persone.[1]

Dopo aver ricordato le diverse caratteristiche che Hofstede riconduce al concetto di cultura entriamo ora nel dettaglio del modello da lui elaborato.

Il modello delle cinque dimensioni è il frutto di un progetto di ricerca interculturale empirico-statistico condotto dal sociologo tra la fine degli anni ’60 e l’inizio degli anni ’70. Hofstede utilizzò come strumento di ricerca questionari chiamati “moduli di indagine dei valori” che avevano come obiettivo quello di far emergere i valori culturali degli intervistati. Vennero sottoposti ai questionari campioni di impiegati della multinazionale IBM, scelti in modo da poter essere ben paragonabili perché composti da gruppi molto somiglianti ad eccezione della nazionalità, dunque, le discrepanze erano dovute a differenze personali da un lato e alla nazionalità dall’altro.

---

[1] Hofstede G., Hofstede G.J. & Minkov M. 2010, *Cultures and Organizations: Software of the Mind: intercultural cooperation and its importance for survival*, 3rd edn, McGraw-Hill, USA.

Partendo dai risultati ottenuti , Hofstede riesce a sintetizzare le caratteristiche culturali specifiche di ciascun Paese oggetto di intervista grazie all'introduzione di cinque dimensioni culturali, che secondo l'autore sono la causa delle differenze nei questionari. Le dimensioni introdotte sono:

1) *"Power Distance* Index" (PDI)
2) *"Individualism vs collectivism"* (IDV)
3) "*Masculinity vs femininity"* (MAS)
4) "*Uncertainty avoidance"* (UAI)
5) *"Long-term orientation"* (LTO)

"Power distance": questo indice individua il grado di accettazione e di aspettativa, da parte dei soggetti meno potenti delle istituzioni e delle organizzazioni di una società, della distribuzione ineguale del potere tra i membri di una società. Tale disuguaglianza può riguardare il prestigio, il benessere e il potere in generale. Questa dimensione solleva la domanda che segue: "in che modo le persone con diversi livelli di potere, prestigio interagiscono l'una con l'altra, in modo uguale o iniquo?"[1]

[1] Ferraro, G. P. & Briody, E.K. 2013, *The Cultural Dimensions of Global Business*, 7th edn, Pearson, Upper Saddle River, NJ.

Nel momento in cui questo indice assume un valore elevato nella società in questione sono facilmente accettate forme di autoritarismo e di gerarchia. All'interno delle organizzazioni aziendali la disuguaglianza è inevitabile e funzionale, ed è formalizzata nella relazione tra superiore e subordinato; in capo ideale è colui che prende decisioni autocraticamente, in altre parole un autocrate benevolo o "buon padre".

Al contrario, nei Paesi con basso PDI risultano basilari l'uguaglianza e l'opportunità. Questo orientamento egualitario porta ad una distribuzione del potere diffusa e relativamente omogenea, a relazioni informali tra soggetti appartenenti ad un livello alto e uno basso. In molte società egualitarie questo bisogno di informalità viene riscontrato nella struttura del linguaggio quotidiano; ad esempio, nella lingua inglese non vi è alcuna distinzione tra formale e informale, come invece avviene nella lingua italiana o francese.

Tabella 1: caratteristiche distintive delle culture egualitarie e di quelle gerarchiche

CULTURE EGUALITARIE	CULTURE GERARCHICHE
- La disuguaglianza nella società dovrebbe essere ridotta al minimo - Potere diffuso a molte persone - Delegazione di autorità - Relazioni sociali informali - Intervallo ristretto tra la parte superiore e inferiore dell'organizzazione - Il capo ideale è un democratico intraprendente	- La disuguaglianza è prevista e desiderata - Potere concentrato nelle mani di pochi - Poco o nessun potere delegato - Rapporti sociali formali - I detentori di potere hanno diritto a privilegi e simboli di stato - Ampio intervallo salariale tra la parte superiore e inferiore di un'organizzazione - Il capo ideale è un autocrate benevolo o "buon padre"

Fonte: Hofstede G., Hofstede G.J. & Minkov M. 2010, Cultures and Organizations: Software of the Mind: intercultural cooperation and its importance for survival

I paesi a elevata potenza sono la maggior parte dei paesi asiatici, come la Malesia e le Filippine; Paesi dell'Europa orientale, come la Slovacchia e la Russia; Paesi latini, come l'America Latina e alcuni paesi dell'Europa latina (Francia, Vallonia, la parte francofona del Belgio); Paesi di lingua araba; e paesi africani.

I paesi a bassa potenza sono la maggior parte dei paesi di lingua tedesca, come la Germania, l'Austria e la parte di lingua tedesca della Svizzera; Israele; la maggior parte dei paesi nordici, come Danimarca, Finlandia, Norvegia e Svezia; gli Stati baltici, come Estonia, Lettonia e Lituania; gli Stati Uniti; Gran Bretagna e Paesi Bassi .[1]

Nei mercati internazionali le imprese/persone provenienti da culture egualitarie devono prestare attenzione ai diversi livelli di status sociale e sapere fin dall'inizio qual è lo stato dei propri partner commerciali, in modo che sapranno come interagire con loro in modo appropriato. Pertanto, è preferibile sempre comunicare il proprio stato, autorità, credenziali e competenza.

Quando si fanno affari con persone di società gerarchiche, è importante che i manager delle società egualitarie tengano conto che le persone di basso livello nella loro organizzazione non saranno in grado di negoziare o condurre affari con persone di rango elevato e che le persone potrebbero non avere pari accesso alle informazioni. Pertanto, è meglio utilizzare individui di alto livello o terze parti come agenti o intermediari.

[1] Hofstede G., Hofstede G.J. & Minkov M. 2010, *Cultures and Organizations: Software of the Mind: intercultural cooperation and its importance for survival*, 3rd edn, McGraw-Hill, USA.

"Individualism vs collectivism": l'individualismo, contrapposto al collettivismo, consente di capire in che modo, all'interno della società, il singolo è integrato nel gruppo. "In che misura le persone dovrebbero perseguire le proprie attività e i propri programmi individuali anziché contribuire al successo e al benessere del gruppo più ampio, come famiglia, quartiere, clan, squadra o azienda?, a seconda della risposta, le società possono essere definite collettiviste o individualiste.[1]

Le società individualiste sono caratterizzate dalla centralità dell'individuo, del suo nucleo famigliare e la cura per se stessi; al contrario le culture collettiviste considerano l'individuo parte di un gruppo più ampio, di una collettività.

Le culture che associano un valore elevato agli interessi dell'individuo enfatizzano l'identità personale, l'indipendenza, le conquiste a breve termine e pochi obblighi sociali. Al contrario, le culture che associano un valore elevato all'interesse del gruppo enfatizzano le relazioni sociali a lungo termine e l'interdipendenza e incoraggiano le persone a dare la precedenza al benessere delle loro famiglie e a mantenere i legami e gli obblighi nei confronti del gruppo.

[1] Ferraro, G. P. & Briody, E.K. 2013, *The Cultural Dimensions of Global Business*, 7th edn, Pearson, Upper Saddle River, NJ., Pagina 33

Tabella 2: caratteristiche distintive delle culture individualiste e collettiviste

CULTURE INDIVIDUALISTE	CULTURE COLLETTIVISTE
- Nella società, ognuno dovrebbe prendersi cura di se stesso e della propria famiglia - Successo attribuito alla propria abilità - L'identità è basata sull'individuo - Realizzazione per il proprio interesse - Obiettivi personali rispetto agli obiettivi di gruppo - Valore autonomia e indipendenza - Pochi obblighi verso gli altri - Il completamento delle attività è importante - I bambini imparano a pensare in termini di "io" - Enfasi su iniziativa individuale e risultati; ideale di leadership - Credere nelle decisioni individuali	- Nella società, le persone nascono in famiglie o clan estesi che li proteggono in cambio di lealtà - Successo attribuito ad aiuto dal gruppo - L'identità è basata sul sistema sociale - Realizzazione a beneficio del gruppo - Obiettivo del gruppo rispetto agli obiettivi personali - Valore interdipendenza - Molti obblighi verso gli altri - L'armonia dovrebbe essere sempre mantenuta e lo scontro diretto evitato - Le relazioni sono importanti - I bambini imparano a pensare in termini di "noi" - Enfasi sull' ideale di appartenenza - Credere nelle decisioni di gruppo

Fonte: Hofstede G., Hofstede G.J. & Minkov M. 2010, Cultures and Organizations: Software of the Mind: intercultural cooperation and its importance for survival

I paesi collettivisti sono la maggior parte dei paesi dell'America Latina, come Guatemala, Ecuador, Panama, Venezuela, Colombia; Paesi asiatici come

Indonesia, Taiwan, Corea del Sud, Vietnam, Tailandia, Singapore, Cina, Malesia; Africa occidentale; Pakistan.

I paesi individualisti sono la maggior parte dei paesi dell'Europa latina, come l'Italia, la Francia; Paesi di lingua tedesca, come Germania, Austria e Svizzera tedesca; Paesi Bassi; la maggior parte dei paesi nordici, come Danimarca, Finlandia, Norvegia e Svezia; gli Stati baltici, come Estonia, Lettonia, Ungheria e Lituania; gli Stati Uniti e la Gran Bretagna.[1]

In termini lavorativi, un basso livello di individualismo porta a prevalere le esigenze e i meccanismi del gruppo su quelli del singolo individuo; invece dove il livello di individualismo è più alto l'iniziativa del singolo viene accettata e considerata come motore di innovazione e cambiamento. Pertanto, quando si lavora con persone di società orientate alla collettività, non è particolarmente saggio concedere incentivi alle persone come un modo per motivarle, oltre a prestare particolare attenzione e parlare molto su un singolo membro di un gruppo di lavoro. Ciò comporterebbe un grande imbarazzo per l'individuo coinvolto e un grande senso di scoraggiamento e demoralizzazione per tutti gli altri compagni di squadra. Di fatto, nelle culture collettiviste, la responsabilità principale è per il proprio gruppo di lavoro, non per la propria carriera.

---

[1] Hofstede G., Hofstede G.J. & Minkov M. 2010, *Cultures and Organizations: Software of the Mind: intercultural cooperation and its importance for survival*, 3rd edn, McGraw-Hill, USA.

Inoltre, le persone che provengono da culture orientate all'individuo dovrebbero fare molta attenzione a non usare sempre il pronome "Io" e non usare mai il pronome "Noi" perché, in questo modo, è probabile che diano l'impressione che stiano parlando solo per loro stessi piuttosto che per l'organizzazione che rappresentano. Poiché le culture collettiviste tendono a essere più consapevoli del pubblico, è altamente raccomandato che una persona di una cultura individualista mostri rispetto per il bene comune, come l'ambiente o l'intera comunità, piuttosto che semplicemente il bene dell'organizzazione.

Inoltre è fondamentale essere consapevoli che la costruzione di relazioni a lungo termine è l'unico modo per fare affari con le persone nelle società collettiviste. Pertanto, le persone di società individualistiche hanno bisogno di dedicare tempo ed energie a coltivare relazioni personali con i loro partner commerciali prima di concludere un accordo.

"*Masculinity vs femininity*": Una società si può definire "mascolina" quando i ruoli sono chiaramente distinti: gli uomini dovrebbero essere assertivi, duri e concentrati sul successo materiale, mentre le donne dovrebbero essere più modeste, tenere e preoccupate della qualità della vita. Si tratta di società opportunistiche, competitive, dove i fattori come il successo, la carriera, il denaro assumono rilevanza assoluta.

Nelle società “femminili”, invece, prevale la qualità della vita, le relazioni interpersonali, la solidarietà, la fedeltà. In questa ultima tipologia di società l’adozione di politiche di marketing troppo aggressive e poco discrete non otterrebbero il riscontro auspicato.

In altre parole questa terza dimensione vede le società maschili con uomini che fungono da fornitori delle loro famiglie e si concentrano sul successo materiale, mentre le donne si preoccupano della casa, dei bambini e delle relazioni personali. Al contrario, per le società femminili, ci si aspetta che uomini e donne siano teneri e partecipi in egual modo.

Tabella 3: caratteristiche distintive delle culture “mascoline” e “femminili”

CULTURE “MASCOLINE”	**CULTURE “FEMMINILI”**
- Nella famiglia, i padri si occupano degli aspetti materiali e le madri dei sentimenti - Esiste una distinzione ben definita tra il ruolo degli uomini e quello delle donne - Preferenza per successo, eroismo, assertività e ricompense materiali per il successo - Orientamento al denaro e alle cose - Le persone vivono per lavorare	- Nella famiglia, sia i padri che le madri si occupano sia degli aspetti materiali e che dei sentimenti - Preferenza per la cooperazione, la modestia, la cura per i deboli e la qualità della vita - È apprezzata la cordialità degli insegnanti - Orientamento vero le persone -Le persone lavorano per vivere -Sia gli uomini che le donne possono

- Gli uomini dovrebbero comportarsi in modo deciso e le donne dovrebbero prendersi cura degli altri - Le carriere sono obbligatorie per gli uomini, facoltative per le donne - Gli uomini dovrebbero dominare in tutte le impostazioni	essere assertivi ma possono anche assumere ruoli di cura - Le carriere sono opzionali per entrambi i sessi - Le differenze nei ruoli sessuali non dovrebbero significare differenze di potere

Fonte: Hofstede G., Hofstede G.J. & Minkov M. 2010, Cultures and Organizations: Software of the Mind: intercultural cooperation and its importance for survival

I paesi più femminili sono la Svezia, la Norvegia, la Danimarca, la Finlandia; la maggior parte dei paesi baltici, come Lettonia, Slovenia; alcuni paesi latini, come Costa Rica, Portogallo e Uruguay; e alcuni paesi asiatici, come la Tailandia, la Corea del Sud, il Vietnam e l'Iran.

I paesi maschili sono la maggior parte dei paesi anglo, come Irlanda, Giamaica, Gran Bretagna, Sud Africa; Paesi europei come la Slovacchia, l'Ungheria, l'Austria, l'Italia, la Germania, la Polonia; alcuni paesi asiatici, come il Giappone, la Cina e le Filippine; la maggior parte dei paesi dell'America Latina.

Questa dimensione della mascolinità-femminilità influenza le modalità di gestione e risoluzione dei conflitti industriali. I lavoratori delle culture femminili non dovrebbero sorprendersi se i loro partner commerciali, culture orientate al maschile, preferiscono risolvere i conflitti combattendo e dimostrando la forza,

lasciando vincere la parte più forte, piuttosto che tentare di risolvere i conflitti con compromessi e negoziazioni.

Ad esempio, se una persona di una cultura orientata al femminile voleva aprire un ufficio in un paese altamente maschile, avrebbe dovuto puntare a un team di lavoro equilibrato in termini di abilità piuttosto che di genere e, pertanto, avrebbe avuto maggiore successo nel nominare un dipendente maschio a guidare la squadra, che a sua volta dovrebbe essere composta principalmente da uomini. Inoltre, quando un uomo di una cultura femminile negozia un'opportunità di business con persone di una cultura maschile, può essere utile per lui sapere che non si aspetteranno che lui vada a casa prima per discuterne con sua moglie e la sua famiglia prima di arrivare ad un risposta. Un atteggiamento del genere potrebbe, di fatto, pregiudicare l'esito del negoziato.

