

Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di Marketing

**LA GLOCALIZZAZIONE E LA NECESSITÀ DI STRATEGIE DI
COMUNICAZIONE DIGITALE DIVERSIFICATE**

RELATORE

Prof. Michele Costabile

CANDIDATO

Alessandro Farnè

Matr. 191541

ANNO ACCADEMICO 2016-17

Sommario

INTRODUZIONE.....	4
CAPITOLO 1.....	5
BACKGROUND TEORICO	5
1.1. VALORI CULTURALI	5
1.2. STRATEGIE DI PROMOZIONE E PUBBLICITÀ NEL MARKETING INTERNAZIONALE	5
1.3. GLOCALIZZAZIONE DEI SITI WEB	6
CAPITOLO 2.....	7
VARIABILI DI APPLICAZIONE.....	7
2.1. RELAZIONI PUBBLICHE GLOBALI ATTRAVERSO SITI WEB AZIENDALI	7
2.2. STRATEGIE DI GLOCALIZZAZIONE NELL'ARCHITETTURA DEI CONTENUTI DEI SITI WEB.....	7
2.3. ADATTAMENTO CULTURALE DEI SITI WEB: LE 5 DIMENSIONI DI HOFSTEDÉ	8
2.4. STRATEGIE DI GLOCALIZZAZIONE E DIMENSIONI CULTURALI	10
2.4.1. Collettivismo.....	10
2.4.2. Avversione al rischio	11
2.4.3. Distanza dal potere.....	11
2.4.4. Maschilismo.....	11
2.4.5. Contestualizzazione	12
2.5. IMPLICAZIONI PRATICHE E TEORICHE	12
2.5. ADATTAMENTO CULTURALE: ANALISI DELLO STILE DELLE INDUSTRIE LOCALI	13
2.5.1. Espressione di valori degli stili industriali locali.....	14
2.5.2. L'adattamento culturale del web design allo stile industriale locale	14
2.5.3. Comparazione interculturale dello stile di design dei siti web.....	15
2.6. STRUMENTI PER LA MISURAZIONE DELL'ADATTAMENTO CULTURALE DEI SITI WEB	16
2.6.1. Analisi dei contenuti	16
2.6.2. Parametri di rappresentazione delle dimensioni di Hofstede.....	18
2.7. CONTENUTO DELLE COMUNICAZIONI E MODALITÀ DI RAPPRESENTAZIONE DELLE INFORMAZIONI NEI SITI WEB.....	20
2.7.1. Lingua.....	20
2.7.2. Contenuto delle informazioni.....	21
2.7.3. Menù.....	21
CAPITOLO 3.....	22
CASI DI STUDIO	22
3.1. "CULTURAL ADAPTATION OF WEB DESIGN TO LOCAL INDUSTRY STYLES"	22
3.1.1. Comparazione interculturale degli stili industriali.....	22
3.1.2. Linee guide e design adattati allo stile industriale	23
3.1.3. Valutazione della rassomiglianza familiare del design adattato	25
3.1.4. Conclusioni.....	26
3.1.5. Seconda parte dello studio.....	26
3.1.6. Risultati e discussione.....	28
3.1.7. Conclusioni.....	29
3.2. CASO STUDIO: IL SITO WEB CINESE DI COCA COLA	29
3.2.1. L'approccio glocal di Coca Cola	30
3.2.2. Il sito Cinese di Coca Cola.....	31
3.2.3. Discussione.....	33
3.3. CASO DI STUDIO: STRATEGIE DI GLOCALIZZAZIONE NEI CONTENUTI DEI SITI WEB IN INDONESIA	34
3.3.1. Metodologie di ricerca	35
3.3.2. Impostazioni di ricerca e campioni.....	35
3.3.3. Scala di sviluppo.....	35
3.3.4. Risultati delle analisi: profili dei campioni	37
3.3.5. Analisi dell'affidabilità.....	37
3.3.6. Test delle ipotesi ed analisi.....	38

3.3.7. Discussioni e conclusioni	40
3.3.8. Implicazioni per la ricerca	41
3.4. CASO DI STUDIO: ANALISI COMPARATIVA DEI CONTENUTI CULTURALI ARABI ED AMERICANI NEI SITI WEB	41
3.4.1. Cultura araba e quadro culturale.....	42
3.4.2. Ipotesi	42
3.4.3. Collettivismo-Individualismo.....	43
3.4.5. Avversione al rischio	43
3.4.6. Distanza dal potere.....	43
3.4.7. Maschilismo.....	44
3.4.8. Contestualizzazione	44
3.4.9. Metodologia dell'esperimento	44
3.4.10. Raccoglimento dati	45
3.4.11. Risultati.....	46
3.4.12. Collettivismo-Individualismo.....	47
3.4.13. Avversione al rischio	47
3.4.14. Distanza dal potere.....	47
3.4.15. Maschilismo.....	47
3.4.16. Alta-bassa contestualizzazione	47
3.4.17. Implicazioni teoriche	48
3.5. CASO DI STUDIO: MISURAZIONE DELL'ADATTAMENTO CULTURALE NEI SITI WEB, UNO STUDIO ANALITICO DEI CONTENUTI DEI SITI WEB AMERICANI E GIAPPONESI.....	51
3.5.1 Quadro di riferimento dei valori culturali.....	51
3.5.2. Ipotesi	52
3.5.3. Individualismo-collettivismo.....	53
3.5.4. Avversione al rischio	53
3.5.5. Distanza dal potere.....	53
3.5.6. Maschilismo.....	53
3.5.7. Alta-Bassa Contestualizzazione.....	54
3.5.8. Metodologia.....	54
3.5.9. Campione.....	54
3.5.10. Risultati.....	54
3.5.11. Implicazioni manageriali.....	57
CAPITOLO 4.....	58
CONCLUSIONI.....	58
4.1. L'IMPORTANZA DEI VALORI CULTURALI PER LA COSTRUZIONE DI STRATEGIE DI COMUNICAZIONE DIGITALE "TRULY GLOCAL"	58
4.2. EVOLUZIONE DELLE STRATEGIE DI COMUNICAZIONE DIGITALE	58
BIBLIOGRAFIA	60
SITOGRAFIA.....	63

INTRODUZIONE

Una delle conseguenze più importanti dell'espansione oltre i confini nazionali delle grandi imprese è sicuramente quello di doversi interfacciare e comunicare con un gruppo molto vasto ed eterogeneo di consumatori. Ogni nazione è caratterizzata da cultura, valori, usi e costumi; tali fattori rendono profondamente diverse tra loro le popolazioni che vivono in diverse zone del mondo. Anche dentro gli stessi confini si possono riscontrare peculiarità e differenze che rendono eterogeneo il popolo di uno stato. Di fronte a tale situazione le imprese che decidono di operare su scala internazionale hanno un'unica soluzione per operare in modo efficace: costruire le proprie strategie di marketing adattandosi alle peculiarità dei consumatori che vivono nel paese in cui si opera. È dunque necessario che i responsabili del marketing siano in grado di studiare i segmenti target, divisi per nazionalità, in modo da individuare caratteristiche critiche della loro cultura, abitudini e usanze.

Le multinazionali devono dunque “pensare globale ed agire locale” per riscuotere successo in ogni parte del mondo in cui decidono di lavorare. Soltanto attraverso il successo in ogni zona “local” si potrà raggiungere l'eccellenza su scala globale. È questa consapevolezza che fa nascere il fenomeno della “glocalizzazione”, ovvero il processo attraverso cui le multinazionali agiscono più localmente, mettendo le radici sui territori in cui operano ed integrandosi con i contesti. Tale concetto è fondamentale per permettere alle imprese di differenziare i prodotti ed adattarsi di più ai diversi mercati “locali” che vogliono servire. Sono molti gli esempi di prodotti creati ad hoc e personalizzati in base al Paese di esportazione; da tale meccanismo non è esonerata una tra le funzioni più importanti del marketing, quella della comunicazione. Ogni strategia di comunicazione deve essere pianificata ed implementata per raggiungere la massima efficacia in relazione alle caratteristiche dei propri segmenti target. È evidente perciò l'importanza per una multinazionale di sapere analizzare e cogliere le peculiarità che caratterizzano i territori locali in cui opera. Ciò è fondamentale poiché ogni paese ha le proprie abitudini e i propri gusti, e agire globalmente non significa “uniformare” o “appiattire”. Solo così si potranno capire a fondo i problemi e i bisogni dei propri clienti al fine di soddisfarli attraverso i propri prodotti.

Questa tesi si concentrerà sullo studio e analisi di tutte le variabili che caratterizzano i gruppi di individui di una stessa nazionalità ai fini della costruzione di strategie di comunicazione digitale adattate ad ogni ognuno di essi.