"Uncertainty avoidance": questa dimensione permette di individuare e definire quegli individui che sono più conservatori e vivono negativamente situazioni di incertezza e ambiguità. Le culture che abbracciano il cambiamento, vale a dire quelle con basso grado di incertezza, sono più a loro agio, con meno regole e strutture organizzative più semplici e tendono ad essere più tolleranti nei confronti di opinioni non convenzionali. Viceversa, le culture che temono i cambiamenti, vale a dire con alto grado di incertezza, cercano di evitare situazioni non strutturate e ambigue mantenendo leggi severe e regole severe, fornendo misure di

sicurezza, credendo in verità assolute e rifiutando idee non ortodosse e comportamenti devianti.

Dal punto di vista lavorativo e aziendale, le persone che rifiutano l'incertezza cercano di enfatizzare la standardizzazione e la sicurezza del posto/ambiente di lavoro, mentre quelle che non la temono si mostrano più flessibili e più aperte all'innovazione.[1]

Tabella 4: caratteristiche distintive delle culture con basso e con alto grado di incertezza

CULTURE CON BASSO GRADO DI INCERTEZZA	**CULTURE CON ALTO GRADO DI INCERTEZZA**
- Disponibilità a vivere giorno per giorno - L'incertezza inerente alla vita è più facilmente accettata e ogni giorno è preso come viene - Minore resistenza emotiva al cambiamento - Più rischi - A volte le regole possono essere violate - Il conflitto è naturale e prevedibile - Basso stress e bassa ansia	- Maggiore ansia per il futuro - L'incertezza inerente alla vita è sentita come una continua minaccia che deve essere combattuta - Maggiore resistenza emotiva al cambiamento - Meno rischi - Le regole non dovrebbero essere violate - Il conflitto non è desiderabile - Alto stress e alta ansia - Strutture organizzative formali

[1] (Frey, L. The Handbook of Group Communication Theory and Research, California, Sage Publications, 1999, p.127.)

- Strutture organizzative meno formali - Il tempo è una struttura per l'orientamento - Il duro lavoro non è una virtù in sé - Più accettazione del dissenso - La devianza non è sentita come una minaccia; maggiore tolleranza - Meno conservatorismo - Più volontà di rischiare nella vita	- Il tempo è denaro - Esigenza interiore di lavorare sodo - Forte bisogno di consenso - Le persone e le idee devianti sono pericolose - Conservatorismo, legge e ordine - Preoccupazione per la sicurezza nella vita

Fonte: Hofstede G., Hofstede G.J. & Minkov M. 2010, Cultures and Organizations: Software of the Mind: intercultural cooperation and its importance for survival

Le culture che abbracciano il cambiamento sono quelle di alcuni paesi nordici, come la Danimarca, la Svezia e la Norvegia; Gran Bretagna; gli Stati Uniti, i Paesi Bassi; alcuni paesi asiatici, come Singapore, Hong Kong, Vietnam, Cina, Malesia. I paesi che temono i cambiamenti sono per la maggior parte dei paesi dell'Europa latina, come Grecia, Portogallo, Malta, Francia, Spagna, Belgio e Italia; la maggior parte dei paesi dell'America Latina, come Guatemala, Uruguay, Perù, Argentina, Cile, Costa Rica e Panama; Russia; Polonia; Serbia; Romania; Bulgaria; Ungheria; alcuni paesi asiatici, come il Giappone e la Corea del Sud.[1]

[1] Hofstede G., Hofstede G.J. & Minkov M. 2010, *Cultures and Organizations: Software of the Mind: intercultural cooperation and its importance for survival*, 3rd edn, McGraw-Hill, USA.

Quando persone provenienti da culture che abbracciano il cambiamento devono lavorare a stretto contatto con persone provenienti da culture che temono i cambiamenti, è meglio assicurarsi che le linee guida e i regolamenti organizzativi siano esplicitamente dichiarati, ben formalizzati e seguiti. Particolarmente saggio cercare di ridurre al minimo l'ansia all'interno dell'ambiente di lavoro costruendo con proprie proposte e decisioni la massima prevedibilità sul futuro. È anche utile tenere a mente che i dipendenti di culture ad alto rischio di incertezza si aspettano compiti di lavoro strutturati e istruzioni precise che possono produrre esiti positivi e specifici, che possono aiutare a superare la paura intrinseca dell'insuccesso e dell'imprevedibilità.

Inoltre, può essere utile sapere che nelle società che temono i cambiamenti, le persone si aspettano che un manager si concentri sul contenuto decisionale piuttosto che sul processo decisionale e si occupi delle operazioni quotidiane e delle soluzioni tecniche piuttosto che della strategia. Infine, quando le persone provenienti da una cultura favorevole al cambiamento negozia con partner commerciali appartenenti ad una cultura con alto grado di incertezza, dovrebbero aspettarsi un atteggiamento molto rigido durante il processo negoziale.

Al fine di ridurre al minimo l'ansia derivante dall'imprevedibilità dei risultati della negoziazione, la giusta soluzione sarebbe quella di presentare varie opzioni e di cercare sempre di raggiungere una conclusione che non lasci la discussione aperta o qualsiasi attività non finita di cui occuparsi.

"Long- term orientation": la quinta e ultima dimensione culturale è indipendente da quelle precedenti ed è stata introdotta e sviluppata successivamente in collaborazione con la Chinese University di Hong Kong. Secondo questo studio alcuni paesi sono caratterizzati da un orientamento a lungo periodo e altri paesi, al contrario, da un orientamento a breve periodo. L'orientamento a lungo termine è sinonimo di promozione di virtù orientate verso ricompense future; in particolare, perseveranza e parsimonia. Il suo polo opposto, l'orientamento a breve termine, rappresenta la promozione di virtù legate al passato e al presente; in particolare, il rispetto per la tradizione, il rispetto per la saggezza e l'esperienza delle generazioni precedenti e i valori radicati nella tradizione. Questo potrebbe rendere difficile, ad esempio, l'accettazione di prodotti innovativi, in generale di tutto ciò che potrebbe causare una trasformazione della società.[1]

[1] (Guercini, S., Marketing e management interculturale, Bologna, il Mulino, 2010, p.20)

Tabella 5: caratteristiche distintive delle culture con orientamento a breve e lungo periodo

ORIENTAMENTO A LUNGO TERMINE	ORIENTAMENTO A BREVE TERMINE
- Perseveranza, sforzi sostenuti verso risultati lenti - Disponibilità a subordinarsi per uno scopo - I principali valori di lavoro comprendono apprendimento, onestà, adeguatezza, responsabilità e autodisciplina - Si parla molto di prospettive, potenzialità, aspirazioni e risultati futuri - Pianificazione e strategie sono fatte con entusiasmo - L'interesse intenso è mostrato nella giovinezza e nei potenziali futuri - Il presente e il passato sono usati per un futuro vantaggio	- Gli sforzi dovrebbero produrre risultati rapidi - Preoccupazione per gli obblighi sociali e di status - Preoccupazione per "faccia" - Rispetto per le tradizioni - I principali valori di lavoro includono libertà, diritti, realizzazione e pensiero per se stessi - Si parla molto della storia e delle origini della famiglia, degli affari e della nazione - Il rispetto è mostrato per gli antenati, i predecessori e le persone anziane

Fonte: Hofstede G., Hofstede G.J. & Minkov M. 2010, Cultures and Organizations: Software of the Mind: intercultural cooperation and its importance for survival

I paesi con orientamento a lungo termine sono la maggior parte dei paesi di lingua tedesca, come Germania, Belgio e Svizzera; Paesi Bassi; la maggior parte dei paesi ex-sovietici, come Ucraina, Russia, Slovacchia, Moldavia, Repubblica Ceca

e Bulgaria; la maggior parte dei paesi asiatici, come Corea del Sud, Taiwan, Giappone, Cina e Singapore.

Alcuni esempi che possiamo riportare facendo come riferimento i paesi con orientamento a breve termine sono la maggior parte dei paesi dell'America Latina, come Messico, Perù, Uruguay, Cile e Brasile; Il Portogallo dai paesi dell'Europa latina; tutti i paesi del Medio Oriente e dell'Africa; Malesia, Tailandia e Filippine dai paesi asiatici.

Quando si hanno rapporti commerciali con persone/aziende provenienti da una cultura di orientamento breve, è importante sottolineare e rispettare la storia, le tradizioni locali e il ricco patrimonio culturale del loro paese come prova del loro vasto potenziale. Sarebbe anche meglio mostrare loro interesse per le glorie passate della loro azienda e proporre possibili rimesse in vigore e cambiamenti necessari. Non è necessario fissare scadenze a lungo termine per il completamento, in quanto le persone provenienti da culture orientate al breve tendono a completare i compiti molto rapidamente e mostrano risultati rapidi. Sarebbe anche utile ricordare che i dipendenti si aspettano di essere premiati per la loro creatività e perspicacia, piuttosto che per la loro perseveranza, lealtà e impegno.[1]

[1] Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. 2012, *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*, 3rd edn, Nicholas Brealey Publishing, London, p.170

Al modello di Hofstede, però, sono stati attribuiti anche dei limiti inerenti non soltanto nella definizione dei singoli indici ma anche nella metodologia generale. Primo fra tutti troviamo il fatto che questo modello si basi su rilevazioni effettuate all'interno di uno specifico contesto lavorativo per essere applicato alla gestione delle risorse umane con l'obiettivo di misurare la soddisfazione dei dipendenti. Altro limite, non meno importante, sta nell'ipotesi di omogeneità culturale all'interno dei paesi analizzati, il che va a trascurare eventuali subculture. Infine, la sua iniziale struttura è nata per condurre un'analisi paese per paese e non per consentire un confronto tra paesi diversi.

Nonostante questi limiti appena citati il modello dei valori culturali di Hofstede ad oggi è il più utilizzato negli studi di management e di marketing in un contesto multiculturale.[1]

1.3 Modello di House: l'analisi Globe

Il modello Globe (Global Leadership and Organizational Behaviour Effectivness) è stato ideato nel 1991 da Robert J. House. Anche in questo caso gli strumenti utilizzati per arrivare a questo modello sono state le interviste somministrate a 17.000 manager di 951 aziende. Sono state prese in considerazione diverse

[1] (Guercini, S., Marketing e management interculturale, Bologna, il Mulino, 2010, p.26)

variabili sociali e psicologiche come gli atteggiamenti, i valori e gli obiettivi lavorativi arrivando cosi a raggruppare 61 nazioni in 9 cluster, che sono:

- *avversione al rischio*: indica la tendenza a ridurre l'aleatorietà degli eventi futuri affidandosi a norme sociali, riti e pratiche burocratiche;
- *distanza dal potere*: designa il grado di aspettativa e di accettazione che il potere sia distribuito in modo equo fra i membri di una società;
- *collettivismo sociale*: rispecchia la tendenza delle istituzioni organizzative e sociali a incoraggiare la distribuzione collettiva delle risorse e le azioni di gruppo;
- *collettivismo all'interno del gruppo*: enuncia il grado col quale gli individui esprimono orgoglio, fedeltà e coesione rispetto alle organizzazioni di appartenenza o alle loro famiglie;
- *uguaglianza uomo-donna*: misura con la quale le società o le organizzazioni minimizzano la disparità tra i sessi e la discriminazione sessuale;
- *capacità di farsi valere*: tendenza degli individui ad essere propositivi, sicuri di sé, critici e aggressivi nelle relazioni sociali;
- *orientamento al futuro*: considera la volontà degli individui di occuparsi di attività orientate verso il futuro, programmando, investendo e posticipando le gratificazioni;

- *orientamento al profitto*: riflette sul comportamento di un'organizzazione o società che ha l'obiettivo di incoraggiare e ricompensare i soggetti per le loro performance;
- *propensione alla natura umana*: tendenza a promuovere e premiare gli individui per il loro essere onesti, altruisti, amichevoli, generosi, gentili e cortesi con gli altri. [1]

Questo modello, essendo il più recente, ha il vantaggio di essere più aderente alla realtà odierna. Se da un lato ha il vantaggio di estendere la ricerca ad un numero elevato di imprese locali in diversi paesi, dall'altra parte ha il limite di focalizzarsi solo sui manager e non su diverse categorie di dipendenti , come è avvenuto nello studio condotto da Hofstede.

Mettendo a confronto questi primi due modelli possiamo notare che le cinque dimensioni i Hofstede sono state ampliate a nove nel modello Globe; rimangono la distanza dal potere e l'avversione al rischio mentre l'individualismo-collettivismo ha subito una diramazione in collettivismo sociale e collettivismo del gruppo, mascolinità-femminilità presentano il binomio uguaglianza uomo-donna e l'assertività o autoaffermazione. L'orientamento al lungo periodo diventa orientamento al futuro e vengono annesse due nuove dimensioni: propensione alla natura umana e l'orientamento al lavoro o meglio al profitto.

[1] (Guercini, S., Marketing e management interculturale, Bologna, il Mulino, 2010, p.25)

Nonostante un approccio differente, gli esiti dello studio di House rivelano buone correlazioni con la struttura del modello di Hofstede.

1.4 Modello di Hall: culture High Context e Low Context

Secondo Hall la cultura e la comunicazione sono due concetti che procedono di pari passo, indivisibili, in grado di influenzarsi a vicenda *("culture is communication and communication is culture").* Noi comunichiamo in un determinato modo perché siamo cresciuti in una determinata cultura, apprendendo regole, norme, linguaggi e simboli che ci permettono di condividere significati ed informazioni nelle interazioni con gli altri individui nello stesso gruppo. Essendo norme e regole apprese nell'infanzia, siamo generalmente incoscienti di come la cultura possa aver influenzato i nostri comportamenti e il nostro modo di comunicare.

L'antropologo effettuò una distinzione culturale basata sul concetto di *contesto* inteso da Hall come "l'informazione che circonda un evento", e suggerisce che le culture del mondo siano confrontate e classificate su una scala che va dal contesto alto al basso, al fine di comprendere meglio le loro differenze fondamentali nello stile della comunicazione e nelle questioni culturali. Lo stile comunicativo si riferisce ai modi di esprimersi, ai modelli di comunicazione che sono considerati tipici di certe società, mentre le questioni culturali si riferiscono a fattori sociali,

come lo stato, la storia, la religione e le tradizioni del paese, nonché le dimensioni del valore culturale.[1]

Ha distinto le culture in due tipologie:

- High Context Cultures: sono quelle culture in cui, nella comunicazione, il significato del messaggio è principalmente fissato nel contesto e nei presupposti culturali ed i codici comunicativi applicati sono impliciti, viene dato un valore elevato alle emozioni, ai luoghi e alla comunicazione non verbale. Quindi in questo caso il contesto riveste un'importanza superiore rispetto alle parole.