CAPITOLO 1

BACKGROUND TEORICO

1.1. Valori Culturali

La cultura è stata una componente fondamentale in questo dibattito. Poiché i mercati target sono sempre più differenti culturalmente, i messaggi necessitano di essere adattati. Questo collegamento tra aumento di varietà culturale e conseguente aumento di adattamento ha avuto una larga influenza sulle componenti di marketing mix. Infatti, i mercati interni in cui operano i brand internazionali sono differenti da quelli esteri in cui si inseriscono (Sutikno and Cheng, 2012). Per rafforzare la solidità e la coerenza della loro immagine a livello internazionale le multinazionali diffondono attraverso i siti web i loro valori ma allo stesso tempo, ai fini di una comunicazione più efficace, adattano le loro caratteristiche con i valori culturali dei mercati che le ospitano. Cogliendo a fondo i valori culturali locali, questo approccio “world wide” di marketing digitale sarà in grado di creare valore, dal momento che c’è una reciproca comprensione culturale tra marchi internazionali e mercati locali attraverso siti web interculturali.

I mercati target diventano quindi un gruppo eterogeneo a causa delle differenze culturali, così la comunicazione con essi necessita di essere sottoposta a processi di adattamento.

1.2. Strategie di promozione e pubblicità nel marketing internazionale

Nella letteratura scientifica sono state individuate 3 scuole di pensiero per quanto riguarda le strategie di promozione e pubblicità nel marketing internazionale (Theodosiou e Leonidou 2003.). Esse sono alla base delle decisioni di pianificazione ed implementazione dei siti web delle grandi aziende.

- 1) La prima scuola di pensiero è quella della globalizzazione e standardizzazione:
le strategie sono basate sulla costruzione di messaggi promozionali coerenti a livello internazionale, traducendoli di volta in volta nelle lingue dei paesi a cui sono indirizzati, ma senza modificare titoli, illustrazioni o “copy”. L’assunto alla base di tale strategie è che consumatori provenienti da diverse parti del mondo condividono in larga misura gli stessi bisogni.
- 2) La seconda scuola di pensiero è quella della localizzazione e strategie di adattamento:
le strategie prevedono la formulazione di messaggi promozionali personalizzati secondo la cultura, la disponibilità dei media, ciclo di vita dei prodotti e strutture di mercato (del luogo in cui si vende). Tale strategie è costruita sull’assunto che l’insieme dei consumatori è eterogeneo e gli individui non presentano tutti gli stessi bisogni.
- 3) La terza scuola di pensiero è quella della “Glocalizzazione”:
essa è un compromesso tra un approccio basato sulla standardizzazione ed uno basato sulla localizzazione. La standardizzazione deve essere ponderata secondo i contesti come categorie di prodotti, caratteristiche dei consumatori e fattori ambientali. Un esempio è il sopracitato caso di un sito web con contenuti adattati culturalmente.

Il concetto di Glocalizzazione nacque negli anni 80’ e si riferisce dunque al processo in cui prodotti e strategie di marketing sono personalizzati a particolari circostanze locali per adattarsi alle variazioni di

domanda considerando allo stesso tempo caratteristiche di globalizzazione e standardizzazione. Essa è strategia ibrida che combina globalizzazione e localizzazione. Per quanto riguarda i contenuti dei siti web, la glocalizzazione consiste nella costruzione di un sistema coerente di temi, strutture, strategie e modelli dell'approccio adottato, ma con un'attenzione per gli aspetti locali per quanto riguarda la promozione del sito web. In altre parole la glocalizzazione è l'implementazione dei requisiti di globalizzazione in accordo con i vincoli dell'ambiente locale come per esempio adattamenti alla cultura, politica, legislazione e aspetti comportamentali.

1.3. Glocalizzazione dei siti web

I siti web aziendali hanno un ruolo importante nella costruzione di una immagine positiva del proprio marchio o della propria impresa, specialmente nei mercati di altre nazioni caratterizzati da culture e valori differenti. Sono state condotte diverse analisi per studiare le strategie di glocalizzazione delle imprese multinazionali che si presentano in nuovi mercati stranieri.

Internet è diventato un mezzo di comunicazione transnazionale e i siti web adattati culturalmente sono stati utilizzati per diffondere in modo efficace l'immagine dell'impresa, le policy e le strategie di marketing (Sutikno and Cheng, 2012). Infatti le modalità con cui un'impresa presenta sé stessa in un sito web possono influenzare la percezione della propria immagine e le performance dell'azienda. In questo quadro le barriere culturali come lingua e cultura possono rendere difficile il processo di standardizzazione dei contenuti di un sito web e perciò dovrebbero essere adottate delle strategie di adattamento dei siti web per una comunicazione più efficace. Il trade-off tra adattamento e standardizzazione dei contenuti dei siti web e la presenza congiunta di elementi "globalizzati" e "localizzati" come strategia di "glocalizzazione" sono diventate una problematica critica per aziende con siti web per clienti multiculturali. I siti di brand internazionali possono infatti essere categorizzati in 3 gruppi a seconda del grado di glocalizzazione (combinazione elementi local e global) usata (Sutikno and Cheng, 2012): strategie locali (alta localizzazione e bassa globalizzazione), strategie glocal (alta localizzazione ed alta globalizzazione) e strategie globali (bassa localizzazione ed alta globalizzazione).

Internet rappresenta dunque uno dei mezzi attraverso cui è possibile esplorare a fondo la questione della glocalizzazione. Infatti il web da una parte si presta ad avere caratteristiche affini al concetto di globalizzazione poiché è accessibile a chiunque in tutto il mondo, ricco di informazioni ed è in grado di attrarre segmenti inter-market sensibili alle informazioni. All'opposto il web è intrinsecamente interattivo e adatto per una personalizzazione di massa. Inoltre, a causa dell'alto livello di innovazione tecnologica, ci si può aspettare un aumento di standardizzazione delle comunicazioni. Ciò è collegato al rischio associato alla spesa di risorse per adattare un modo di comunicazione che ha un'alta probabilità di cambiare drasticamente forma nel prossimo futuro.

CAPITOLO 2

VARIABILI DI APPLICAZIONE

2.1. Relazioni pubbliche globali attraverso siti web aziendali

I siti web aziendali hanno un ruolo importante nelle pubbliche relazioni. Essi forniscono una serie di vantaggi alle aziende (Esrock and Leichty, 1999):

- Permettono a clienti potenziali di ricercare informazioni in maniera più attiva rispetto ai tradizionali media come televisione, giornali o riviste. Le aziende possono quindi considerare i visitatori dei loro siti come individui attivamente interessati alle aziende ed ai prodotti.
- Grazie alla loro interattività facilitano alle aziende i processi di raccolta informazioni. Per esempio possono utilizzare i dati provenienti dai loro siti per avere feedback dagli utenti, monitorare l'opinione pubblica riguardo certe problematiche ed avere conversazioni dirette con i propri clienti.
- Permettono alle aziende di stabilire comunicazioni con enti pubblici in modo deliberato e diretto.
- Infine, le comunicazioni digitali consentono alle compagnie di essere libere da restrizioni, permettendo loro di comunicare direttamente con i mezzi di informazione.

Le relazioni con il “pubblico” includono un vasto gruppo di entità: consumatori, investitori, partner, fornitori, distributori, media, comunità, impiegati, potenziali impiegati ecc. ecc. questi gruppi di persone possono appartenere a paesi, regioni e culture differenti. Quindi fondamentalmente i siti web rappresentano un potente strumento per creare e mantenere pubbliche relazioni di ampiezza internazionale.

Si possono utilizzare due modelli per descrivere le strategie utilizzate nelle comunicazioni digitali per le relazioni internazionali (Yan Tian, 2006):

- 1) Etnocentrico: esso è associato a strategie globali di marketing. È più focalizzato sull'omogeneità degli aspetti ed alla base di esso vi è l'assunto che i principi delle pubbliche relazioni internazionali siano gli stessi in tutto il mondo, ovvero che i programmi di PR sono più simili che differenti tra i paesi del mondo.
- 2) Policentrico: esso è associato a strategie di marketing locale. È basato sul riconoscimento di una eterogeneità nelle relazioni pubbliche internazionali e afferma che le strategie per la gestione di quest'ultime debbano essere differenziate basandosi proprio sulle diverse situazioni che si incontrano in ogni paese.

Il termine “glocal” può sintetizzare i due modelli, poiché include entrambe gli aspetti, eterogenei ed omogenei, o globalizzati e localizzati. Un approccio glocal quindi è utile a fornire un quadro per comprendere la teoria e la pratica delle relazioni pubbliche internazionali.

2.2. Strategie di glocalizzazione nell'architettura dei contenuti dei siti web

Esistono 4 strategie di glocalizzazione (Sutikno and Cheng, 2012) :

- 1) “high global”: è utilizzata una prospettiva etnocentrica in cui l'assunto base è che i valori culturali del paese di provenienza siano accettati ed applicabili per i paesi ospiti (think home - act home). Questa strategia non è sensibile alle caratteristiche peculiari delle culture dei paesi ospiti e potrebbero essere viste come un atto di prepotenza. I siti web sono quindi caratterizzati da una forte standardizzazione: sono utilizzato lo stesso

linguaggio e gli stessi contenuti sia per i siti internazionali che per i siti locali. La comunicazione con i consumatori locali potrebbe quindi essere molto limitata e poco efficace, essendo accettato come assunto che tutti i consumatori abbiano gli stessi bisogni.