  Le persone provenienti da culture ad alto contesto usano pochissime parole per esprimere i messaggi che vogliono trasmettere perché pongono un'enfasi maggiore sugli aspetti non verbali della comunicazione e sul significato profondo delle informazioni e vengono considerati parte di un gruppo. Le persone tendono a non "arrivare al punto" rapidamente, ma invece sono abituate a "parlare intorno al punto", pensando che "gli esseri umani intelligenti dovrebbero essere in grado di scoprire il punto di un discorso dal

[1] Nishimura S., Nevgi, A. & Tella, S. 2008, 'Communication Style and Cultural Features in High/Low Context Communication Cultures: A Case Study of Finland, Japan and India', in A. Kallioniemi (ed.), *Proceedings of a subject-didactic symposium*, University of Helsinki, Department of Applied Sciences of Education

contesto, che sono attenti a fornire. In altre parole, si aspettano che gli ascoltatori, grazie alla loro conoscenza di base, saranno in grado di leggere "tra le righe" e di capire ciò che non è detto. Inoltre, è probabile che le persone provenienti da culture ad alto contesto vogliano costruire una relazione commerciale con i loro partner prima di concentrarsi sui dettagli tecnici.

Questa culture, a causa del loro forte legame alla storia e alle tradizioni, non cambiano molto nel tempo; inoltre gli individui hanno reti estese di informazioni tra familiari, amici, colleghi e clienti e sono coinvolti in un elevato numero di relazioni personali. Questo comporta che, nel contesto comunicativo, il significato che si vuole trasmettere attraverso un messaggio, che sia scritto o verbale, non è necessariamente contenuto nelle parole che lo compongono. I gesti, i silenzi, l'uso dello spazio e persino l'età, il sesso, l'educazione, la famiglia sono mezzi che consentono il trasferimento del significato.

- Low Context Cultures: in questa categoria invece troviamo quelle culture in cui i codici comunicativi sono espliciti poiché la maggior parte delle informazioni del messaggio si trovano nelle parole ed i significati sono meno dipendenti dal contesto. Infatti i gruppi appartenenti a questa categoria sono meno omogenei, rispetto a quelli precedenti, e di conseguenza la comunicazione all'interno del medesimo gruppo è più saltuaria, facendo si che

ad ogni interazione con altre persone si ha bisogno di informazioni di fondo dettagliate. In queste culture i codici verbali o scritti, che vanno a comporre il messaggio, contengono la maggior parte delle informazioni che si vogliono trasmettere, lasciando poco al contesto. Trasponendo il concetto al nostro quotidiano il confronto formale tra due legali, due politici rappresenta un esempio di comunicazione a basso contesto.

Le persone cercano di fornire quante più informazioni possibili nel messaggio trasmesso e, a loro volta, si aspettano spiegazioni dettagliate quando qualcosa non è chiaro. Per loro, essere consapevoli delle preferenze contestuali delle persone con cui interagiscono è irrilevante e inutile.

Tabella 6: caratteristiche delle culture High Context e Low Context

HIGH CONTEXT	**LOW CONTEXT**
- Comunicazione indiretta: ciò che non è detto è altrettanto importante - Istruzioni implicite e sottostimate - Le abilità diplomatiche indirette diffondono situazioni difficili - Obiettivo del discorso: preservare il volto di tutti, in particolare gli individui di rango superiore - Impegno a lungo termine verso l'altra parte	- Comunicazione diretta: ciò che viene detto è ciò che si intende - Informazioni basate sui fatti - Istruzioni esplicite - La comunicazione svolge la funzione informativa: scambia messaggi - La lingua diretta è uno strumento efficiente, che risolve i problemi, evita incomprensioni - Obiettivo del discorso: convincere

	l'altro, portare il proprio punto, isolare il problema in modo rapido e chiaro - Impegno a breve termine per l'altra parte

Fonte: Petersen, A. & Petersen, S. 1999-2017, *English Communication for Professionals: Enabling you to communicate across cultures*

Inoltre l'antropologo ha proposto una seconda classificazione delle culture prendendo come punto focale la concezione che queste hanno del tempo, inteso come una sorta di "linguaggio silenzioso" che comunica significati e pone ordine tra le attività.[1]

Hall ha individuato due atteggiamenti alternativi in relazione alla concezione del tempo: monocronico e policronico.

Le persone che appartengono a culture con orientamenti monocronici (M-time) si basano su una concezione lineare del tempo; enfatizzano la pianificazione e la segmentazione in unità di tempo misurabili, viene eseguita una attività alla volta e il rispetto delle "scadenze" è essenziale. Il tempo viene inteso come entità fisica, si può perdere, sprecare, recuperare, ecc., e va a determinare come le persone conducono le loro relazioni.

Le persone, invece, che appartengono a culture con orientamenti policronici (P-time) hanno una concezione circolare del tempo; questo è meno tangibile, più attività vengono svolte contemporaneamente e la pianificazione non riveste la

[1] (Hall. E. T., *The Silent Language*, New York, Doubleday & company, 1959)

stessa importanza come nell'orientamento precedente. Gli individui dedicano più tempo nelle relazioni interpersonali, non ci sono rigide scadenze da rispettare, si preferisce un lavoro consegnato in ritardo ma ben fatto rispetto a un lavoro scadente consegnato rispettando le tempistiche.

Le culture M-time tendenzialmente sono culture Low Context, quelle P-time invece tendono ad essere High Context.

1.5 Il modello di Schwartz: "La mappa dei modelli culturali"

Per Schwartz, a differenza di Hofstede, la cultura non sta nella mente e nelle azioni degli individui, ma piuttosto rappresenta una variabile esterna cristallizzata nel contesto, dalla quale ogni società riceve stimoli e nei confronti della quale sviluppa aspettative stabili nel tempo. Per l'autore la cultura rappresenta uno stimolo, un'aspettativa relativamente stabile nel tempo che influenza in modo più o meno frequente la vita di tutti i giorni, le credenze, i valori, i comportamenti o il modo di pensare, consciamente o inconsciamente, sia a livello individuale o di gruppo.

Ad esempio, se tra i valori culturali più prevalenti in un paese vi sono il successo e l'ambizione, queste aspettative sociali possono influenzare un sistema educativo più incline a raggiungere obiettivi o promuovere una maggiore competitività nel

sistema economico. Generalmente, i valori prevalenti in una cultura rappresentano linee guida ideali a cui gli individui tendono a conformarsi e, quindi, tutti gli aspetti culturali che sono incompatibili con quegli ideali possono quindi generare tensioni, critiche e pressioni per il cambiamento. Ad esempio, in una società in cui viene sottolineata la responsabilità collettiva, un'azienda che licenzia alcuni dipendenti per migliorare la redditività dovrà rivedere le sue decisioni che saranno ritenute inaccettabili.

Questa teoria si basa sulla valutazione del grado di importanza di 57 item valoriali che dipendono sia dall'esperienza individuale sia dall'influenza normativa e culturale; esaminandoli Schwartz ha determinato dieci valori individuali:

1) *Potere*: prestigio, controllo, stato sociale, dominio sulle persone e sulle risorse materiali;
2) *Crescita personale*: successo personale ottenuto grazie alle proprie competenze;
3) *Edonismo*: tutti quei valori che sono legati al piacere e alla gratificazione personale;
4) *Stimolo*: eccitazione, propensione alla novità e ai cambiamenti di vita;
5) *Autonomia*: indipendenza per quanto riguarda il pensiero, l'azione, la creazione e la ricerca;
6) *Universalismo*: tolleranza, comprensione, apprezzamento, garanzia di benessere per gli individui e l'ambiente;

7) *Benevolenza*: attenzione e cura del benessere di coloro che vivono vicino;
8) *Tradizione*: accettazione e rispetto delle abitudini e tradizioni di altre culture e religioni;
9) *Conformismo*: controllo della propria persona, delle proprie azioni, delle inclinazioni e degli impulsi in osservanza delle regole sociali;
10) *Sicurezza*: armonia, stabilità della società, delle relazioni e dei singoli individui.

Utilizzando le tecniche dell'analisi multidimensionale e facendo affidamento sull'assunto che per ogni paese i valori medi delle singole variabili evidenziano le risposte generiche delle diverse culture ai singoli problemi, Schwartz ha ricavato 7 dimensioni di valore per confrontare le culture analizzando tre dei problemi critici che tutte le società si confrontano.

Il primo problema è legato alla natura della relazione o ai confini tra l'individuo e il gruppo; fino a che punto le persone sono autonome o incorporate nei loro gruppi? Schwartz, in relazione a questa domanda, ha distinto gli uomini in autonomi e incorporati. Nel primo caso le persone sono viste come entità

autonome e limitate, che hanno la possibilità di coltivare ed esprimere le proprie preferenze, i loro sentimenti, le idee le loro abilità.[1]

Nelle culture con enfasi sull'integrità, gli individui sono strettamente legati alla collettività e vi è un forte orientamento al conformismo, all'ordine sociale, al rispetto della tradizione, all'obbedienza, alla saggezza e al mantenimento dello status quo. I valori fondamentali sono ricercati nelle relazioni sociali, attraverso l'identificazione con il gruppo, la partecipazione al suo modo di vivere condiviso, la lotta per i suoi obiettivi condivisi e il contenimento da quelle azioni che potrebbero interrompere la solidarietà nel gruppo o l'ordine tradizionale.

La seconda questione riguarda i comportamenti responsabili volti a preservare il tessuto sociale e il mantenimento dell'armonia nella società, evitando nel contempo di creare un'atmosfera distruttiva della concorrenza.

Ci si aspetta che le persone considerino il benessere e il beneficio di tutti, si coordinino e collaborino con altre persone, e quindi gestiscano le loro interdipendenze inevitabili.

---

[1] Schwartz, S.H. 2006, 'A Theory of Cultural Value Orientations: Explication and Applications', *Comparative Sociology*, vol.5, no. 2, p.140.

Nelle culture egualitarie, le persone sono guidate da un senso di uguaglianza, solidarietà, responsabilità, onestà e giustizia sociale: rispettano i diritti degli altri e cooperano per garantire il benessere di tutti.

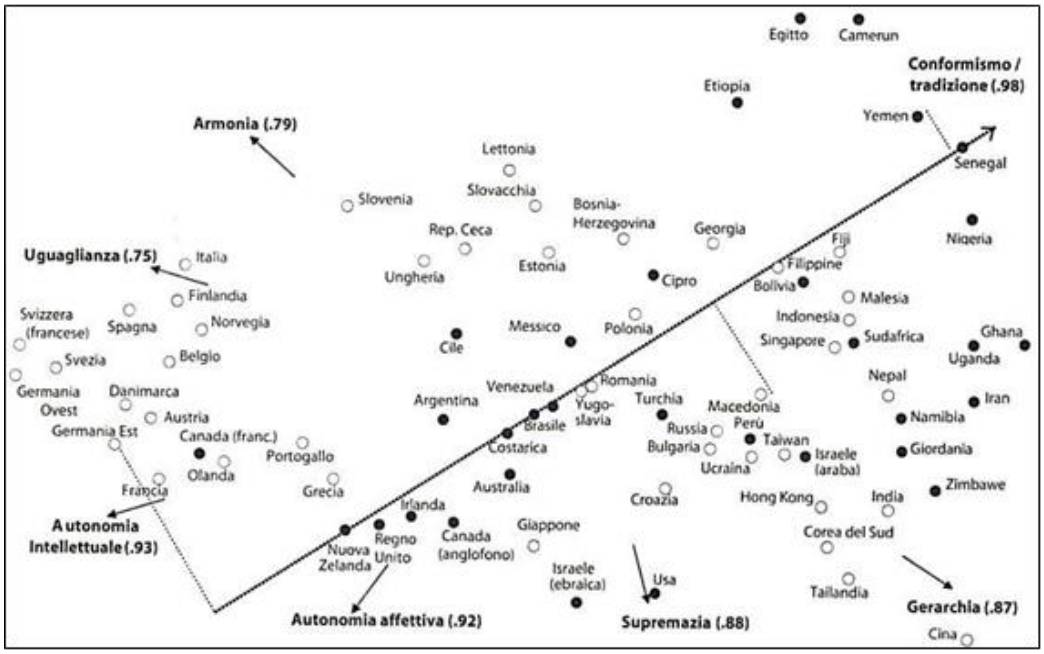
Al contrario, nelle culture gerarchiche, il tessuto sociale e il comportamento responsabile sono preservati attraverso le regole e l'esercizio del potere, che attribuisce a ciascun gruppo sociale un determinato codice di condotta. I valori importanti includono potere sociale, autorità, umiltà e ricchezza.

Il terzo problema sociale riguarda il modo in cui le persone gestiscono le loro relazioni con il mondo naturale e sociale.

Nelle culture basate sull'armonia, i valori fondamentali sono una forte simbiosi con la natura, la pace e il rispetto per l'ambiente.

Le azioni sono guidate dall'accettazione del mondo così com'è, cercando di capire e apprezzare le sue caratteristiche piuttosto che cercare di cambiare, dirigere o sfruttare. D'altra parte, nelle culture orientate alla padronanza, le persone sono guidate da un'attiva autoaffermazione, che li incoraggia a padroneggiare, dirigere e modificare l'ambiente naturale e sociale al fine di raggiungere obiettivi di gruppo o personali. Valori importanti sono l'ambizione, il successo, il coraggio e la competenza.

Figura 1: Mappa degli orientamenti culturali di Schwartz.



Fonte:Schwartz.

Per avere una lettura facilitata della mappa sovrastante si devono tenere in considerazione i sette valori culturali: autonomia intellettuale, autonomia affettiva, conformismo, uguaglianza, gerarchia, armonia e supremazia.

Le prime tre appartengono alla dimensione insita nel rapporto tra individuo e il gruppo. Le culture caratterizzate da una elevata autonomia intellettuale i valori predominanti sono la curiosità, la creatività, l'apertura mentale. L'autonomia affettiva esalta invece i valori di una vita dinamica, eccitante, varia piacevole. Al contrario quando gli uomini sono strettamente vincolati alla collettività siamo nel caso di un forte orientamento al conformismo e al rispetto della tradizione.

La seconda dimensione è legata al comportamento umano responsabile finalizzato a preservare il tessuto sociale e racchiude i valori di uguaglianza e gerarchia. Nelle culture orientate verso l'uguaglianza gli individui sono guidati da un senso di parità, di giustizia sociale, responsabilità, aiuto e onestà. All'opposto le culture gerarchiche preservano il tessuto sociale e il comportamento produttivo attraverso le regole e l'esercizio del potere che attribuisce a ogni gruppo sociale determinate norme di comportamento, riconoscendo quali valori centrali l'autorità, il potere, l'umiltà e la ricchezza.

Infine la terza e ultima dimensione considera come gli individui gestiscono le loro relazioni in un contesto naturale e sociale. Questa problematica permette di individuare e distinguere le culture dove prevale l'armonia, che hanno come valori centrali la pace, la simbiosi con la natura, il rispetto dell'ambente, da quelle in cui si lascia spazio alla supremazia che porta all'affermazione di se stessi e delle proprie azioni nell'ambiente naturale e sociale con lo scopo di raggiungere i propri obiettivi o quelli del gruppo di appartenenza.

Quindi una volta chiariti i sette valori culturali si può leggere con facilità la mappa degli orientamenti culturali di Schwartz; più un paese è posizionato in alto a desta e più sarà orientato a forme di conformismo ed inquadramento, che andrà scemando verso il basso a sinistra. A titolo esemplificativo si può notare che al centro ci sono i paesi dell'America Latina, qualificati da un valore moderato di tutte le variabili considerate; all'estrema sinistra, con alti punteggi di eguaglianza

e di autonomia ci sono i paesi dell'Europa Occidentale. Il Sud Asiatico costituisce il cluster in basso a destra orientato alla gerarchia, al conformismo con bassi tassi di autonomia, armonia ed egualitarismo.

CAPITOLO 2

MARKETING INTERCULTURALE ON-LINE E WEB SITE DESIGN

Lo strumento principale del marketing digitale aziendale è il sito web; che sia utilizzato come strumento di comunicazione o come canale di vendita diretta dei propri prodotti/servizi. L'azienda aprendo un proprio sito web diviene potenzialmente un'impresa "globale", avendo cosi la possibilità di raggiungere utenti di ogni parte del mondo; per fare in modo di trasformare questa potenzialità in opportunità di business, il sito dovrebbe avere diversi requisiti come la facile raggiungibilità oltre che alla piacevolezza della navigazione da parte degli utenti internazionali.

Ad un mercato sempre più "globale" non corrisponde necessariamente un cliente "globale"; le differenze culturali tra i paesi rimangono anche in rete e vanno ad influenzare le preferenze, i comportamenti e i meccanismi di interazione con il sito web da parte dei clienti esteri. Le aziende possono quindi realizzare siti web localizzati, pensati e realizzati appositamente per uno specifico gruppo culturale. Con il termine localizzazione si intende il processo di adattamento di un prodotto o servizio, andando a tenere presente le preferenze linguistiche e culturali della popolazione locale di riferimento. Possiamo quindi affermare che tutti gli elementi costitutivi del sito o parte di essi vanno pensati o "ripensati", nel caso ci

fosse già un sito per il paese di origine, per essere adattati ai potenziali clienti esteri. Tutto questo con il presupposto che clienti di paesi differenti abbiano preferenze e comportamenti in rete diversi tra loro. In base al grado di diversità gli adattamenti potranno essere più o meno rilevanti; da piccole modifiche linguistiche alla progettazione di un sito ad hoc per uno specifico mercato-paese. [1]

2.1 L'impatto delle differenze culturali sul web design

Come abbiamo visto nell'introduzione del capitolo nonostante internet rappresenti un fenomeno globale, le caratteristiche culturali, linguistiche e comunicative influenzano a livello locale il suo utilizzo, andando a determinare in ultima istanza un atteggiamento più o meno favorevole nei confronti di un determinato sito web. Qualsiasi azienda voglia intraprendere un e-business a livello internazionale deve dedicare la giusta attenzione al target di riferimento, tenendo conto in particolar modo durante la progettazione del web site design delle dinamiche culturali del paese, o dei paesi, interessati. Possiamo quindi affermare che le caratteristiche culturali di una popolazione influenzano l'utilizzo di internet, il design e i contenuti di un sito che consentono di rispondere ai bisogni del visitatore in termini di modalità di navigazione, fruizione di contenuti, sicurezza e disponibilità dei vari item.

[1] Gregori G.L., Pascucci F., Cardinali S., *Internazionalizzazione digitale. Come vendere on line nei mercati esteri.*, Milano, Franco Angeli, 2016

Le problematiche relative all'esportazione di un sito web in società differenti sono numerose, prima tra tutte è sicuramente la differenza linguistica tra un paese e l'altro, ma in questo caso non basta la semplice traduzione del testo per rendere un sito web internazionale, occorre un'attenta ed appropriata customizzazione rispetto alle caratteristiche dell'audience di riferimento. Per quanto riguarda il *Linguaggio* questo rappresenta lo strumento principale attraverso il quale gli utenti traggono le informazioni dal sito web. La qualità della traduzione rappresenta un requisito fondamentale, in quanto, per rendere internazionale un sito, esso deve essere accessibile nelle diverse lingue degli utenti che si propongono di raggiungere. I metodi di traduzione che le imprese possono utilizzare per convertire il testo delle proprie pagine web sono tre differenti:

1) *La Traduzione automatica*: in questo caso la traduzione del testo viene lasciata completamente nelle mani del computer. Paragonandola agli altri approcci questa risulta più veloce, meno costosa e più comoda per una grande mole di contenuti. Dall'altra parte questa metodologia ha anche dei contro, stiamo parlando infatti di una traduzione meno accurata e molto spesso non realmente in linea con il registro linguistico del paese obiettivo. Una traduzione letterale dei contenuti on line, utilizzando programmi come Google Translate o Babylon, potrebbe risultare inappropriata se non è successivamente controllata

e rivista da una persona in grado di conoscere il vero significato della lingua che si sta cercando di tradurre, come un “native speaker”.

2) *La Traduzione professionale:* rappresenta la metodologia più comune di traduzione utilizzata dalle aziende. Questi traduttori dovrebbero in primo luogo capire gli obiettivi aziendali e la brand identity che essa vuole veicolare; inoltre questi professionisti permettono al manager il massimo controllo sul processo di localizzazione. Solitamente le aziende si rivolgono a Language Service Providers o agenzie di traduzione che si occupano della gestione dell’intero processo di traduzione che verrà poi approvata o meno dal cliente. Alternativamente l’azienda può rivolgersi ad un network di traduttori freelance per cercare le persone da inserire all’interno del progetto.

   Questo approccio è sicuramente costoso per l’azienda, soprattutto se si vuole localizzare i contenuti per tanti mercati paesi; ma dall’altra parte la traduzione acquista qualità, riducendo la probabilità di errori e incomprensioni.

3) *Crowdsourced translation:* questa ultima tipologia di processo di traduzione sfrutta il potere delle comunità online. In questo caso l’impresa si rivolge ad un gruppo di utenti per tradurre il contenuto di cui ha bisogno. Spesso le imprese scelgono di localizzare il proprio contenuto in paesi in cui il loro prodotto è già conosciuto e commercializzato in modo tale che è più facile trovare nel mercato volontari che sono disposti a tradurre il contenuto per l’azienda ed entrare a far parte del progetto di traduzione. La Crowdsourcing

Translation può essere un metodo efficace per andare ad aumentare il brand engagement, visto che coinvolge direttamente i consumatori e gli utilizzatori nel processo di localizzazione e permettono loro di partecipare alla diffusione del brand. Dall'altro lato però questa metodologia richiede all'azienda un notevole sforzo di gestione di contenuti, tra loro spesso non omogenei, in quanto provenienti da tante personalità con competenze e background diversi. Per questo si spera che a sovraintendere l'intero processo di traduzione ci sia una persona in grado di mediare l'intera comunità online, come un madrelingua o un traduttore professionista.

Tutti e tre gli approcci possono essere utilizzati contemporaneamente dall'impresa in differenti momenti o contesti del processo di localizzazione del sito web.[1]

Una buona traduzione linguistica dei contenuti rappresenta però soltanto un primo livello di adattamento del sito, necessario, ma non sufficiente a garantire l'efficacia del sito nei mercati esteri. Le caratteristiche culturali di una popolazione vanno inevitabilmente ad influenzare le modalità con le quali viene utilizzato internet; le imprese dovrebbero tener conto di queste nel

[1] Gregori G.L., Pascucci F., Cardinali S., Internazionalizzazione digitale. Come vendere online nei mercati esteri, Milano, Franco Angeli, 2016, p.18-19

momento in cui vanno a progettare il design e i contenuti del sito web in modo tale da renderlo il più possibile consono e idoneo alle preferenze e ai comportamenti dei visitatori esteri.

L'aspetto del sito, i contenuti, i meccanismi di navigazione, la velocità di caricamento, sono tutti fattori che vanno ad influenzare l'usabilità del sito da parte di una specifica popolazione obiettivo. Per la realizzazione di un sito web specifico per ogni mercato-paese a cui l'impresa è interessata non basta la mera traduzione del testo o degli elementi formali come la data; ma è necessaria un'accurata e appropriata customizzazione dei "*cultural's markers*". Questo ultimo termine indica gli elementi di design del sito tra i quali: il layout, i simboli, i contenuti multimediali, la navigazione e i colori utilizzati. Adattando il sito, manovrando quindi nel modo corretto questi "*cultural's makers",* le imprese possono influire positivamente sul livello di usabilità e di conseguenza anche sulla performance del sito stesso.

Quindi oltre alla lingua e agli elementi standard l'adattamento del sito web può riguardare uno o più dei seguenti elementi :

- *Contenuto del sito:* in questo caso intendiamo l'insieme delle informazioni che, in diversi formati, vengono offerti agli utenti. Le differenze culturali possono influire, ad esempio, sulla lunghezza del testo, e sulla preferenza di immagini piuttosto che testo.

Facendo riferimento alla distinzione proposta nel modello di Hall tra culture "Low Context" e "High Context" possiamo affermare che nella prima tipologia, dove troviamo ad esempio la cultura anglosassone fondata su uno stile comunicativo esplicito e sull'importanza delle informazioni e delle parole, i siti web devono offrire una navigazione finalizzata alla rapidità e alla semplicità nella ricerca delle informazioni, il che vuol dire che c'è un minor utilizzo di elementi multimediali (immagini, animazioni) e un maggior utilizzo di elementi testuali, che lasciano poco spazio all'interpretazione. Contrariamente nelle culture "High Context", invece, come nel caso cinese, i siti web hanno una struttura più confusionaria, contenuti disorganizzati, caratterizzati dalla presenza di molte animazioni ed elementi multimediali, come link, banner e video. Le immagini vengono preferite al testo e nonostante questi elementi richiedano una tempistica maggiore per il caricamento della pagina aumenta comunque la soddisfazione dell'utente visto che viene offerta la possibilità di seguire contemporaneamente più attività sulla medesima pagina.

- *Grafica del sito*: con questo termine si fa riferimento a colori, font, tema visuale, icone e simboli che insieme vanno a descrivere l'aspetto estetico e il cosiddetto "look & feel". Regola generale è che il web design rispecchi le preferenze degli utenti esteri, che possono variare da paese a paese in modo

significativo. Un esempio che possiamo riportare riguarda gli utenti cinesi e la loro preferenza per applicazioni web di facile utilizzo ma accattivanti sotto il profilo visivo e arricchite da componenti di intrattenimento; in Malesia (ad esempio) i siti hanno strutture simmetriche con un elevato impiego di simboli e loghi che hanno l'obiettivo di comunicare l'autorità; inoltre, le immagini che vengono inserite riflettono il carattere collettivista della società asiatica ed un forte attaccamento all'istituzione della famiglia.

Passiamo poi ad analizzare l'importanza dei colori e dei simboli, che rappresentano elementi basilari delle culture. Se utilizzato con la giusta consapevolezza il colore può essere efficace e persuasivo tanto quanto il testo e le immagini. Le associazioni psicologiche dei colori possono cambiare da paese a paese: come, ad esempio, in America e in Europa il bianco simboleggia purezza, in Asia e in alcune zone dell'Africa esso è il colore del lutto. Negli USA il colore verde viene associato al dollaro, mentre nelle culture del Medio Oriente esso rappresenta il colore dell'Islam. Sempre negli Stati Uniti l'arancione viene associato a prodotti economici, in quanto vi è la consuetudine di utilizzarlo nella confezione degli articoli a basso costo. Oltretutto è necessario fare attenzione all'uso di particolari simboli o icone che potrebbero non essere accettati da alcune culture o addirittura sentirsi offese. In India, ad esempio, nelle pubblicità, nel marketing come nei nomi e

nei brand è molto comune l'utilizzo della svastica; in altri paesi invece la svastica è un simbolo culturalmente non appropriato.

- *Struttura del sito e meccanismi di navigazione:* in questa sezione sono compresi i menù, la mappa, le aree logiche, le modalità di spostamento all'interno e tra le pagine del sito. Le differenze culturali vanno ad influenzare anche i modelli di navigazione degli utenti, si parla di *"consonanza culturale"*, ovvero consonanza tra contenuto (content congruity) e struttura (structural congruity) di un sito web, da un lato, e cultura dei visitatori, dall'altro. Si tratta di una caratteristica basilare che influisce sull'attitudine del visitatore verso il sito e sull'intenzione di acquisto o di tornare nuovamente sul sito stesso. In conclusione possiamo affermare quindi che se tutto questo è concorde con i valori culturali dell'utente si riduce lo sforzo cognitivo che esso deve compiere durante la navigazione; le informazioni sono più facili da processare e da assimilare portando di conseguenza ad una più favorevole attitudine verso il sito.

  Possiamo pensare al caso dei mercati arabi, dove il layout deve essere totalmente riprogettato perché i contenuti, sia testo che immagini, sono fruiti da destra a sinistra e non viceversa. Lo stile cognitivo delle persone può, inoltre, influire sulle modalità con le quali si preferisce organizzare e classificare le informazioni.

- V*elocità di caricamento del sito e hosting*: se il sito web dell'impresa è situato (hosting) in server locali, il tempo di caricamento dei suoi contenuti varia in base alla distanza geografica che intercorre tra server e utente. Per permettere un accesso globale al sito si potrebbe far riferimento al servizio di Content Delivery Network (CDN), quindi utilizzare una rete di server dislocati in tutto il mondo in modo tale da poter fornire a tutti gli utenti, indistintamente dalla provenienza geografica, i contenuti alla stessa velocità di caricamento. Entrando più nello specifico il termine Content Delivery Network è nato negli anni novanta per indicare un sistema di computer collegati in rete attraverso Internet, che collaborano per distribuire contenuti agli utenti finali ed erogare servizi ci streaming audio e video.

  La problematica dell'Hosting è più evidente e complessa in alcuni paesi piuttosto che in altri. Ad esempio, per avere un hosting in Australia si deve avere una licenza o addirittura la presenza fisica aziendale sul territorio, portando cosi inevitabilmente ad un aumento del costo di allocazione del sito. In Cina, invece, la decisione di hostare i siti in loco non è una scelta ma un obbligo, in quanto tutti i contenuti di siti non risiedenti su server cinesi vengono oscurati e bloccati a casa del "Grande Firewall Cinese"; un progetto di censura e di sorveglianza gestito dal Ministero della Pubblica Sicurezza

cinese che blocca i dati in entrata potenzialmente sfavorevoli provenienti dai paesi stranieri.

Possiamo quindi concludere affermando che il presupposto per il successo internazionale sul web è rappresentato dalla capacità dell'azienda di realizzare un sito adatto all'audience obiettivo andando così a migliorare la performance aziendale, a trasmettere una maggiore usabilità e utilità al cliente e a instaurare un rapporto basato sulla fiducia tra venditore e compratore.