- 2) “high local”: è adottata una prospettiva policentrica ed utilizzata come ipotesi di base che i valori culturali del paese originario non possano essere applicati ai paesi ospitanti e quindi vi è bisogno di un adattamento culturale (think local – act local). Le strategie high local percepiscono che le preferenze dei consumatori siano eterogenee e per questo sono altamente sensibili agli adattamenti culturali nei mercati ospiti (host market). Il risultato è che esse possono comunicare efficacemente negli host market, ma presentano dei svantaggi in termini di inefficienze nella architettura dei canali di comunicazione.
- 3) “Truly glocal”: è derivata da una visione geocentrica che ricerca un compromesso tra un orientamento globale ad un adattamento ai valori culturali locali, “think global-act local”. Questa strategia ha l’obiettivo di raggiungere sia efficacia comunicativa attraverso un’attenzione agli aspetti caratteristici locali sia efficienza attraverso un’architettura globale dei propri modelli comunicativi.
- 4) “strategie mediocri”: essa non utilizza una prospettiva precisa; è prevista l’entrata in un mercato estero senza nessuna strategia: “no think- no act”. Questo approccio è poco sensibile alle differenze culturali nonostante colga che i mercati non siano omogenei fra loro.

2.3. Adattamento culturale dei siti web: Le 5 dimensioni di Hofstede

I valori culturali hanno un effetto significativo sulle comunicazioni poiché essi rappresentano le più basiche e importanti credenze della società ed influenzano in gran parte le forme di comunicazione. Essi devono essere presi in considerazione se si vogliono costruire siti web che siano un veicolo efficace per la comunicazione in contesti interculturali.

Come Daniel W. Baack (2007) ha scritto, si può usare la metafora di “specchio distorto” per descrivere la relazione che intercorre tra cultura e marketing. La pubblicità può essere comparata ad uno specchio che riflette “valori che già esistono”. Come fa la pubblicità a riflettere i valori di una cultura? Qual è il riflesso della cultura nelle comunicazioni digitali?

Uno dei contributi più importanti nello studio di caratteristiche dei consumatori legate a nazionalità e cultura di appartenenza è stato quello di Hofstede’s (1980, 1991). Egli ha categorizzato 5 dimensioni culturali, le quali si sono dimostrate essere stabili tra le popolazioni e nel tempo e si sono rivelate essere applicabili nello studio delle abitudini di consumo degli individui. Esse sono state applicate anche per mostrare le differenze interculturali nella diffusione e nell’uso di internet e quindi uno strumento prezioso con cui i marketing manager possono guidare le loro operazioni di adattamento culturale dei siti web.

Inizialmente le dimensioni culturali ipotizzate erano:

- 1) Collettivismo-individualismo: è il grado di integrazione degli individui nel gruppo. Le culture individualistiche danno importanza al raggiungimento degli obiettivi personali. Nelle società collettivistiche, gli obiettivi del gruppo e il suo benessere sono apprezzati e preposti a quelli individuali. Questa dimensione culturale si focalizza sulla relazione degli individui con la società o con gli altri membri.

Nelle società individualiste, i legami tra le persone sono deboli, la libertà personale e i processi di decision-making individuali sono considerati importanti ed incoraggiati. Al contrario nelle società collettivistiche, i legami inter-gruppo sono molto forti, il rispetto delle norme sociali è un valore importante ed è incoraggiato il decision-making di gruppo.

Al contrario di come possa apparire, l'individualismo ed il collettivismo non sono due dimensioni bipolari. Esse sono due tendenze che possono coesistere all'interno di una stessa società ed è più appropriato trattarle come dimensioni separate ed indipendenti l'una dall'altra. Per esempio in una società si possono incontrare delle tendenze all'individualismo per quanto riguarda la struttura dei nuclei familiari, bilanciate da vantaggi derivanti dai tratti di collettivismo che caratterizzano i legami familiari estesi.

- 2) Avversione al rischio: indica la tolleranza di una società rispetto all'incertezza e ambiguità. Essa misura come una società gestisce le situazioni ignote, eventi inattesi e lo stress del cambiamento. Le società meno tolleranti al cambiamento tendono a ridurre la paura dell'ignoto attraverso l'applicazione di norme, regole e leggi. Per loro valgono molto la sicurezza e le situazioni in cui il rischio è minimizzato poiché gli individui che vi appartengono sono avversi al rischio. Le società più disposte al cambiamento ricorrono ad un minor utilizzo di norme e regole poiché hanno un grado di tolleranza dell'ambiguità e del rischio più alto.
- 3) Distanza dal potere: indica la misura massima fino a cui i membri meno potenti della società (o più in generale di un gruppo) accettano e si aspettano che il potere sia distribuito inegualmente. Non è una misura della distribuzione del potere, ma è un indice della soddisfazione riguardo essa. Questa dimensione determina la differenza tra società democratiche e società con posizioni gerarchiche formali. Le società che hanno un alto grado di "distanza dal potere" accettano le gerarchie imposte e sono caratterizzate da un basso grado di egualitarismo. In esse vi è una forte enfasi dello stato, del potere referente, dell'autorità e della legittimazione.

Al contrario, paesi con hanno un indice basso di "distanza dal potere" sono più egualitarie, rispettosi e promotori di parità dei diritti, e scoraggiano gli "status symbols".

- 4) Maschilismo-femminilità: la distribuzione di norme emotive tra i sessi. Questa dimensione misura il livello d'importanza dato da una cultura a valori maschili stereotipici come assertività, ambizione, potere e materialismo ed a valori femminili come enfasi nelle relazioni umane, modestia e attenzione per i più deboli. Essa indica la misura in cui i ruoli sono assegnati in base al sesso. Nelle culture "maschiliste" la bellezza è associata a valori come grandezza e velocità, il masochismo è accettabile ed una chiara distinzione dei ruoli in base al sesso è la norma.
- 5) Contestualizzazione:
"una comunicazione o messaggio fortemente contestualizzati sono quelli in cui la maggior parte delle informazioni sono già contenute nella persona, mentre molto poco è contenuto nella parte codificata, esplicita e trasmessa dal messaggio" (Hall 1976 p 91). Nelle culture fortemente contestualizzate la comunicazione è implicita, indiretta e profondamente incastrata nel contesto. Invece in quelle poco

contestualizzate essa è più diretta, meno implicita e più informativa. Queste due espressioni sono concepite per essere trattate come due dimensioni separate ed indipendenti.

È stata poi aggiunta una sesta dimensione:

- 6) Orientamento a lungo termine: essa è associata a valori di risparmio e perseveranza e ad una visione del tempo lineare (orientata al successo nel futuro). Ad esse si contrappongono le dimensioni dell'orientamento "a breve termine" come rispetto della tradizione, adempimento delle obbligazioni sociali ed attenzione alla formazione di relazioni. Ad essa è correlata una visione del tempo circolare (interrelazione tra passato e presente).

Per studiare gli effetti di una comunicazione bisogna osservare il significato e il contesto insieme con il "codice" (le parole in sé per sé). Usando la parola "contesto" ci riferiamo alla situazione, il background e l'ambiente connessi ad un evento, una situazione o un individuo. Quando una comunicazione è fortemente contestualizzata, non sono solo le comunicazioni non verbali e para-verbali ad entrare in gioco, ma anche gli aspetti fisici come il tempo e la situazione in cui essa avviene.

2.4. Strategie di glocalizzazione e dimensioni culturali

2.4.1. Collettivismo

In sintesi, utilizzando le definizioni degli studi di Hofstede (1991), per collettivismo si intende la forza del legame di un gruppo, le norme vigenti in esso e il grado di realizzazioni presenti in esso. Gli individui con una personalità orientata al collettivismo sono disposti a sacrificare interessi personali per garantire unità e benessere sociale (o più in generale del gruppo di appartenenza).

I siti web delle aziende tenderanno ad usare strategie "high local" per enfatizzare la dipendenza emotiva di un individuo ad un gruppo, organizzazione o comunità attraverso la creazione e l'agevolazione all'utilizzo di forum e spazi di discussione ed attraverso la promozione di attività di responsabilità sociale.

Dal lato opposto, coloro che utilizzano strategia "high global" non saranno disposti a fornire particolari strumenti per favorire l'interazione tra le persone appartenenti ad un gruppo o la fidelizzazione dei clienti; esse tendono dunque a mostrare una minore considerazione dell'importanza delle dinamiche di gruppo rispetto a riconoscimenti personali e personalizzazione del web.

Le strategie "truly glocal" offrono una via di mezzo che combina caratteristiche di collettivismo con quelle di individualismo. Esse promuovono la rappresentazione di immagini di gruppo, enfatizzando la posizione di cliente come membro di una famiglia o gruppo, e l'interazione nei forum; allo stesso tempo riconoscono l'importanza di policy sulla privacy e di temi come il riconoscimento e la realizzazione di sé stessi.