2.2 Il modello di Marcus e Gould per studiare la relazione tra cultura e web design

Grazie allo studio dei modelli di Hofstede e di Hall, come abbiamo visto nel primo capitolo, è stato possibile osservare come a culture diverse corrispondono atteggiamenti differenti riguardo situazioni lavorative, famigliari, sociali e politiche. [1]

Questi aspetti culturali diventano fondamentali anche nel web design per poter offrire una pagina web di facile fruizione, ottimizzando di conseguenza l'usabilità

[1] CALABRESE, A., CAPECE, G., CORBO', M., MARUCCHI M. M. (2010), *Implicazioni di web design per Malesia e Paesi Scandinavi attraverso uno studio interculturale*, Università degli studi di Roma "Tor Vergata", Dipartimento di Ingegneria dell'Impresa

del sito da parte dell'utente. A background culturali differenti corrispondono diversi livelli di aspettative, di modalità di navigazione e bisogni che un sito o una pagina web dovrebbero cercare di soddisfare per ricevere successivamente ricadute positive in termini di fiducia, fedeltà, fidelizzazione e soddisfazione del cliente. Possiamo ricordare che in letteratura ci sono diversi studi (Day, 1996; Barber e Badre, 1998; Marcus e Gould, 2000; Tsikriktsis, 2002; Sears
e Jacko, 2003) che vengono effettuati ormai da un decennio che evidenziano e sottolineano quanto sia saldo il legame tra cultura e web design, come ci sia il bisogno di adattare figure, simboli, segni, colori, video e molti altri elementi alla cultura del paese in questione. [1]

Tra questi il modello di Marcus e Gould rappresenta uno tra i più significativi; i due ricercatori utilizzano le cinque dimensioni di Hofstede ed il contesto comunicativo di Hall per esaminare l'analisi di siti web nei diversi paesi del mondo.

Per comprendere le differenze culturali e rapportarle alla realtà della rete, Marcus e Gould, si avvalerono dell'utilizzo di cinque *cultural markers* (marcatori culturali); ossia di alcune caratteristiche proprie di un sito web che dovrebbero

[1] CALABRESE, A., CAPECE, G., CORBO', M., MARUCCHI M. M. (2010), *Implicazioni di web design per Malesia e Paesi Scandinavi attraverso uno studio interculturale*, Università degli studi di Roma "Tor Vergata*",* Dipartimento di Ingegneria dell'Impresa

venire fortemente influenzate dalla cultura di un paese per soddisfare i bisogni e assecondare le preferenze dell'utente o dell'audience di riferimento.

I cinque *cultural markers* sono:

- Promozione dei valori: attraverso lo studio di immagini, suoni, video e altri componenti multimediali, del loro contenuto, dei colori e di come vengono utilizzati;
- Struttura: analizza i dati, i menù e i tipo di layout all'interno del sito web e la distribuzione;
- Navigazione: esprime il grado di facilità e quindi di usabilità del sito. Come nel caso precedente è il layout l'aspetto maggiormente correlato a questo marcatore culturale;
- Interazione: esprime il grado di coinvolgimento che il sito web cerca di instaurare con il visitatore. Il livello di interazione viene analizzato attraverso l'esame di animazioni quali video o di testi in movimento all'interno dell'homepage.
- Aspetto: è l'ultimo cultural markers e valuta le immagini, i colori e la grafica.[1]

[1] MARCUS, A., GOULD, E. W. (2000), "Cultural dimensions and global Web userinterface design:What? So what? Now what?", *6th Conference on Human Factors and the Web*, 19 Luglio 2000

Marcus e Gould nel loro studio hanno evidenziamo come ogni dimensione di Hofstede e il tipo di contesto comunicativo di Hall possano avere significativi effetti sull'adattamento dell'interfaccia del sito web. Ogni dimensione di Hofstede ha rilevanza per ogni singolo cultural markers, adattando sia aspetti evidenti come il diverso contenuto di immagini a seconda della tendenza collettivista o individualista, sia aspetti meno evidenti ma ad ogni modo rilevanti per soddisfare i bisogni e le aspettative dell'utente come ad esempio il tempo di caricamento della pagina che diventa più o meno accettato in base all'orientamento verso il breve o verso il lungo termine.

Lo studio dei cinque marcatori culturali viene calcolata mediante l'analisi di aspetti e elementi fissi rintracciabili in ogni sito web indipendentemente dalla cultura e dal paese, come le immagini, il colore dello sfondo o il tipo di menù etc. e vengono riportati in un foglio Excel, in sezioni diverse per facilitarne la lettura e la possibilità di effettuare valutazioni e calcoli.

Scendendo nel dettaglio; la sezione della *struttura* e della *navigazione* va ad analizzare, come detto sopra, la modalità di organizzazione dei dati, il menù, il layout del sito web e le caratteristiche riguardanti la facilità o la complessità riscontrata dall'utente nella navigazione del sito. Più nello specifico è sottoposto all'esaminazione il posizionamento del menù all'interno della pagina web e la tipologia del menù che può essere semplice o complesso; nel primo caso l'utente vede immediatamente le voci comprese nel menù, nel secondo caso invece per

leggerne il contenuto deve passarci sopra con il cursore. Un altro elemento preso in considerazione quando si parla di struttura e navigazione del sito è la posizione del logo aziendale nell'homepage e la presenza o l'assenza della barra di ricerca con il suo posizionamento. Viene considerato anche il top banner che consiste in un'immagine a striscia che solitamente occupa una pagina intera ed è localizzata nella parte alta; inoltre può essere delimitata da un menù orizzontale o verticale. Infine ultimo elemento che viene osservato è lo Scrollbar, se è presente; che rappresenta la possibilità dell'utente di far scorrere la pagina verticalmente, orizzontalmente oppure da ambo i sensi.

La seconda sezione, quella dell'*aspetto* e della *promozione dei valori*, si concentra sulla scelta delle immagini presenti nell'homepage. Quando parliamo di immagini dobbiamo ricordare diverse tipologie:

- *immagini individuali*: sono immagini dove sono raffigurate persone singole, non in compagnia. Inoltre viene eseguita un'ulteriore distinzione tra soggetto maschile e femminile. Lo studio di queste immagini permette la valutazione del collegamento al concetto di individualismo e di mascolinità, qualora si trattassero di immagini raffiguranti persone di solo sesso maschile, o verso il concetto di femminilità, qualora si trovassero immagini raffiguranti solo sesso femminile.
- *immagini di gruppo*: in questa categoria sono comprese tutte quelle immagini che rappresentano persone all'interno di un o più gruppi. Anche in questo

caso, come in quello precedente, c'è la distinzione in base alla presenza di sole persone di sesso maschile, o solo di sesso femminile o la contemporanea presenza di ambo i sessi. Risulta evidente come questa tipologia di immagini sia collegabile al concetto di collettivismo.

- *Immagini di edifici*: raffiguranti palazzi di proprietà della società cui appartiene il sito *web* preso in considerazione. L'analisi di immagini di edifici è relazionabile al concetto di distanza dal potere.

Oltre alle immagini in questa sezione vengono esaminati anche video, colori, la grafica del sito e i valori che questi elementi trasmettono al navigatore. Quando parliamo di colori non facciamo riferimento solo allo sfondo, ma anche al colore del menù, del titolo e del corpo della pagina web .

Nella terza e ultima sezione, quella relativa al *coinvolgimento* del navigatore, l'analisi viene svolta in base all'interazione, che a sua volta viene valutata in base alla presenza o meno di animazioni all'interno del sito internet. In questa categoria quindi andremo a visionare il numero dei video o filmati presenti nell'homepage, il numero di immagini all'interno di elementi multimediali, il numero di testo scorrevole e la presenza o meno di suoni.

2.3 Caratteristiche di web design VS culture Low/ High-Context secondo Würtz

Un'ulteriore ricerca che merita la giusta attenzione, oltre a quella di Marcus e Gould, è quella di Elizabeth Würtz del 2005. Nelle sue ricerche mette in evidenza la relazione che lega le caratteristiche del web design e la suddivisione culturale di Hall con riferimento allo stile comunicativo (Low-Context Culture e High-Context Culture) e alla percezione del tempo (policronico o monocronico) di una società. L'autore afferma che vista l'enfasi che le culture High Context (in seguito HC) pongono ai rapporti interpersonali che sussistono tra le parti che comunicano, nei paesi appartenenti tale cluster si cerca di far percepire la presenza umana all'interno dei propri siti web, ad esempio tramite strumenti di supporto che prevedono il contatto con un operatore del sito. I siti appartenenti a culture Low Context (in seguito LC) presentano maggiore consistenza in termini di layout tra le varie pagine che li compongono, ossia l'architettura grafica del sito rimane pressoché invariata durante la navigazione al suo interno.

Inoltre le culture HC si differenziano da quelle LC per la preminenza del contesto sulla parte del messaggio in forma scritta o verbale, infatti, in tali realtà la maggior parte delle informazioni che si vogliono comunicare si trovano nel "contesto" in cui avviene il loro scambio. Tale connotazione si traduce in un maggiore utilizzo di immagini, animazioni e suoni per trasferire informazioni

all'interno di un sito web, sostituendo quindi tali elementi, in parte o del tutto, all'utilizzo del testo scritto, prevalente invece in culture LC. Ricordando le correlazioni esistenti tra paesi HC e paesi collettivisti e tra quelli LC e quelli individualisti, le immagini scelte rispecchiano i valori caratteristici di una cultura, come la famiglia nelle HC e la personalità dell'individuo nelle LC.

Partendo dai siti di McDonald's, presenti in 119 paesi, fino ad estendere le considerazioni a tutte le tipologie di siti web, Würtz analizza il diverso utilizzo degli strumenti comunicativi all'interno dei siti inseriti in culture HC e LC; i risultati ottenuti dall'autrice possono essere cosi schematizzati:

- Immagini: in culture HC, culture collettiviste, sono raffigurate persone in gruppo mentre si divertono, fanno sport o ballano; in culture LC, culture individualiste, le persone sono ritratte individualmente, soprattutto in situazioni di relax, dando enfasi al tempo speso per se stessi.
- Animazioni: il loro utilizzo sotto forma di video, suoni, gadget e immagini animate, è maggiormente presente in culture HC, soprattutto se raffiguranti immagini di persone, rispetto a quelle LC. L'utilizzo delle animazioni dipende anche dalla pazienza e dalla tecnologia a disposizione dell'utente, infatti, tali effetti grafici richiedono un maggior tempo di attesa per il caricamento della pagina.

- Layout: i siti LC presentano un design tabulare e nitido in cui ogni elemento ha un suo specifico posizionamento all'interno della pagina, non andando cosi a sovrapporsi con gli altri. Al contrario quelli HC sembrano essere costruiti in modo "multilivello" con immagini a testo in movimento che si sovrappongono ad altri elementi, inoltre, in questa tipologia di siti, si fa ampio uso di finestre pop-up. Questi ultimi sono delle finestre dell'interfaccia grafica, che compaiono in modo automatico durante la navigazione dell'utente per attirare la sua attenzione su contenuti che il mittente vuole evidenziare.
- Trasparenza: intesa come lo sforzo che l'utente deve impiegare per ottenere le informazioni che sta cercando nel sito. Culture LC, vista l'importanza attribuita alla chiarezza e alla immediatezza del messaggio, presentano siti con homepage caratterizzate dalla presenza di barre di ricerca, site map e links accompagnati da descrizioni, attraverso immagini e testo, di cosa si troverà cliccandovi sopra, permettendo, quindi, di trovare facilmente e rapidamente le informazioni cercate. Al contrario, siti tipicamente HC risultano essere più caotici con poco testo e molti links ed immagini; richiedendo all'utente un' esplorazione del sito per ottenere le informazioni. Quanto detto coincide con l'idea che in culture LC è il mittente dell'informazione che ha il compito di renderla chiara e direttamente accessibile; mentre in culture HC è il destinatario che deve sforzarsi nella comprensione del messaggio.

Tabella 7: caratteristiche delle culture High Context secondo Würtz

	IMMAGINI	ANIMAZIONE	LAYOUT	TRASPARENZA
CULTURE HC	Le immagini ritraggono il consumatore e il prodotto insieme e promuovono valori di una società collettivista	Uso frequente di animazioni e immagini raffiguranti soprattutto gruppi	Utilizzo di menù e barre laterale , apertura di nuove finestre del browser per ogni nuova pagina	Utilizzo di links che promuovono un approccio esplorativo alla navigazione sul sito web

Fonte: elaborazione propria

Tabella 8: caratteristiche culture Low Context secondo Würtz

	IMMAGINI	ANIMAZIONE	LAYOUT	TRASPARENZA
CULTURE LC	Ritraggono individui o prodotti separatamente per focalizzarsi o sul prodotto o sul consumatore. Inoltre le immagini promuovono valori di una società individualista	Minore uso di animazione e maggiore spazio per il testo	Basso utilizzo di barre laterali e menù, apertura di nuove pagine sempre nella stessa finestra del browser	Links chiari e ben descritti che promuovono una maggiore rapidità di accesso alle informazioni

Fonte: elaborazione personale

Facendo invece riferimento alla seconda distinzione di Hall tra culture monocroniche e policroniche, Würtz sostiene che poiché per la prima tipologia il tempo rappresenta una risorsa che deve essere ben gestita e risparmiata, i siti web devono presentare una struttura che garantisca un facile e rapido accesso alle informazioni desiderate; garantendo un risparmio di tempo tramite la presenza di elementi come la barra di ricerca o la mappa del sito.

Per le culture policroniche, invece, il tempo viene considerato come un elemento non lineare, per cui la puntualità non è importante, gli orari degli appuntamenti sono flessibili, le distrazioni dall'obiettivo sono all'ordine del giorno e si possono svolgere diverse attività contemporaneamente perché non si hanno orari rigidi. In ambito di web marketing quindi, tali culture presentano dei siti con strutture più disordinate a causa della presenza di molte animazioni ed elementi multimediali, i quali, nonostante incrementino i tempi di navigazione, aumentano la soddisfazione dell'utente offrendogli spunti per nuove attività da eseguire anche contemporaneamente sulla medesima pagina.

Quindi, concludiamo dicendo che, paragonando un sito web ad un qualsiasi prodotto, esso può essere concepito come un insieme di tecniche economiche, sociali, estetiche e progettuali che contribuiscono alla customer satisfaction, la quale, a sua volta, dipende anche, ma non solo, dalle caratteristiche della cultura di appartenenza. Un sito web "culturalmente ben progettato" può essere definito

come: la comunicazione delle informazioni giuste, al posto giusto, con la giusta disposizione e nel momento giusto secondo la cultura dei propri utenti.[1]

[1] Hermeking, M. (2005). Culture and Internet consumption: Contributions from cross-cultural marketing and advertising research. *Journal of Computer-Mediated Communication, 11*(1), article 10.

CAPITOLO 3

CONFRONTO WEB CULTURALE CINA-ITALIA

Come abbiamo osservato già in precedenza, le caratteristiche culturali di una popolazione influenzano l'utilizzo di Internet ed in ultima istanza il *design* ed i contenuti di un sito che consentono di rispondere ai bisogni del visitatore in termini di modalità di navigazione, fruizione di contenuti, sicurezza e disposizione dei vari *item*.

L'appartenenza ad una determinata cultura sviluppa più o meno inconsciamente nell'individuo una serie di comportamenti e atteggiamenti, che, in ultima istanza, influenzano le preferenze dell'internauta nella navigazione via *web*; detto ciò è facile comprendere come l'esportazione di un sito *web* in società differenti non si risolve con la mera traduzione del testo o la modifica del formato della data, ma necessita di un attenta ed appropriata customizzazione all*'audience* di riferimento dei *cultural's markers*. Quindi qualsiasi tipo di comunicazione, che sia verbale o non verbale, on-line o off-line, prevede sempre che ci sia uno scambio di informazioni o segnali tra soggetto emittente e uno o più soggetti riceventi. Tale scambio richiede la presenza di un sistema di codifica e un altro sistema di decodifica per, da una parte, inviare il messaggio e, dall'altra, poter ricevere e capire il messaggio. Perché il processo comunicativo risulti efficace è necessario che emittente e ricevente utilizzino e interpretino in modo univoco questi segnali.

Questo può accadere se condividono lo stesso sistema di codifica e decodifica, lo stesso contesto culturale: un insieme di codici, linguaggi e simboli a loro comuni.

A livello internazionale gli elementi appena citati risultano essere ancora più rilevanti e critici, obbligando l'azienda ad un'attenda valutazione durante il processo di pianificazione delle attività se desidera relazionarsi con un pubblico target influenzato da un contesto cultura differente da quello dell'impresa. [1]

Il legame tra cultura e comunicazione è bidirezionale, poiché, se da un lato la cultura locale influenza ed interferisce in maniera sensibile nel mercato influenzando preferenze di consumo, dall'altro invece ogni attività di comunicazione, d'azienda e non, avrà effetti sulla cultura del luogo. Senso di responsabilità e rispetto sono quindi necessarie, ma non sufficienti poiché bisognerà porre attenzione ad altre variabili culturali.

Risulta evidente che per ogni paese nel quale l'azienda voglia comunicare via web, si possono riscontrare macro differenze molto evidenti ma anche delle diversità più specifiche, dettagliate e non evidenti. Per ottenere una performance delle azioni di marketing e di comunicazione diventa necessario conoscere la distanza culturale e psichica per poterla minimizzare in ogni occasione di contatto tra l'azienda e il pubblico obiettivo.

---

[1] VALDANI, E., CAROLINA, G., BERTOLI, G. (2000), *Marketing globale. Prospettive di crescita delle imprese nell'economia del terzo millennio,* Egea, Milano

In questo ultimo capitolo l'attenzione si concentra sul confronto della cultura cinese con quella italiana attraverso le dimensioni culturali di Hofstede e l'analisi del contesto comunicativo di Hall che ne hanno facilitato la comparazione. Ho deciso di mettere ulteriormente in luce queste differenze culturali, che si ripercuotono sul web design, andando ad analizzare e confrontare il sito web della multinazionale Decathlon nella versione italiana con la versione cinese.

L'obiettivo è quello di sottolineare come un'analisi culturale riesca ad evidenziare e permetta, durante le decisioni di comunicazione aziendale, una scelta ponderata sia dei mezzi che degli strumenti da prendere in considerazione per una maggiore efficacia comunicativa e arrivare agli obiettivi prefissati.

3.1 Un confronto più dettagliato tra Occidente e Oriente

A causa della sua multi etnicità la cultura cinese risulta essere molto complessa, ma, nonostante le diversità che la qualificano, persistono alcuni tratti comuni che derivano dalla forte influenza della filosofia confuciana: una delle maggiori scuole filosofiche, morali e politiche della Cina che esalta la lealtà familiare, il culto degli antenati, il rispetto degli anziani da parte dei giovani, proponendo la famiglia come base di un governo ideale.

Grande importanza rivestono, tra i valori della cultura cinese e di quella italiana, la struttura gerarchica nella vita sociale ma soprattutto la dedizione assoluta alla

famiglia. Con riguardo a quest'ultimo concetto, la vita familiare è stata sempre considerata estremamente importante da entrambe le culture in questione, ma con due prospettive differenti: il nucleo familiare cinese ha la precedenza rispetto ai suoi singoli membri e viene prestata particolare enfasi al rispetto per i genitori e per gli anziani; la cultura occidentale è maggiormente concentrata sull'individuo singolo piuttosto che sul gruppo, questa differenza la riprenderemo poi più in dettaglio quando vedremo i valori degli indici di Hofstede per Italia e Cina.

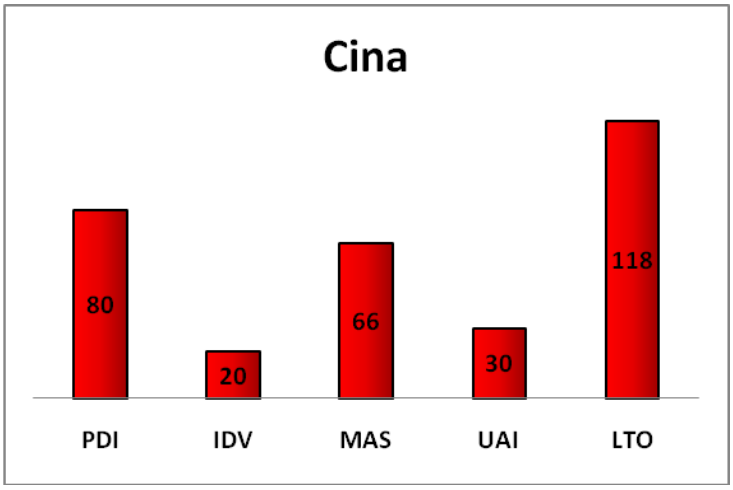
La Cina ha una struttura fortemente collettiva caratterizzata da una forte importanza che riveste il gruppo, rispetto alle culture occidentali che si caratterizzano per la loro individualità; cioè i legami sociali non sono così stretti e solidi, è lecito aspettarsi un comportamento degli utenti nel Web che sia caratteristico solo della Cina.

Un'ulteriore differenza possiamo riscontrarla osservando la sfera familiare appunto e quella sociale; in occidente questi due ambiti sono separati, mentre in oriente, al contrario, non c'è dicotomia tra i due.

L'utente medio cinese ha un comportamento unico e diverso rispetto alle altre popolazioni, compresa quella italiana; si distingue per la volontà di voler mantenere vive le proprie relazioni, visto che sono sempre più frequenti le persone costrette a viaggiare e a rimanere lontano da casa per l'intera settimana o per mesi, la volontà di voler rimanere aggiornati leggendo le ultime notizie e guardando video. Queste caratteristiche sono uniche e riscontrabili solamente in

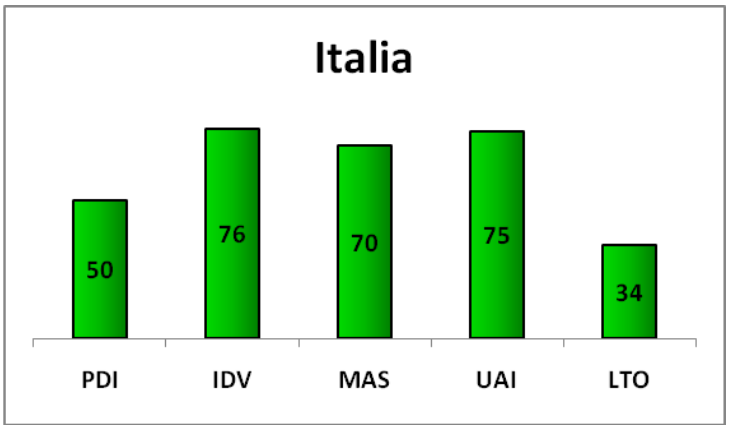
Cina. Tutte queste caratteristiche culturali dell'oriente e dell'occidente sono riscontrabili anche sovrapponendo i due grafici sottostanti dove sono rappresentati i valori dei cinque indici di Hofstede relativi alla Cina e all'Italia;

Figura 2: grafico indici di Hofstede per la Cina



Fonte: grafico elaborato personalmente, dati www.geert-hofstede.co

Figura 3: grafico indici di Hofstede per l'Italia



Fonte: grafico elaborato personalmente, dati www.geert-hofstede.co

- **Power Distance Index (PDI):** questa dimensione indica la misura in cui le persone meno potenti di un'organizzazione o di un paese accettano la disuguaglianza o l'uguaglianza di qualsiasi genere nella distribuzione del potere al suo interno.

  Un punteggio elevato mostra una società con una distribuzione del potere impari e un ordine gerarchico ben delineato. Al contrario un punteggio basso mostra un certo equilibrio di potere tra i membri della società, tutti sono più o meno sullo stesso livello ed il potere è condiviso

  Come possiamo vedere dal grafico, per tale indice la Cina assume un valore pari ad 80, uno dei più alti tra tutti quelli ottenuti da Hofstede, confermando quindi l'ampia disparità nella distribuzione del potere che caratterizza questo Paese e come tale disuguaglianza sia accettata dalla popolazione. Nella società cinese è presente una forte differenziazione dei ruoli, delle competenze e del rispetto dovuto a seconda delle posizioni che occupa un individuo nella scala gerarchica; questo è visibile anche all'interno della famiglia, in cui gli anziani pretendono il rispetto e l'obbedienza dei giovani.

  In Italia invece il valore intermedio (PDI=50) sta ad indicare una realtà dove persiste ancora un forte legame tra gerarchia e potere e quindi dove le disuguaglianze, anche in ambito lavorativo, sono tutt'oggi sopportate;

- **Individualism (IDV):** la seconda dimensione analizza il grado di collettività, dei legami personali e di quanto questi siano fondamentali per la società. Un punteggio elevato denota una mancanza di connessione tra le parti, rispetto della privacy e minor condivisione di responsabilità. Un punteggio basso invece mostra una forte connessione di gruppo, maggior considerazione per persone sagge e di una certa età, rispetto delle tradizioni.

  La Cina è un paese caratterizzato da un alto grado di collettivismo: tale società è caratterizzata da una grande lealtà verso il gruppo, il quale è fortemente influenzato dal ruolo della famiglia e dai rapporti all'interno del nucleo familiare. L'autonomia dell'individuo è debole e la presa di decisioni è per gran parte collettiva.

  Il punteggio dell'Italia è di 76, che sta ad indicare una società individualista, specie per gli abitanti delle città del settentrione, dove i legami forti sono pochi. Le persone, comunemente, si prendono cura quasi solamente della famiglia o di un gruppo di persone composto da pochi elementi, questo concetto viene rafforzato dall'alta mobilità delle persone costrette a muoversi di frequente per cercare un lavoro e di conseguenza aumenta la probabilità che si creino molti legami deboli.

- **Masculinity (MAS):** La terza dimensione studia l'uguaglianza o la disuguaglianza nella distribuzione dei ruoli tra uomini e donne e di conseguenza il livello di pari opportunità raggiunto.

  Con un punteggio alto c'è ovviamente una forte distinzione. Le donne non possono fare lo stesso lavoro degli uomini; ognuno ha un ruolo specifico e non può essere valicato. Con un valore basso uomini e donne hanno pari diritti, non c'è alcuna discriminazione tra i sessi e tutti vengono trattati allo stesso modo. Le donne di potere inoltre vengono rispettate e ammirate.

  La società cinese può essere definita mascolina e lo si può riscontrare anche dal valore dell'indice MAS che è uguale a 66, ed è il paese asiatico che registra il più alto grado di mascolinità dopo il Giappone. Questo è il risultato della evidente discriminazione che viene fatta nei confronti delle ragazze; la politica di controllo delle nascite, e quella del figlio unico, è stata accompagnata da un'inquietante sovra-mortalità infantile delle femmine. L'evidente "preferenza" per i maschi è dovuta al radicamento dei valori tradizionali, ma è anche una conseguenza della povertà, infatti, nelle campagne è il figlio maschio che prende a carico i propri genitori, mentre, come vuole la tradizione, le figlie femmine non lavorano e sono incapaci di sopperire ai bisogni della famiglia.

  Per questi motivi la società cinese risulta "maschilista" e caratterizzata da una forte differenziazione nei ruoli sociali tra uomini e donne: gli uomini occupano la maggior parte delle cariche di potere e con grandi responsabilità, invece, al

contrario, il ruolo delle donne è molto limitato, soprattutto nelle campagne, benché tenda ad acquisire sempre più importanza nelle città e nelle regioni maggiormente sviluppate.

Il punteggio di 70 dell'Italia, leggermente superiore a quello cinese, ha però una spiegazione sostanzialmente diversa. Valori sociali e personali quali la voglia di primeggiare e avere il potere per "regnare" sugli altri, secondo Hofstede vengono insegnati fin dalle scuole elementari e di conseguenza sono più propensi a far sapere ad altri anche sconosciuti i loro successi personali e la scalata gerarchica è uno degli obiettivi della vita.

- **Uncertainty Avoidance Index (UAI):** Il quarto indice sviluppato da Hofstede esprime il controllo e il rifiuto dell'incertezza. Se il valore è alto ci stiamo rivolgendo ad una società composta da persone disciplinate da regole salde e decise. Non amano le sorprese e preferiscono ambienti familiari. Se il punteggio, al contrario, fosse basso la società in questione ama le novità ed è pronta ad accogliere nuovi eventi, accettando di buon grado eventuali cambiamenti.

  Il grado di accettazione di incertezza della Cina è uguale a 30; questo valore caratterizza la società cinese che non cerca di detenere il controllo su quello che accadrà e non ha paura delle situazioni impreviste. Al contrario rispetto alle nazioni meno tolleranti al rischio, in primis, la Grecia che ha il valore più alto di tale indice (UAI=112), la società cinese sente meno il bisogno di stabilire delle

regole rigide per far fronte all'ambiguità e all'incertezza, rendendola quindi più tollerante rispetto alle opinioni e ai modi di fare diversi dai propri, o ai cambiamenti in generale.

L'UAI italiano è pari a 75; questo denota un rifiuto verso l'incertezza da parte della società. Indicativo del modo di vivere con la presenza di una forte burocrazia che a volte limita l'attività delle persone ma anche permette loro di essere maggiormente espansivi, volendo dimostrare agli altri i primi sentimenti. Secondo Hofstede, inoltre, la combinazione tra questa dimensione e la presenza mascolinità contribuisce a rendere la qualità della vita stressante.

- **Long-Term Orientation (LTO):** l'ultima dimensione culturale indica una propensione verso gli obbiettivi a lungo termine, quindi una maggiore attenzione al futuro.

  Con un LTO alto la famiglia è alla base della società. C'è una grande considerazione verso l'istruzione e la formazione dell'individuo, rispetto per le tradizioni e non vengono ammesse stravaganze o leggerezze.

  Con un LTO basso l'individuo mostra un maggior estro creativo; tratta gli altri come vorrebbe essere trattato e preferisce concentrarsi sul presente piuttosto che pensare ad un eventuale futuro.