In sintesi le strategie "high local" e "truly glocal" danno importanza a valori culturali come il collettivismo per comunicare efficacemente con i clienti di un paese straniero, mentre le strategie "high global" promuovono i propri valori culturali, basati su una considerazione minore per il collettivismo, al fine di standardizzare le caratteristiche dei propri siti web per tutti i mercati in cui operano (Singh et al., 2003; Sutikno & Cheng, 2012)

2.4.2. Avversione al rischio

Le culture caratterizzate da un alto grado di rifiuto dell'incertezza appartengono a società che prediligono il conservatorismo a le credenze tradizionali, così gli individui preferiscono direttive chiare, istruzioni e regole (Hofstede 1991).

Nel contesto digitale, le strategie "high local" prevedono la disposizione chiara e formale di link, bottoni di navigazione, FAQ e a servizi di assistenza telefonica per guidare i consumatori nella loro percezione delle ambiguità presenti sul sito web.

Le strategie truly glocal offrono un approccio bilanciato tra caratteristiche dei dettagli di navigazione, varietà di servizi per i consumatori (come membership) e servizi di informazione gratuiti con meno enfasi sui temi tradizionali.

Dunque queste strategie hanno una conoscenza profonda dei valori culturali locali dei mercati ospitanti; esse individuano un alto grado di eterogeneità delle preferenze tra i consumatori del paese di origine e quelli dei paesi stranieri. Di conseguenza tali strategie si adattano a valori culturali come l'avversione al rischio, mentre le strategie high global dimostrano chiaramente una attenzione minore a tali caratteristiche (Sutikno and Cheng, 2012).

2.4.3. Distanza dal potere

Un tema importante nella creazione dei contenuti di un sito web è quello di come si trattano gli argomenti legati a ineguaglianze e disparità nella struttura sociale (Singh et al., 2003).

Le strategie high local sono fortemente influenzate dall'ambiente culturale locale in merito ad un valore come la distanza dal potere, quindi esse enfatizzano aspetti di legittimazione formale, alto grado di rispetto verso figure autoritarie e persone più anziane. Per esempio la figura dell'amministratore delegato è presentata nel sito come la persona più importante, citandone tutti i titoli accademici e status sociali (Baach and Singh, 2007).

Invece le strategie high global non mostreranno ineguaglianze tra le persone di una stessa compagnia, ma si preferirà esporre caratteristiche di uguaglianza di responsabilità, attività comune, co-working, e ugualitarismo.

È evidente quindi che le strategie truly glocal diano importanza sia ad aspetti organizzativi come l'esplicitazione delle posizioni formali, sia ad una esposizione delle informazioni nel modo meno autoritario possibile. Al contrario quelle global e mediocri tendono ad essere meno sensibili ai valori culturali locali in termini di distanza dal potere poiché questa strategie standardizzano molto il contenuto dei siti web senza alcuna considerazione della specificità dei mercati target.

2.4.4. Maschilismo

Nelle culture maschiliste, la comunicazione attraverso i siti web è concentrata su temi come performance superiori, successo, mentalità vincente, assertività, chiarezza nella definizione dei ruoli dei sessi ed ambizione (Sutikno and Cheng, 2012).

Per le strategie local e truly glocal si basano su un alto grado di adattamento culturale. Quelle high local prediligono l'associazione della donna a ruoli come operatori telefonici o casalinghe, mentre gli uomini a posizioni di potere.

Al contrario le strategie high global non mostreranno una particolare attenzione per la differenziazione dei ruoli per sesso, al contrario prediligeranno concetti di egualitarismo tra uomini e donne.

Le strategie truly glocal accettano compromessi per creare un equilibrio tra caratteri di egualitarismo tra i sessi ed attenzione verso la qualità della vita, con informazioni sulla durabilità dei prodotti a sugli attributi. In sintesi se le strategie glocal e local tendono ad adattarsi ai caratteri di maschilismo della cultura locale quelle global e quelle mediocri propongono valori culturali dei mercati da cui provengono senza alcun tentativo di adattamento (Singh et al., 2003).

2.4.5. Contestualizzazione

Un oggetto importante di analisi è la natura contestuale delle comunicazioni, poiché essa rappresenta un aspetto importante per analizzare le informazioni comunicate nei siti web interculturali. Una comunicazione fortemente contestualizzata è caratterizzata da informazioni che si possono estrapolare in larga parte sia dal contesto fisico sia dai comportamenti della stessa persona che le comunica (Hall & Hall, 1990). Quindi la comunicazione è in parte implicita, indiretta e profondamente inserita nel contesto in cui avviene.

Ci si aspetta dunque che le strategie high local enfatizzino il linguaggio figurativo e altre, non testuali, forme di comunicazione per fornire un contesto generale, integrando animazioni e altri effetti comunicativi nel in un sito web. Questi effetti come multimedia, animazioni e funzioni interattive hanno il potenziale per fornire un senso di rappresentazione ed interazione.

Al contrario, le strategie high global non usano espressioni indirette o parole come “forse” o “probabilmente” e si concentrano sul contenuto delle informazioni piuttosto che sul loro contesto.

Le strategie truly glocal offrono un approccio ibrido alla comunicazione contestualizzata; sono combinati l'importanza della relazione personale e l'armonia nella comunicazione usando forme di intrattenimento, linguaggio fantasioso e cura dell'estetica e dei dettagli, con la logica e la razionalità della comunicazione, attraverso la presentazione di vantaggi di prodotto, parole superlative e descrizioni positive della fama dell'azienda.

Quindi le strategie high local offrono il più alto livello di contestualizzazione delle informazioni (Sutikno and Cheng, 2012).

Possiamo dunque affermare che le strategie di glocalizzazione delle comunicazioni digitali ed architettura dei contenuti dei siti web differiscono fra di loro nella rappresentazione di valori culturali come collettivismo-individualismo, avversione al rischio, distanza dal potere, maschilismo e contestualizzazione.

2.5. Implicazioni pratiche e teoriche

I marchi internazionali devono dunque adottare strategia di marketing e comunicazione

locali o globali? È opportuno attuare un adattamento culturale nella rappresentazione di informazioni e valori attraverso i contenuti dei propri siti web?

Le strategie di glocalizzazione, come detto, offrono un compromesso o strategia ibrida tra due prospettive diverse come la globalizzazione e la localizzazione. Dunque il compito sia dei responsabili della pianificazione strategica dei grandi marchi internazionali sia dei ricercatori è quello di capire qual è il giusto grado di integrazione tra le due prospettive e qual è la combinazione ottimale degli elementi derivanti da esse.

È indubbio che gli operatori di marketing debbano orientarsi verso la localizzazione delle strategie di comunicazione; non si possono dunque ignorare i valori culturali locali che caratterizzano i consumatori dei mercati stranieri in cui ci si espande e quali sono le diverse caratteristiche delle categorie di prodotto che essi ritengono più importanti. Una buona compagnia deve ascoltare i pareri dei propri clienti e saper cogliere quali sono fattori unici appartenenti al “host market”. Le strategie high global si basano su un concetto “one size fits all” (Nacar and Burnaz, 2011), così si utilizzano le stesse pubblicità in tutti paesi semplicemente traducendole, senza nessun tentativo di adattamento. Il punto debole di questa strategia è quello di dare per scontato erroneamente che il messaggio, essendo semplicemente tradotto letteralmente, riproduca gli stessi risultati ed effetti in ogni nazione. Questa considerazione, come discusso, risulta essere sbagliata poiché a causa dei diversi background culturali ogni azione di promozione e pubblicità verrà percepita in modo differente da ogni nazionalità e cultura.

Prima di tutto, il manager di un marchio internazionale deve decidere su quale modello sviluppare il sito della propria impresa: centralizzato, decentralizzato o ibrido. Alla luce dei ragionamenti sopra esposti, dovrebbe essere prediletto uno schema ibrido, in cui i modelli dei siti web globali siano applicati in più paesi possibile, ma con una sufficiente flessibilità per potersi adattare ai requisiti dei mercati ospitanti. Poi, è opportuno osservare attentamente la cultura dominante nel mercato ospitante e i manager devono decidere quale strategia di glocalizzazione adottare per i contenuti dei siti web di ogni specifico paese: high global, high local, truly glocal, mediocre.

Infine, è fondamentale coinvolgere come partner personaggi e opinion leader locali; essi sono utili per capire quali input è opportuno cogliere e per capire come muoversi nel mercato del paese ospitante. L’approccio etnocentrico risulta quindi non essere più appropriato. Ci si dovrebbe spostare verso una visione geocentrica e polietnica che utilizzi i vantaggi della globalizzazione in termini di efficienza con i vantaggi della localizzazione in termini di efficacia della comunicazione.

2.5. Adattamento culturale: analisi dello stile delle industrie locali

Le differenze interculturali sono collegate all’esistenza di differenti stili industriali locali nel design delle pagine web (Snelders et al., 2011). Come analizzato nei paragrafi precedenti, l’adattamento ai valori culturali ed ai costumi locali è un processo fondamentale per incrementare l’efficacia delle comunicazioni attraverso un aumento della fiducia e dell’apprezzamento dei clienti per i siti web. Come deve essere guidato il processo di adattamento delle pagine web allo stile industriale locale del paese ospitante?