  In Cina prevalgono i valori fondamentali della perseveranza, della parsimonia e della pazienza e inoltre vige il confucianesimo; i valori presi in considerazione da

questo indice si rispecchiano negli insegnamenti di Confucio e ciò spiega perché, per esso, la Cina assume il valore più alto (LTO=118) tra tutti i paesi studiati da Hofstede. L'Italia, con un indice di 34, è una realtà opposta a quella cinese, dove si preferisce seguire le tradizioni e i doveri sociali; questo spinge le persone a cercare di raggiungere obiettivi e gratificazioni nel breve periodo.

Passando ora agli studi proposti da Hall, la cultura cinese è stata inserita tra quelle High Context visto che è caratterizzata da uno stile comunicativo più incentrato sul contesto in cui avviene la comunicazione che sulle parole che vanno a comporre il messaggio; tradotto in termini di web design questo giustifica l'ampio utilizzo all'interno dei siti cinesi di immagini, banner e video che si aggiungono al testo o talvolta predominano su di esso.

Nel momento in cui un internauta occidentale accede ad una pagina web cinese può rimanere spiazzato di fronte alla qualità e alla varietà dei contenuti cliccabili che caratterizzano la navigazione e la rendono schematica e più esplorativa; dopotutto un utente High Context come quello cinese, che pone un'attenzione particolare al contesto, trarrà, indirettamente ed inconsciamente informazioni basilari dagli elementi presenti nel sito web, come possono essere le immagini.

Per di più, Hall sostiene che le culture High Context, a causa della loro storia e del radicamento alle tradizioni, non cambiano molto nel tempo e le persone, che condividono tali culture, possono essere considerate parte di gruppi omogenei. Gli

individui hanno reti di informazioni molto estese che vanno a coinvolgere familiari, amici, colleghi e clienti e sono coinvolti in rapporti personali; questo fa si che, nel contesto comunicativo, il significato che si vuole trasmettere attraverso un messaggio (scritto o verbale) non è necessariamente contenuto nelle parole che lo compongono: i gesti, l'uso dello spazio, il silenzio e persino gli elementi legati allo status (come età, sesso, educazione, famiglia, titoli e affiliazioni) sono mezzi che consentono il trasferimento di significati.

La Cina fa parte di quei paesi definiti da Hall policronici, ossia che vedono il tempo come una risorsa flessibile, spesso e volentieri il cittadino cinese si distrae dal proprio obiettivo gestendo diverse attività contemporaneamente in quanto, a differenza delle culture monocroniche ligie alla puntualità, non si seguono orari rigidi. Questo porta all'utilizzo di elementi con i quali l'utente può interagire ed intrattenersi permettendo di favorire un atteggiamento positivo nei confronti di un determinato sito web da parte del navigatore cinese.

Sotto questo punto di vista il nostro paese, come tutto l'occidente, si classifica al contrario tra le culture Low Context, facendo leva su una comunicazione esplicita in cui tutto o gran parte del messaggio che si vuole trasmettere è espresso nelle parole scelte per comporre il messaggio, lasciando ben poco alle informazioni implicite che il destinatario potrebbe desumere dal contesto in cui avviene lo scambio di informazioni.

Per quanto riguarda la seconda distinzione che fa Hall l'Italia rientra nelle culture monocroniche; quindi sotto il profilo di siti web questo si ripercuote andando ad ideare siti che portano ad un facile accesso di informazioni minimizzando il tempo di ricerca utilizzando strumenti come la barra di ricerca appunto. Questi accorgimenti aiutano il visitatore a gestire meglio il suo tempo, elemento fondamentale per questo tipo di culture.

Uscendo per un secondo dai modelli culturali, ritengo sia importante ricordare una caratteristica della cultura cinese che secondo me non deve essere assolutamente sottovalutata; e riguarda l'utilizzo difficoltoso della tastiera rispetto all'Occidente. Pertanto quando si progetta il sito destinato a questo paese si devono pensare alle singole pagine web con l'obiettivo di minimizzare il numero di caratteri che l'utente deve digitare e deve lavorare con lo scopo di attirare l'attenzione del fruitore magari con l'utilizzo di colori forti. Attraverso l'eye-tracking, uno studio molto interessante che va a rilevare con precisione il percorso che compie il bulbo oculare umano difronte ad una pagina web, siamo arrivati ad un'ulteriore differenza tra il comportamento degli utenti occidentali e quelli orientali davanti ad uno schermo. Gli occidentali procedono "scansionando" la pagina in modo verticale concentrandosi quasi esclusivamente sul lato sinistro della pagina e una successiva orizzontale per cercare approfondimenti e ulteriori informazioni utili; questa modalità viene definita F-Scan.

Al contrario in Cina gli utenti procedono esaminando la pagina in modo più allargato, questo probabilmente perché i caratteri cinesi non si prestano molto per una rapida scansione ma hanno bisogno di maggior tempo per l'elaborazione.

Un'altra differenza che vale la pena ricordare riguarda la modalità di osservazione; mentre l'utente italiano scansiona i principali titoli e cerca di approfondirli in un secondo momento, il fruitore cinese invece analizza contemporaneamente quattro o cinque titoli e cerca di trovare subito ulteriori informazioni di approfondimento. Sarà quindi indispensabile per il contesto cinese ricorrere già dalla prima pagina visualizzata ad informazioni dettagliate per poter fornire all'utente un quadro d'insieme maggiormente completo.

Ennesima differenza possiamo coglierla osservando il modo d'interazione con le informazioni presenti nei risultati di ricerca. L'utente italiano, scansiona e raccoglie le parole in base a modelli predefiniti, riuscendo a riconoscere le parole velocemente e valutando se queste corrispondono o meno a precise mappe semantiche, questo processo è possibile grazie alla relativa semplicità della lingua e delle parole.

Quest'ultimo aspetto è completamente opposto per il lessico cinese che invece è composto da simboli, che assumono il significato finale attraverso una combinazione e, quindi, non permettendo una rapida scansione delle informazioni.

Di conseguenza anche il tempo di permanenza nella pagina è diverso; sarà maggiore il tempo dell'utente cinese rispetto a quello italiano.

3.2 Presentazione del caso Decathlon

La Decathlon è una multinazionale francese che riunisce sotto il suo marchio una catena di negozi di articoli sportivi a livello mondiale. L'attività è iniziata nel 1976 in Francia per poi espandersi in Germania, Italia, Regno Unito, Stati Uniti.

La società ha l'obiettivo di creare valore e rendere accessibile al maggior numero di persone il piacere e i benefici dello sport. Questa rappresenta la mission di Decathlon, l'azienda francese leader in Europa nella creazione, produzione e distribuzione di prodotti e tecnologie sportive.

Vitalità, sincerità, generosità e responsabilità sono i valori legati alla passione per lo sport e alla crescita professionale delle persone, che Decathlon si impegna a far vivere nelle relazioni sia all'interno che all'esterno dell'azienda. Quindi in altre parole; prodotti tecnologici e belli con un ottimo rapporto qualità- prezzo, tutto rispettando l'ambiente.

Questa multinazionale è presente il 22 paesi tra i quali: Belgio, Polonia, Portogallo, Colombia e anche i due estremi presi in esame in questa trattazione; Cina e Italia.

I soggetti protagonisti di questo confronto sono il sito web italiano e quello cinese, messi a confronto basandoci sui modelli culturali enunciati nel primo capitolo.

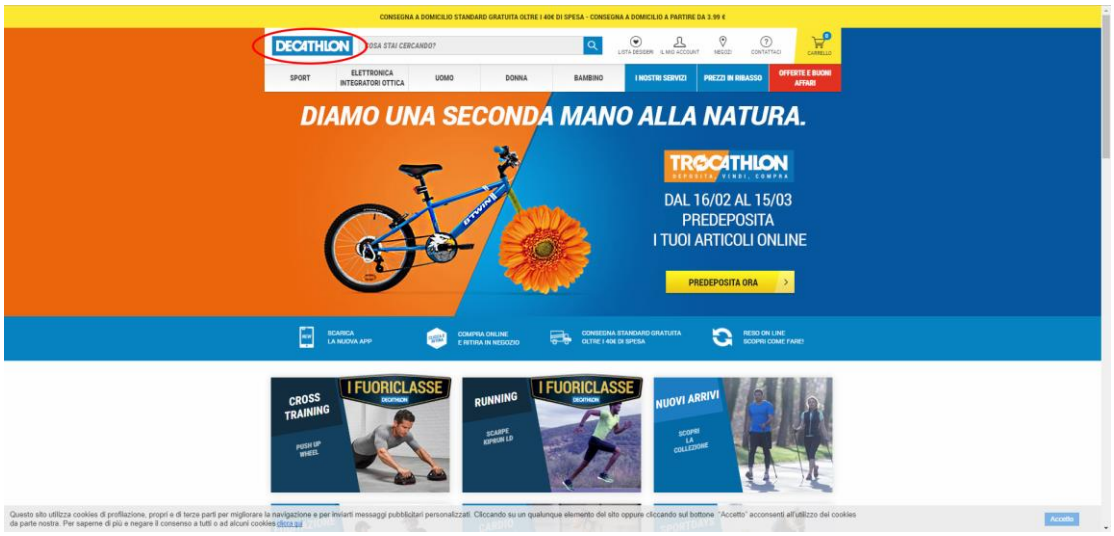
Ovviamente le conclusioni alle quali potremmo arrivare non possono essere convalidate da ulteriori elementi se non quelli reperibili in rete poiché non si dispone di informazioni dirette da parte dell'azienda ne tanto meno da parte dei manager. Quindi l'esame che verrà espresso in questo paragrafo avrà valore meramente indicativo di come il sito web e in particolare dell'homepage sia relativamente adatta alla cultura cinese e a quella italiana secondo le dimensioni di Hofstede e di Hall.

3.3 Descrizione del caso preso in esame

Innanzitutto dobbiamo sottolineare la facilità di accesso alla homepage cinese di Decathlon dal sito italiano; basta scendere in fondo e selezionare il paese interessato.

A prima vista i due siti sembrerebbero identici, ma osservando con più attenzione possiamo notare innanzitutto che il logo è posizionato in tutti e due i casi in alto a sinistra, scelta ormai consolidata nel mondo occidentale poiché è l'area maggiormente osservata in una pagina; il motivo risiede nella scansione effettuata dalle persone simile a quella che farebbero con una pagina di giornale, iniziando dall'angolo in alto a sinistra scendendo in senso verticale.

Figura 4: screen schermata iniziale del sito italiano



Fonte: https://www.decathlon.it/

Figura 5: screen schermata iniziale del sito cinese

Fonte: https://www.decathlon.com.cn/zh/

Nel sito cinese possiamo rilevare che accanto al logo aziendale è stata inserita anche la traduzione di quest'ultimo nella lingua del paese. [1]

Rimanendo sempre sulla stessa linea del logo se ci spostiamo completamente a destra troviamo in giallo la sezione dedicata al carrello e quindi alla possibilità di acquistare on-line; questo rappresenta un aspetto identico confrontando i due siti.

Sempre nella parte alta della pagina nella versione italiana possiamo rilevare quattro icone che, in questo ordine, stanno ad indicare: "lista desideri", "il mio account", "negozi", "contattaci". Nella versione cinese troviamo sempre queste icone nella stessa posizione ma manca l'icona dedicata alla "lista dei desideri".

In entrambe i casi affianco al logo sulla destra possiamo osservare la barra di ricerca, elemento importante secondo Marcus e Gould per culture avverse al rischio poiché facilitano la navigazione, quindi componente più utile per l'utente Italiano rispetto a quello cinese; questo concetto fa riferimento all'indice Uncertainty avoidance (UAI) che indica la propensione verso l'incertezza del paese dove, come visto in precedenza, la Cina ha un valore uguale a 40 e l'Italia invece 75.

L'analisi degli elementi di web design continua con lo studio dei colori dello

[1] https://www.decathlon.com.cn/zh/

https://www.decathlon.it/

sfondo, del menù, inteso sia come sfondo che come testo, il colore del titolo dei diversi contenuti e del testo presenti nell'homepage.

La scelta del colore dello sfondo della versione italiana, come per quella cinese, è abbastanza indubbio, in entrambe i casi hanno scelto un colore chiaro e neutro di sfondo che viene "spezzato" e intervallato dall'azzurro, colore richiamato evidentemente dal logo. Se focalizziamo la nostra attenzione sul menù possiamo notare una somiglianza che accomuna le due versioni; in entrambe i casi viene utilizzato un menù di tipo complesso, quindi che si espande al passaggio del puntatore del mouse per far apparire tutti i possibili percorsi che l'utente può compiere. Dall'altra parte però notiamo anche delle differenze che riguardano la struttura e il colore di sfondo. Nella pagina italiana il menù è disposto orizzontalmente nella parte alta e viene utilizzato lo stesso colore di sfondo, solo per la sezione "i nostri servizi" e "prezzi in ribasso" viene ripreso l'azzurro, mentre si utilizza il rosso per evidenziare e porre l'attenzione sulla sezione "offerte e buoni affari". Nella homepage cinese invece il menù lo troviamo affianco al logo aziendale sotto forma di "bottone" che si espande verticalmente nel momento in cui ci si clicca sopra; in questo caso il colore utilizzato è l'azzurro in modo totalitario.

Le prime cose che saltano all'occhio appena si aprono le due pagine sono le due tipologie di immagini scelte ed evidentemente, i criteri e gli obiettivi diversi che hanno motivato queste scelte.

Nel sito italiano troviamo un'immagine promozionale con uno sfondo molto intenso, arancione e azzurro, di un prodotto senza la presenza di un soggetto umano; nella pagina cinese invece troviamo anche qui un'immagine con uno colore molto acceso sullo sfondo, in questo caso il rosso che per la cultura in questione è collegato a sentimenti e concetti d'amore e passione, dove sono raffigurati un uomo, una donna e un bambino rimandando al basso valore riscontrato nel secondo indice di Hofstede riguardante l'individualismo. Al centro delle immagini si da la possibilità sia all'utente italiano che a quello cinese di "scoprire di più" premendo sopra all'apposito bottone messo in evidenza con il colore giallo.

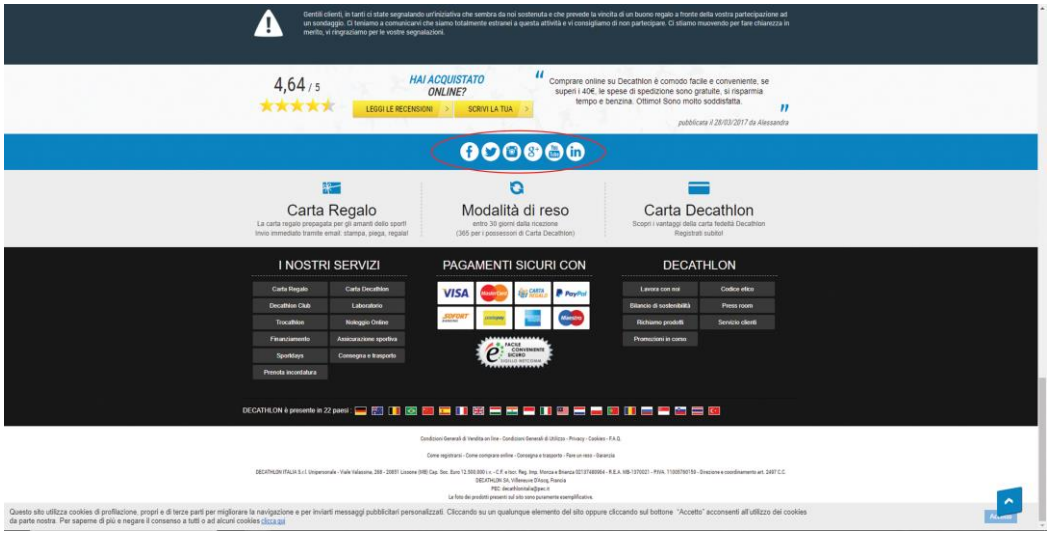
Premendo questo tasto ci troveremo davanti ad un banner composto da dieci diverse foto/video che l'utente può scorrere; la presenza di video aumenta il coinvolgimento dell'utente senza rallentare troppo la navigazione e il caricamento delle pagine. Dobbiamo sottolineare anche che i video non partono in modo automatico e non sono stati inseriti in homepage. Il numero di clip video inseriti nella versione italiana è maggiore rispetto a quella cinese.