2.5.1. Espressione di valori degli stili industriali locali

Nel corso della storia alcuni stati nazionalisti e le loro istituzioni hanno espresso i loro valori creando attivamente uno stile nazionale per le loro industrie (Woodham, 2010). Tuttavia nella maggior parte dei casi l'espressione di valori locali attraverso il design è un risultato naturale prodotto dall'attività di artigiani e industrie che producono con uno stesso stile. Così gli stili industriali si impongono sugli stili individuali dei brand appartenenti ad una industria locale. Nelle misura in cui, in un particolare periodo ed in un dato lasso di tempo, uno stile è particolare di una certa industria (ovvero caratterizzante e riconducibile ad essa), allora si può parlare di stile locale dell'industria (Cleveland, 2010).

Come punto di partenza possiamo parlare dello stile dei marchi per riferirci allo stile di una industria; infatti il design dei prodotti è capace di esprimere i valori di una marca (Karjalainen 2007). Il Design è una forma di comunicazione, capace di esprimere idee sia da parte delle imprese che dalle società nel loro complesso. È dunque fondamentale il processo con cui le aziende traslino e siano in grado di comunicare i propri valori in caratteristiche di design, creando un particolare stile riconoscibile del marchio e in modo tale che possa essere ricreato in differenti categorie di prodotto (Snelders et al., 2011). Quando è riscontrata una combinazione ricorrente di caratteristiche di design in un gruppo di prodotti si parla allora di "shape grammars". Attraverso l'analisi di quest'ultimi si possono sintetizzare i nuovi design appartenenti a un marchio particolare e che i clienti sono in grado di riconoscere (McCormack, Cagan and Vogel, 2004).

2.5.2. L'adattamento culturale del web design allo stile industriale locale

Gli studi sulla "visual brand identity" e sulle "shape grammars" sono la dimostrazione di come lo stile del design possa essere identificato attraverso un'analisi degli aspetti strutturali dei prodotti caratterizzato da esso e del carattere espressivo di valori di questi aspetti. Tuttavia rimangono alcune questioni riguardanti gli stili industriali (Snelders et al, 2011).

In primis è necessaria una comparazione interculturale degli stili industriali: molti studi si basano su comparazioni tra marchi differenti all'interno di uno stesso settore che in sé comprende diverse aziende con propri brand style, ma in realtà gli stili industriali sono attribuibili a design di stili locali. Quindi la comparazione si dovrebbe focalizzare su forme di espressione di valori attraverso il design meno legate agli sforzi dei marchi per la differenziazione dei prodotti nel mercato ed invece più legate alle differenze tra le industrie nell'insieme. Per gli stili dei brand, il contesto in cui i designer lavorano è creato dalla direzione corporate e dall'area ReS con l'obiettivo di raggiungere vantaggi competitivi per l'azienda. Quindi, se esiste uno stile industriale sovrastante gli sforzi di differenziazione delle imprese, il contesto in cui essi nascono è probabilmente da ricercare nell'orientamento dei valori che i designer condividono con la compagnia che opera nella industria locale.

Raggruppando le imprese per similarità di stile ed osservando il lavoro, si può notare che esse differiscono tra di loro in termini di promozione ed esplicitazione dello stile di marca. Comparando il brand style con l'industry stile si intuisce che quest'ultimo è meno formalizzato, connesso ed esplicitato dagli sforzi delle comunicazioni di marketing delle singole compagnie. Quindi, una conoscenza a priori dei valori

culturali locali può aiutare a capire cosa esprimono gli stili industriali locali ed attraverso quale modalità stilistica essi stanno cercando di raggiungere la loro comunicazione implicita di valore.

Dal punto di vista dei clienti, il presupposto è che essi apprezzino stili e design che siano in grado di esprimere determinati valori. Nonostante ciò, questo processo critico non è facilmente osservabile e misurabile poiché spesso avviene in modo implicito e non univoco. Quindi, dato il carattere implicito degli stili industriali, la valutazione da parte degli utenti rischia di diventare anch'essa più implicita e non facilmente misurabile; come “misura implicita” del design di uno stile industriale locale utilizziamo un parametro di “rassomiglianza familiare”. Esso esprime il grado con cui un oggetto è simile ad altri oggetti di una stessa famiglia, basato sulla percezione consapevole o inconsapevole delle similarità tra questi oggetti. L'assunto è che le similitudini si fondano su caratteristiche ricorrenti degli oggetti che dimostrano l'esistenza di uno stile comune tra di essi.

Ci si aspetta che la valutazione dello stile di un'industria locale da parte dei clienti sia basato sulla loro accettazione del design che esprime un particolare orientamento di valore e della fiducia inerente che tale design stimola. Questa aspettativa si basa sulla teoria di marketing della condivisione dei valori, che esamina la relazione tra familiarità, fiducia e formazione degli atteggiamenti. Per “valori condivisi” ci si riferisce all'ampiezza di condivisione di credenze e pareri in comune riguardo comportamenti, obiettivi e regole giudicati come importanti o non importanti, appropriato o non appropriati, giusti o sbagliati. Applicato al design questa teoria si riferisce al grado con cui il design di un prodotto riflette i valori condivisi tra l'azienda e i clienti. I valori condivisi rappresentano il desiderio di mantenere un rapporto di qualità e di fare affidamento su un partner di fiducia. Al fine di adattare lo stile e il design dei prodotti ai valori dei clienti locali, le compagnie devono essere coscienti dei valori sostenuti da quest'ultimi a rendere il loro design espressivo di essi. Un'adattamento culturale di successo porta i clienti a premiare la sensibilità dell'azienda ai loro valori con fiducia e stima.

La sintesi finale è che, dato il carattere individuale dello stile di un'industria e il fatto che esso sia condiviso dalle aziende nei mercati locali, il miglior modo per investigare l'effetto degli stili industriali sulla valutazione degli utenti è quello comparativo, basato su un'analisi su come le industrie di diversi paesi operano sulla base di differenti orientamenti di valore. Il criterio dei design adattati culturalmente potrebbe essere una misura implicita della somiglianza familiare: il design appare simili a quello di altri design di un particolare settore o industria?

2.5.3. Comparazione interculturale dello stile di design dei siti web

Il web design è l'area di applicazione più studiata per le differenze interculturali nel design. È stato notato che queste ultime tendono ad essere specifiche dei settori e delle industrie di appartenenza, il che ci indica l'esistenza di uno stile industriale in questo dominio (Snelders et al, 2011).

La letteratura riguardante il web marketing ha evidenziato come il ruolo della fiducia è fondamentale nelle interazioni tra clienti ed aziende. Infatti il motivo principale per cui i consumatori rifiutano interazioni online con le aziende è perché essi non si fidano abbastanza del loro sito web. La fiducia è definita come la

credibilità di un oggetto, persona o informazione; questa definizione è alla base del concetto di “reciproca fiducia”, “abilità” e “integrità” del sito web, che sono dimensioni importanti della fiducia. Alcuni studi riguardanti i siti web basati sulla fiducia hanno sottolineato l’importanza del design per ricreare siti web che ispirano fiducia (Snelders et al., 2011). Il compito del “look” e del “feel” di una pagina web è prima di tutto quello di richiamare l’attenzione di un utente e di segnalare un alto grado di affidabilità ed attendibilità (Briggs, Burdorf, De angeli and Lynch, 2002). Attraverso un sondaggio (Fogg, 2003) è stato scoperto come la maggior parte degli utenti basino il loro grado di fiducia nei confronti di un sito principalmente sull’impressione visiva di esso. È stato poi dimostrato come investimenti nel design dei siti web e-commerce porti ad un maggior grado di fiducia verso le competenze generali dell’azienda e anche a maggiori intenzioni di acquisto (Schlosser et al. 2006). Il design degli elementi frontali di un sito giocano un ruolo fondamentale perché gli utenti tendono a generalizzare la fiducia che ripongono nell’attività della marca in un’area ad altre aree collegate. La conclusione è che le linee guide del web design per accrescere la fiducia degli utenti sono “country-specific” (Snelders et al, 2011). L’analisi delle differenze interculturali nel web design mostra delle divergenze sistematiche tra paesi. Queste analisi sono state basate sullo studio delle sopracitate dimensioni culturali proposte da Hostede.

Il web design crea una cultura comunitaria che favorisce il senso di appartenenza; l’idea è che la fiducia e la familiarità sono collegate e tale legame è espresso dalla visione che la fiducia è basata nella conferma delle aspettative sviluppate da interazioni precedenti con i siti web. Infatti le situazioni familiari sono più attendibili perché sono percepite come meno complesse e meno rischiose. Con applicazione al web design, si ritiene che i siti web adattati con design più familiari ispirino più fiducia.

2.6. Strumenti per la misurazione dell’adattamento culturale dei siti web

2.6.1. Analisi dei contenuti

Diversi studi (Singh et al., 2005; Singh et al., 2004; Luna et al., 2003) hanno evidenziato come i consumatori preferiscano siti web adattati alla propria cultura e perciò come le strategie di comunicazione digitale abbiano l’obiettivo di riflettere i valori culturali degli “host market”. Le analisi dei contenuti dei siti sono state il principale strumento utilizzato per misurare l’adattamento culturale delle comunicazioni di marketing. Esse sono largamente utilizzate nel marketing e nell’advertising per studiare la valenza dei valori culturali ed è un metodo ritenuto oggettivo, sistematico e quantitativo di gestione di informazioni riguardanti i contenuti delle comunicazioni.

Componenti come design, elementi visuali, qualità del linguaggio e dei contenuti influenzano le attitudini dei consumatori verso i siti web: i contenuti e la traduzione giocano un ruolo significativo nella percezione dei consumatori. La preparazione dei contenuti è un’importante fase per il processo di sviluppo dei siti web. È critico poiché i contenuti delle informazioni influenzano i processi di decision-making dei consumatori.

I ricercatori hanno messo in evidenza la correlazione che lega differenti adattamenti culturali a differenti risultati delle misurazioni come (Snelders et al, 2011): flussi di informazioni, abitudini di acquisto

e di navigazione su internet e livello di attitudine positiva ai diversi siti web. Il risultato finale di tali studi è stata la preferenza da parte dei consumatori per i siti web adattati culturalmente.

L'analisi dei contenuti è stata largamente utilizzata nel marketing e nella pubblicità per studiare la valenza dei valori culturali. È utilizzata per capire il fenomeno delle comunicazioni sul web per analizzare sistematicamente la rappresentazione di valori culturali nei contenuti delle pagine web. Generalmente, il grado di rappresentazione di ciascuna categoria di valore culturale è valutata su una scala bipolare a cinque punti che vanno da “non raffigurati” a “raffigurati prominentemente” (come si vedrà nei casi studi presentati nei prossimi capitoli). La razionalità dietro questa metodologia sta nel fatto che la maggior parte dei parametri elencati nello schema di codifica sono normalmente presenti, non è quindi efficace contare la presenza o mancanza di essi ma il grado di intensità e di enfasi di essi nella cultura della pagina web.

Uno studio di Daniel W. Baack (2007) si è posto l'obiettivo ulteriore di provare la relazione positiva che lega l'adattamento culturale all'efficacia della comunicazione dei siti web. Il metodo per realizzare ciò è stato quello di utilizzare un quadro culturale già esistente per guidare l'adattamento di un sito web anch'esso già esistente e seguentemente valutare l'efficacia di tale operazione.

Le principali variabili utilizzate nella analisi dei contenuti dei diversi siti web sono (Baack & Singh, 2007):

- 1) Grafica: uso di immagini, figure e video; evidenza visiva del sito.
- 2) Aspetti creativi e di fantasia: elementi fantastici presenti nel sito; caratteristiche fuori dall'ordinario; caratteristiche creative che catturano l'attenzione; livello di storytelling.
- 3) Estetica: attenzione verso dettagli; uso di design, foto o format piacevoli.
- 4) Guida alla navigazione: mappe del sito; disposizione di indici e link; disposizione di “bottoni” o figure per muoversi nelle pagine del sito.
- 5) Impegno sociale: comunicazione di come gli individui possono essere influenzati dall'attività dell'impresa; politiche di impegno sociale.
- 6) Relazioni con la comunità: politiche di coinvolgimento della comunità.
- 7) Elementi della tradizione: presenza di elementi che enfatizzano il legame dell'impresa con una nazione, cultura o tradizione (Es. utilizzo di frasi come “Manteniamo la tradizione viva”).
- 8) Collegamenti con uffici locali: informazioni su uffici, negozi o venditori locali.
- 9) Elementi familiari: foto di famiglie; foto di gruppi di lavoro; enfasi sul lavoro di gruppo; enfasi sul trattamento dei clienti come familiari.
- 10) Informazioni sulla struttura organizzativa: informazioni riguardo la struttura dell'impresa.
- 11) Qualifiche e titoli: indicazione di qualifiche e titoli delle persone presenti nei contatti.
- 12) Giochi e quiz: presenza di elementi che rendono interattivo il sito (giochi e quiz); informazioni divertenti e consigli.
- 13) Chat rooms.
- 14) Elementi emozionali o di intrattenimento: inserimento di categorie di “prodotti speciali” o “prodotti divertenti”.

- 15) Edonismo: enfasi sul raggiungimento di piacere e soddisfazione; utilizzo di immagini o frasi che sottolineino godimento, benessere e piacere.
- 16) Incentivi di vendita: Sconti, promozioni, pubblicità comparativa.
- 17) Efficacia dei prodotti: informazione sulla longevità, qualità, resistenza, caratteristiche.
- 18) Realismo: presenza di informazioni essenziali e reali sui prodotti.
- 19) Servizi al cliente: FAQ e assistenza.
- 20) Assenza di discriminazione per genere: non utilizzo di pagine differenziate per uomini e donne; associazione di uomini e donne a stessi ruoli; enfasi sulla parità fra sessi; assenza di stereotipizzazioni.
- 21) Senso di calma: curare il design del sito web per non creare disagio o fastidio al cliente.
- 22) Immagini naturali: uso di immagini raffiguranti elementi della natura.
- 23) Difficoltà nell'usare il sito web: facilità di navigazione; intellegibilità del sito, facilità di reperimento di informazioni.
- 24) Equità ed uguaglianza: presenza di elementi che promuovano la parità e uguaglianza nella presentazione di informazioni.

Questi sono i principali parametri emersi dallo studio di 274 siti web appartenenti a 17 paesi differenti (Brasile, Cina, Francia, Germania, Hong Kong, Italia, Giappone, Malesia, Messico, Portogallo, Spagna, Taiwan, Thailandia, Usa, Arabia Saudita, Bahrian ed Egitto). La modifica di tali parametri è finalizzata all'adattamento culturale. I cambiamenti possono essere di grande o piccola portata; possono riguardare cambiamenti drastici come riscrivere una presentazione o una riorganizzazione delle informazioni, o cambiamenti piccoli come il cambiamento o eliminazione di piccole frasi o parole.

Una seconda fase dell'esperimento ha coinvolto 169 soggetti provenienti da 3 università diverse in Taiwan. Ogni persona ha passato 10 minuti navigando sia in un sito non adattato sia nella sua versione culturalmente adattata. Dopodiché hanno dovuto rispondere ad un sondaggio per valutare 5 aspetti dell'efficacia del sito web adattato:

- 1) Presentazione delle informazioni
- 2) Consapevolezza dell'adattamento culturale the sito
- 3) Facilità di navigazione
- 4) Attitudine verso il sito
- 5) Intenzione di acquisto

I risultati sono stati raccolti attraverso delle regressioni lineari ed hanno mostrato l'evidenza di una significativa efficacia dell'adattamento culturale per quanto riguarda la presentazione delle informazioni, la facilità di utilizzo e l'intenzione di acquisto. Tali ricerche si sono perciò rilevate utili per guidare la creazione di siti web adattati culturalmente

2.6.2. Parametri di rappresentazione delle dimensioni di Hofstede

I parametri precedentemente elencati si abbinano nel modo seguente alle dimensioni di Hofstede (Singh, Kumar and Baack, 2005):

- 1) Privacy → Individualismo:
 - a. Tema dell'indipendenza: immagini rappresentanti autostima, auto-riconoscimento e realizzazione di sé stessi.
 - b. Unicità del prodotto: caratteristiche uniche, caratteristiche di differenziazione.
 - c. Personalizzazione: “gift recommendations”, saluti e riconoscimenti individuali, personalizzazione delle pagine web.
- 2) Termini e condizione di acquisto → Contestualizzazione alta
 - a. Estetica: attenzione ai dettagli estetici, uso di colori, enfasi su immagini e contesti, uso di elementi che trasmettono amore ed armonia.
 - b. Gentilezza: saluti da parte dell'azienda, immagini e foto che riflettano gentilezza, linguaggio fiorito, uso di espressioni indirette come “forse”, “probabilmente” e “un po’”, umiltà complessiva nella filosofia aziendale e nelle informazioni.
 - c. Approcci di vendita Soft: utilizzo di impressioni affettive e soggettive, di aspetti intangibili di un prodotto o servizio, uso elevato di temi di intrattenimento per promuovere il prodotto.
- 3) Contestualizzazione bassa:
 - a. Vendite aggressive: sconti, promozioni, enfasi su vantaggi del prodotto e utilizzo di pubblicità comparativa.
 - b. Prestigio dell'azienda: informazioni sulla posizione della società in classifiche industriali, apparizioni in riviste come Forbes o Fortune, dati e grafici che forniscano informazioni sulla crescita dell'azienda.
 - c. Uso di superlativi: uso di aggettivi superlativi e frasi come “La numero uno...”, “la migliore compagnia”, “la compagnia leader...”.
- 4) Garanzie di qualità e riconoscimenti → Distanza dal potere
 - a. Informazioni sulla gerarchia della società: informazioni riguardo le posizioni del personale aziendale, informazioni su grafici organizzativi, informazioni su “country manager”.
 - b. Foto del CEO: foto di organi esecutivi, persone importanti nell'industria o celebrità.
 - c. Titoli: titoli di persone importanti nella società, titoli delle persone presenti nelle informazioni di contatto, titoli delle persone presenti nei grafici organizzativi.
 - d. Vision: dichiarazioni da parte del CEO riguardo la visione di attività e obiettivi dell'azienda.
- 5) Prove gratuite o download → Risk avoidance
 - a. Servizi al cliente: FAQ, servizi di assistenza, aiuto dei clienti, servizi via e-mail o telefonici.
 - b. Guida della navigazione: mappe del sito, disposizione ordinata e chiara dei link, utilizzo di figure o bottoni come link.
 - c. Negozi locali: menzione informazioni di contatto di uffici, rivenditori e negozi locali.
 - d. Terminologia locale: uso di metafore “country specific”, nomi di festival, giochi di parole e in generale sensibilità al vocabolario locale.
 - e. Temi tradizionali: enfasi sulla storia e sui legami tra una particolare nazione ed una azienda, enfasi sul rispetto per gli anziani, utilizzo di frasi come “manteniamo la tradizione viva”, “per generazioni” ecc.