Per quanto riguarda la velocità di navigazione penso sia il caso di mettere in evidenza un altro aspetto che ho notato confrontando le due pagine; mentre nella homepage italiana nel momento in cui l'utente clicca su un prodotto o un'informazione che potrebbe interessargli rimane comunque nella stessa scheda nella pagina cinese, al contrario, quando si desidera saperne di più su un prodotto

o uno sport non si rimane nella stessa pagina ma in automatico se ne apre un'altra relativa alla sezione interessata. Questo ultimo concetto possiamo affiancarlo e giustificarlo alla definizione di Hall della società cinese che la classifica come una società policronica, quindi viene adottato un atteggiamento più flessibile nei confronti del tempo, più attività vengono svolte contemporaneamente.

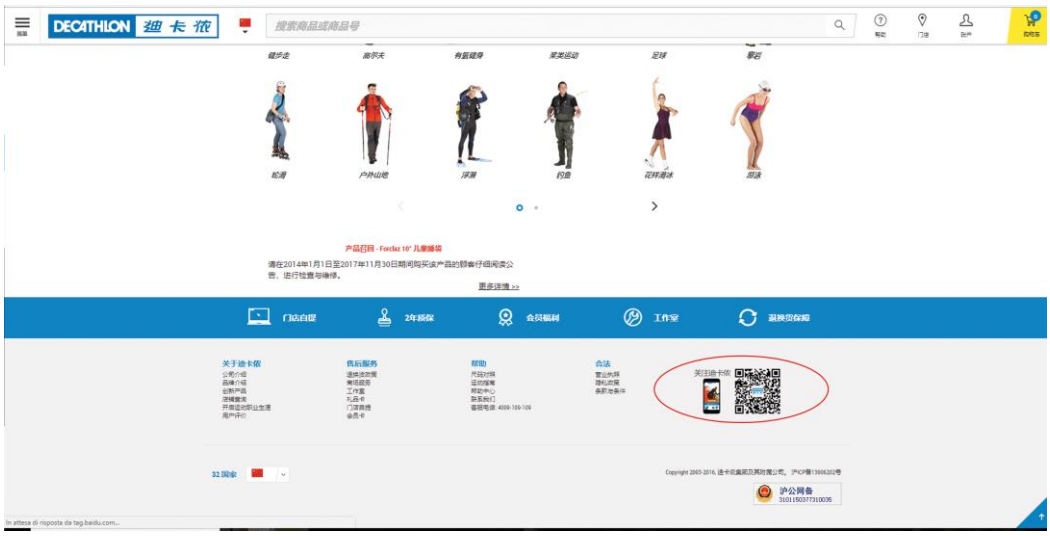
Scendendo infondo alle pagine ho riscontrato due caratteristiche che contraddistinguono e differenziano una pagina rispetto all'altra.

Figura 6: screen schermata finale della homepage italiana



Fonte: https://www.decathlon.it/

Figura 7: screen schermata finale della homepage cinese



Fonte: https://www.decathlon.com.cn/zh/

Infondo alla homepage italiana troviamo una sezione completamente dedicata ai social network, ormai diventati una leva sfruttatissima dalle aziende per il business; mentre nella pagina cinese non troviamo la sezione per i social ma il QR Code.

Per quanto riguarda i social network, come Facebook, Instagram, e Twitter, rappresentano oggi per le aziende Italiane dei mezzi di comunicazione potentissimi perché sono “a portata di mano” degli utenti iscritti in almeno un social che sono in continua crescita. Con l’avvento degli smartphone e dei tablet non è più necessario dover accendere il compiuter, aspettare il caricamento e finalmente accedere ad internet; è sufficiente avere uno smartphone o un tablet

con sé per essere connessi. A livello aziendale dobbiamo chiarire un concetto. Se gli imprenditori hanno l'idea che aprendo un profilo aziendale social aumenteranno le vendite hanno un pensiero sbagliato; certo è anche vero che se si agisce sui social seguendo una strategia studiata a priori, sicuramente i benefici ricadranno inevitabilmente su tutte le attività messe in atto dall'azienda, ottenendo cosi una strategia di marketing a 360°. Per la Cina non vale lo stesso discorso. Qui vige il Great Firewall of China, conosciuto formalmente come Golden Shield Project, che è il progetto di censura che blocca l'accesso agli indirizzi internet considerati pericolosi dal governo. [1]

Se da un lato il governo cinese vuole utilizzare la tecnologia dell'informazione fornita con Internet per guidare la sua fiorente economia; dall'altra parte internet incoraggia indirettamente la diversità delle idee ed è uno strumento per democratizzare la società. In altre parole, mentre internet è importante per l'economia cinese, la sua stessa esistenza mina la stabilità politica del paese. La Cina cerca costantemente di trovare un equilibrio tra questi due fini.[2]

---

[1] https://it.wikipedia.org/wiki/Great_Firewall

[2] https://cs.stanford.edu/people/eroberts/cs201/projects/2010-11/FreedomOfInformationChina/the-great-firewall-of-china-background/index.html

Alla luce di quanto appena detto possiamo quindi affermare che tra i siti censurati ci sono anche i social network; tra cui ricordiamo Facebook, Twitter, Instagram, Picasa. Il QR Code che possiamo osservare nella versione orientale, se inquadrato, permette all'utente di atterrare su google play per scaricare WeChat, che è ormai diventata un vero e proprio must per il business cinese. WeChat offre alle aziende la possibilità di aprire account ufficiali grazie ai quali si ha la possibilità di interagire con i propri follower fornendo un servizio "one-to-one" attraverso l'invio di messaggi diretti, news e promozioni.

Tutto questo giustifica la sezione dedicata ai social sulla homepage italiana e allo stesso modo va a motivare l'assenza delle ormai famosissime icone dei social. Quanto appena detto è la prova che non basta la sola conversione del medesimo sito alla lingua del paese interessato ma occorre tutto uno studio e la giusta attenzione per poter procede all'adattamento del sito in base alle caratteristiche degli utenti che si vogliono coinvolgere e del loro paese di provenienza.

OSSERVAZIONI CONCLUSIVE

Senza ombra di dubbio internet è diventato un fenomeno globale; ma nonostante questo le caratteristiche culturali, quelle linguistiche e comunicative vanno ad influenzare a livello locale il suo utilizzo, andando a determinare un atteggiamento favorevole o meno verso uno specifico sito web. La progettazione di un sito secondo i "canoni" culturali del paese in questione permette di sviluppare quella che viene definita l'e-loyalty dei navigatori, con l'obiettivo di avere una maggiore accettabilità rispetto ad una versione internazionale che sicuramente da un lato comporta l'abbattimento dei costi, ma dall'altra parte potrebbe rilevarsi inefficace nella comunicazione con il visitatore.

In questo lavoro di tesi ho cercato di individuare se i siti siano adatti o meno per il contesto socio-culturale presente nel paese destinatario. Ho preso in esame due realtà culturali diverse: quella Occidentale con l'Italia come esponente rappresentativo e dall'altra parte l'Oriente con la Cina.

Era necessario, però, eseguire in primis un'analisi approfondita della cultura cinese per poter svolgere successivamente la ricerca.

Attraverso i modelli culturali di Hofstede e di Hall il presente studio offre una analisi che mette a confronto la cultura italiana con quella cinese finalizzata alla comprensione dello status quo del web design cinese e italiano, consentendo di conoscere e capire quali siano le caratteristiche che lo qualificano e differenziano, permettendo di definire quali siano le peculiarità che un sito web deve possedere

per attirare e soddisfare gli utenti cinesi e italiani. Anche solo osservando i due grafici inseriti nel terzo capitolo si nota già da subito che le caratteristiche delle due culture sono praticamente opposte ad eccezione della dimensione relativa alla mascolinità. Infatti in entrambe i casi c'è una forte distinzione e prevalenza dell'uomo sulla donna anche se le motivazioni che giustificano i risultati di questa dimensione sono diversi per l'Italia rispetto alla Cina.

Grazie alla ricerca di Marcus e Gould e Würtz ho potuto studiare le correlazioni tra i modelli culturali di Hofstede e di Hall e la struttura ed i contenuti di una pagina web italiana a confronto con una cinese. Le maggiori differenze che si rintracciano sono relative all'orientamento verso il lungo o il breve termine, nell'individualismo o collettivismo e nel rifiuto o tolleranza dell'incertezza. Nel primo caso la cultura del nostro paese appare orientata verso il breve temine dove le persone preferiscono seguire la tradizione, gli usi e costumi, mentre quella cinese è orientata verso il lungo periodo poiché all'interno di tale concetto sono rintracciabili alcuni valori presenti anche nel confucianesimo. Il secondo aspetto di maggior distacco tra le due culture è l'individualismo contrapposto al collettivismo. Il primo lo riscontriamo nella cultura italiana, dove negli anni si maturano pochi legami di tipo forte e molti di tipo debole; il secondo, invece, in quella cinese dato che le persone crescono all'interno di gruppi coesi cercando di aumentare il benessere totale piuttosto che quello personale. L'ultimo aspetto

esprime il rifiuto o la tolleranza verso situazioni non strutturate ed incerte. La Cina appartiene alla seconda casistica, l'Italia alla prima.

Nell' ultima parte dell'elaborato ho cercato di mettere in pratica le teorie culturali esaminate nei primi due capitoli e ho scelto di farlo confrontando la versione italiana con quella cinese della multinazionale Decathlon.

Paragonando l'homepage italiana con quella cinese sono emersi diversi aspetti riconducibili e ricollegabili a tutto quello detto nelle pagine precedenti.

L'aspetto che mi ha colpito maggiormente è stata la mancanza della sezione "social" sostituita con un QR Code nella homepage cinese. Se la cosa viene osservata cosi potrebbe sembrare una dimenticanza; invece dopo aver cercato le motivazioni di questa assenza, legata ad aspetti di sicurezza del paese di cui ho parlato anche in precedenza, ho potuto capire che è stato un adattamento alla cultura del paese Orientale.

Alla fine di questa analisi, confrontando queste due realtà culturali che ho preso in esame, posso affermare che è necessario e indispensabile adattare il sito web, a partire non solo dai contenuti, ma anche nella struttura, nei colori utilizzati e nelle immagini, in base alla cultura del paese destinatario; in modo tale che il messaggio che si vuole trasmettere all'utente arrivi in modo corretto e senza distorsioni.

BIBLIOGRAFIA

CALABRESE A., CAPECE G., CORBO' M., MARUCCHI M. M., *Implicazioni di web design per Malesia e Paesi Scandinavi attraverso uno studio interculturale*, Università degli studi di Roma "Tor Vergata", Dipartimento di Ingegneria dell'Impresa, 2010

CALABRESE A., CAPECE G., SCARPETTA P., *Analisi della cultura cinese ed implicazioni di web marketing*, Università degli studi di Roma "Tor Vergata", Dipartimento di Ingegneria dell'Impresa, 2011

CALLAHAN E., *Cultural similarities and differences in the design of university websites. Journal of Computer-Mediated CommunicatioN, 2005*

COOK JACK, FINLAYSON, MIKE, *The Impact of Cultural Diversity on Web Site Design*, 2005

DALLAGA', M., TASCA, A., *Il gestibolario*, Morellini Editore, Lodi, 2007

FERRARO G.P. & BRIODY E.K., *The Cultural Dimensions of Global Business*, 7th edn, Pearson, Upper Saddle River, 2013

GUERCINI S., Marketing e management interculturale, Bologna, il Mulino, 2010.

HALL E.T., *The Silent Language*, New York: Doubleday, 1959

HALL E. T., *Beyond Culture*, Anchor Books, 1977

HALL E.T., HALL M. R., *Understanding Cultural Differences*, Yarmouth, 1990

HALL E.T., *La Dimensione nascosta: vicino e lontano, il significato delle distanze tra le persone*, Milano: Bompiani, 2001

HERMEKING M., Culture and Internet consumption: Contributions from cross-cultural marketing and advertising research. *Journal of Computer-Mediated Communication, 11*, article 10, 2005

HOFSTEDE G. H., *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, 1984

HOFSTEDE G. H., *Cultures and organizations: software of the mind*, Londra, McGraw-Hill, 1991

HOFSTEDE G., HOFSTEDE G.J. & MINKOV M., *Cultures and Organizations: Software of the Mind: intercultural cooperation and its importance for survival*, 3rd edn, McGraw-Hill, USA., 2010

KRUG S., *Don't make me think. Un approccio di buon senso all'usabilità del web*, Tecniche Nuove, 2006

LYNCH P. J., HORTON S., *Web. Guida di stile. Progettazione dei siti Web*, Apogeo Editore, Milano, 2001

MARCUS A., GOULD E. W., "Cultural dimensions and global Web user inter face design: What? So what? Now what?", *6th Conference on Human Factors and the Web*, 19 Luglio 2000

NISHIMURA S., NEVGI A., & TELLA S., 'Communication Style and Cultural Features in High/Low Context Communication Cultures: A Case Study of Finland, Japan and India', in A. Kallioniemi (ed.), *Proceedings of a subject-didactic symposium*, University of Helsinki, Department of Applied Sciences of Education, 2008

POSTAI S., *Web design in pratica. Navigazione, interazione, usabilità*, Tecniche Nuove, 2006

WURTZ E., *"A cross cultural analysis of websites from high-context and low-context cultures"*, *Journal of Computer-Mediated Communication*, 2005

STORIOGRAFIA

https://www.decathlon.it/

https://www.decathlon.com.cn/zh/

www.geert-hofstede.co

http://www.network-service.it/blog/limportanza-della-presenza-sui-social-network/

https://www.panorama.it/news/esteri/cina-vpn-censura-web-internet/

https://it.wikipedia.org/wiki/Great_Firewall

https://www.saporedicina.com/lista-dei-siti-web-bloccati-in-cina/

https://cs.stanford.edu/people/eroberts/cs201/projects/2010
11/FreedomOfInformationChina/the-great-firewall-of-china-
background/index.html

http://www.east-media.net/social-media-marketing-cine-wechat-youku/