- 6) Simboli e foto che trasmettano senso di identità nazionale e link a siti web locali → collettivismo:
- a. Relazioni comunitarie: presenza o assenza di policy comunitarie, policy di responsabilità sociale, contributi per la comunità.
 - b. Club o chat room- presenza o assenza di club di membri, club basati su prodotti, chat con impiegati dell'azienda, chat con gruppi di interesse, bacheche per messaggi, gruppi di discussione, opzioni di "live talks".
 - c. Tema familiare: foto di famiglie, foto di gruppi di impiegati e team di lavoro, enfasi della condivisione collettiva di responsabilità, enfasi della condizione dei clienti come membri di una famiglia.
 - d. Programmi di fidelizzazione: "miles program", offerta di vantaggi per clienti fedeli e di vecchia data, carte di credito locali per ogni paese, programmi di membership.
 - e. Newsletter: iscrizioni online, riviste e newsletter.

2.7. Contenuto delle comunicazioni e modalità di rappresentazione delle informazioni nei siti web

La preparazione dei contenuti può essere affrontata su due dimensioni: il contenuto, in senso stretto, delle informazioni da fornire e la struttura di come esse sono presentate (Liao et al, 2008).

Da quando internet è diventato il maggiore e più popolare strumento di comunicazione di informazione da parte dei brand internazionali, esso deve sapersi adattare al background culturale dei consumatori.

I siti sono caratterizzati da interattività che, oltre ad essere assente nei tradizionali mezzi di comunicazione, è la caratteristica principale di questo nuovo mezzo di comunicazione. Specialmente per le multinazionali multi-prodotto i siti web permettono una penetrazione dei mercati migliore di quelle offerte con i vecchi mezzi tradizionali (Baack & Singh, 2007). I siti web devono adattare i loro contenuti e struttura ai valori culturali locali, anche se ciò rappresenta un costo per l'azienda, perché la cultura influenza l'attitudine ed il comportamento dei clienti per quanto riguarda la navigazione in internet.

Il contenuto dei siti web è una componente importante delle pagine culturalmente adattate, poiché l'appropriatezza di questi alla cultura determinano il grado di accettazione e di utilizzo di esso da parte dei consumatori (Nacar and Burnaz, 2011). Come già detto quindi la comunicazione digitale è un mezzo fortemente dipendente dal contesto. Quest'ultimo è uno degli elementi che influenzano la cultura; infatti in culture fortemente contestualizzate la comunicazione include testi più impliciti, con meno parole, più elementi visivi. All'opposto, per le culture meno contestualizzate sono utilizzate forme di comunicazione più testuali e con sistematizzazione delle informazioni, che possono essere raggiunte attraverso l'homepage. I siti web culturalmente adattati sono coerenti con i valori locali. Non solo il contesto, ma anche il modo in cui le informazioni sono organizzate può determinare il grado di appropriatezza alla cultura locale.

2.7.1. Lingua

La lingua è il primo elemento di cui tenere conto per quanto riguarda i contenuti di un sito web. Essa rappresenta il veicolo della comunicazione e l'organizzatrice della conoscenza; è il carattere culturale più tipico e svolge un ruolo importantissimo. La lingua fa la differenza nel livello di accettazione del sito web e

determina il grado di intensità di comunicazione. È la componente fondamentale per comunicare concetti e valori radicati nella cultura. Dal punto di vista pratico, attraverso traduzioni, ha l'abilità di facilitare la navigazione dei clienti nel sito (Nacar and Burnaz, 2011; Liao et al., 2008).

La disponibilità della pagina in lingua locale, ma anche in un ulteriore linguaggio alternativo (per esempio in inglese) rende l'esperienza del cliente più confortevole (Liao et al. 2008). Si crea inoltre un'associazione positiva tra l'offerta di informazioni in diverse lingue e la ricerca di risk avoidance da parte degli individui. L'inglese è la principale lingua utilizzata nei siti web, tuttavia è importante che essa sia considerata come una alternativa (seconda lingua) e non come unica scelta, poiché gli utenti del sito si sentirebbero costretti se obbligati ad utilizzare la loro seconda lingua (Nacar and Burnaz, 2011).

La lingua è inoltre una variabile importante nei casi in cui il sito web è semplicemente tradotto o quando è anche adattato rispetto ai valori della cultura locale. Infatti se la traduzione nella lingua locale causa delle differenze nel contenuto delle informazioni, questo porterà a delle discrepanze poiché influenzerà la percezione degli utenti in modo positivo o negativo (Nacar and Burnaz, 2011).

2.7.2 Contenuto delle informazioni

È importante non fermarsi alla semplice traduzione quando si progettano siti in differenti lingue, è necessario preparare contenuti appropriati per le culture locali (Liao et al., 2008). I siti culturalmente adattati facilitano agli utenti il reperimento di informazioni da essi (Nacar and Burnaz, 2011). Per esempio in molti modelli teorici sul comportamento dei consumatori, gli individui ricercano informazioni prima delle loro decisioni di acquisto al fine di diminuire l'incertezza e i rischi. Inoltre siti culturalmente adattati risultano essere più familiari agli utenti e spronano perciò i consumatori a passare più tempo e navigare più volentieri su di essi (Liao et al., 2008). Per queste ragioni, la preparazione dei contenuti diventa la fase più importante nella costruzione di un sito web ed influenza quelle seguenti nello sviluppo di esso come organizzazione, struttura ecc.

2.7.3. Menù

Poiché ogni nazione ha uno stile cognitivo differente, le preferenze specifiche ed individuali riguardo percezione, organizzazione e categorizzazione concettuale differiscono da paese a paese. Per esempio in molti studi (Faiola and Matei, 2006; Hermeking, 2006; Hu and Bartneck 2008) è emerso come paesi asiatici ed occidentali avessero differenti preferenze e prospettive: gli asiatici hanno una visione più olistica mentre gli occidentali hanno una visione più analitica. Gli asiatici si approcciano ad argomento con una visione più macroscopica e tentano di imparare tutto su di esso; invece gli occidentali isolano informazioni dall'ambiente circostante ed imparano attraverso la categorizzazione. Questi due aspetti rendono differenti gli individui tra di loro e li fanno comportare in modo più indipendente, il che può essere benissimo collegato alla dimensione di Individualismo di Hofstede.

Le variabili oggetto di studio dell'architettura dei menù sono in larga parte ricollegabili a quelle già citate nello studio di Daniel W. Baack. (2007).

CAPITOLO 3

CASI DI STUDIO

3.1. “Cultural adaptation of web design to local industry styles”

Questo studio (Snelders et al., 2011) si concentra sullo sviluppo di una metodologia che sia in grado di guidare il processo di adattamento di una pagina web ad uno stile industriale. Esso si basa sulla applicazione di tale metodo per la creazione di una versione “adattata” tedesca e spagnola per una pagina web già esistente “europea” (né spagnola né tedesca) di una piccola-media impresa ICT (“Information and communication technology”). La scelta di questi due paesi è basata sul fatto che essi sono importanti per l’azienda e perché vi sono delle marcate differenze nell’orientamento dei valori dei due paesi sulla base delle dimensioni di Hofstede: la Germania ha tendenzialmente dei livelli più alti in maschilismo ed individualismo, mentre la Spagna punteggi più alti in distanza dal potere ed avversione al rischio. Per studiare le caratterizzazioni tipiche di ogni nazione sono state analizzate le pagine web di alcune piccole e medie imprese. È fondamentale questa caratteristica dimensionale per assicurare che tali aziende fossero sufficientemente “local” ed “home-grown”, in più il settore delle ICT è ricco di queste tipologie di società in entrambi i paesi.

La metodologia si basa su 3 fasi, ognuna connesso con un carattere particolare dello stile industriale:

- 1) Comparazione interculturale degli stili industriali
- 2) Linee guida e design adeguati allo stile industriale
- 3) Valutazione della rassomiglianza familiare del design adattato

3.1.1. Comparazione interculturale degli stili industriali

Come punto di partenza, è stata messa a rassegna la letteratura esistente riguardo le relazioni tra le dimensioni culturali ed i “cultural markers”, ovvero delle caratteristiche considerate come indicatori per rappresentare una cultura (Singh e Matsuo 2004). Come si è notato (Snelders et al., 2011) gli indicatori culturali sono specifici alle diverse industrie. Per questa ragione, la ricerca ha l’obiettivo di capire in che modo le differenze interculturali ipotizzate dalla letteratura e dalla teoria possono essere ritrovate nelle homepage delle società ICT tedesche e spagnole. Sono stati esaminati i siti web già esistenti di alcune società ICT di piccole-medie dimensioni: 27 tedesche e 23 spagnole. Le società sono tutte sviluppatrici di software per mercati B2B, con specializzazione in finanza, relazioni con il cliente, e management organizzativo.

Sono state ovviamente incluse soltanto pagine con domini specifici locali tedeschi e spagnoli (“.de” e “.es”).

Il risultato della prima fase è una lista di differenze interculturali trovate tra i web design esistenti tra i due paesi che possono essere interpretati come rappresentativi di valori culturali. La lista consiste in 9 principali differenze tra le industrie ICT tedesche e spagnole, ognuna delle quali è relazionabile ad una delle quattro dimensioni di Hofstede. Per esempio uno dei risultati di questa prima fase è la seguente

osservazione: i paesi con un alto livello di avversione al rischio tendono ad avere delle pagine web con un numero più ristretto e più strutturato di dati. Inoltre in questi paesi, la navigazione attraverso il sito è facilitata dall'utilizzo di bottoni che riescono ad essere facilmente individuati come link. Invece nei paesi con un basso livello di avversione al rischio, i link sono più frequentemente rappresentati da parole sottolineate nel testo. Queste differenze sono osservate infatti anche nelle homepage tedesche e spagnole. Le pagine tedesche tendenzialmente sono più lunghe, utilizzano scroll bar e link in forma di testo. Quelle spagnole invece sono più corte e riservano la maggior parte delle informazioni in pagine del sito apposite. In queste pagine sono utilizzate per la maggior parte link in forma di bottoni (Singh et Matsuo, 2004).

3.1.2. Linee guide e design adattati allo stile industriale

Partendo dalle 9 principali differenze riscontrate nelle homepage delle aziende ICT spagnole e tedesche, si può a questo punto stilare una lista di criteri di stile di design per creare delle homepage adatte tedesche e spagnole ad una particolare industria. Queste linee guida riguardano quegli aspetti nelle differenze riscontrate nella prima fase che possono essere designate e diventare parte di valori espressivi di uno stile industriale. Esse riguardano principalmente aspetti grafici e di design, temi applicati nei testi e negli elementi visuali e la modalità in cui l'homepage indirizza gli utenti. La seguente è una lista delle principali linee guida utilizzate per il design delle homepage adatte agli stili industriali tedeschi e spagnoli:

Table 1 Criteria for the design of homepages in a German and Spanish industry style

<i>German industry style</i>	<i>Spanish industry style</i>
Textual focus	Visual focus
Pictures of products and outside office environments	Pictures of teams of customers/employees
More pictures of men	More pictures of women
Small banner	Big banner
No animation	Animation
Page can have scroll bar	Page fits to the screen
Links as text	Links as buttons
A lot of information on one page	Little information on one page
Focus on product	Focus on status symbols
Focus on technical product information	Focus on price
Focus on individual	Focus on collective
Communicate 'winning' and 'success'	Entertain with art and fashion
Opinion of experts	Business partners

Fonte - Snelders et al., 2012

Basandosi sulle linee guida di design sono state creati due "concept" di homepage da un terzo autore in cooperazione con un web designer della compagnia. Un prototipo di pagina è stato adattato allo stile industriale tedesco, mentre un altro allo stile industriale spagnolo. In una fase successiva sono stati testati entrambi con le homepage già esistenti di alcune compagnie nel settore. Per questa ragione, le homepage tedesche e spagnole sono state entrambe tradotte nelle due lingue partendo da una versione originale in lingua inglese. Ciò ha portato alla situazione in cui vi erano 2 pagine adattate e 2 non adattate. Tra le prime due, una era in tedesco e con uno stile tedesco, ed una in spagnolo con uno stile spagnolo. Le altre due non erano entrambe adattate allo stile industriale: quelle per il mercato tedesco era in lingua tedesca ma con uno

stile di design spagnolo, mentre quella per il mercato spagnolo era in lingua spagnola ma con uno stile di design tedesco. Per arrivare a delle traduzioni equivalente delle homepages, il testo originale in inglese era stato tradotto e poi ritradotto da due persone madrelingua tedesca e spagnola, il cui livello di inglese era eccellente. È richiesta una particolare attenzione per i banner e per i titoli, che erano stati tradotti basandosi su una procedura chiamata “decentramento”. Questa procedura consiste nella ricerca reiterativa dei principali periodi brevi equivalenti in inglese, tedesco e spagnolo. Il decentramento non è stato utilizzato per testi molto estesi perché può portare a delle traduzioni frammentate e perché per la loro traduzione c’è bisogno di una interpretazione del contesto in cui sono inseriti. Infine, le parole utilizzate nei bottoni e nei link sono state semplicemente tradotte con le principali parole utilizzate nei rispettivi paesi.

Design style elements used to construct country-specific homepages in Study 1

Top Left Banner (Spanish): Con sus colegas. Large banner with Spanish design style included little text about collective effort – but with animation and three pictures.

Top Right Banner (German): MS Outlook Features mit Mitarbeitern teilen. Small banner with German design style included no animation, substantial text about individual success, and one picture.

Homepage Structure: TeamLink logo, navigation bar (Inicio, Productos, Tienda, Soporte, Contacto), search bar, and footer (Todos los derechos reservados).

Spanish Design Style Callouts:

- General webpage's body and navigation structure and commercial options were common to both versions.
- For Spanish design style business partners were mentioned here (undisclosed).
- Spanish design style product description included visual elements (e.g., product logo, graphical buttons for links, collectivist background) and included little product information.

German Design Style Callouts:

- For German design style opinions of expert magazines were mentioned here (undisclosed).
- German design style product description included few visual elements, product name was in regular font, links were through text elements, and extensive product information was provided. A slider was included in the German style design in order to scroll through all of the information content.

Come illustrato nelle foto, si possono individuare delle caratteristiche particolari per lo stile dei siti spagnoli e tedeschi:

- Nello stile di design spagnolo si utilizzano dei banner più larghi, includendo dei testi spesso riguardanti lavori di gruppo, arricchiti con animazioni e foto (Es. utilizzo della frase “Con sus colegas”)
- Nello stile di design tedesco non sono incluse animazioni, i testi dei banner sono più articolati e riguardanti il successo individuale ed utilizzano poco elementi visivi come foto.
- In generale il corpo centrale, la struttura di navigazione della pagina web e le opzioni di acquisto sono le stesse per entrambe le versioni.
- Nelle pagine spagnole la menzione dei business partner è collocata accanto al corpo centrale, mentre in quella tedesca, nella stessa posizione, sono collocate le opinioni di esperti e recensioni di riviste.
- Nella versione spagnola la descrizione dello stile di design del prodotto include elementi visuali (loghi, bottoni e link grafici) ed includono informazioni sul prodotto.
- Nella versione tedesca la descrizione del prodotto include pochi elementi visuali, il nome del prodotto è scritto con un font normale, i link sono sotto forma di testo e sono provviste delle informazioni sul prodotto molto approfondite. Infatti nella versione tedesca è fornita una barra di scorrimento per permettere la navigazione nella lista delle informazioni contenute.

3.1.3. Valutazione della rassomiglianza familiare del design adattato

Il grado di rassomiglianza familiare delle pagine adattate e non adattate è stato valutato da misurazioni dirette ed oggettive (“tendenza centrale”). Questa misura si basa su un confronto parallelo tra un certo numero di oggetti, basandosi sulla loro soggettività e similarità. Con n oggetti, il numero di comparazioni parallele è uguale a $n(n-1)/2$. Una misura della rassomiglianza familiare può poi essere calcolata sulla base di queste comparazioni, come il punteggio medio di somiglianza di un oggetto con gli altri. In questa maniera, la suddetta misura esprime il grado con cui ogni oggetto di una certa famiglia di oggetti rappresenta gli altri oggetti (sempre appartenenti alla famiglia), basandosi su una soggettiva, non analitica percezione di similarità.

Per arrivare a una stima della somiglianza familiare delle pagine tedesche e spagnole adattate e non adattate, le homepages devono essere confrontate con i siti web esistenti delle piccole e medie imprese ICT in Germania e Spagna. Per questo fine 8 homepage spagnole ed 8 tedesche sono state incluse nello studio (a loro volta selezionate da 40 nuove pagine ricercate). Così sono stati creati due gruppi da 10 pagine ciascuno (uno di tedesche ed uno di spagnole) ognuno dei quali contiene 2 pagine web create ad hoc ed 8 pagine web già esistenti. Con un gruppo di 10 pagine si possono fare 45 confronti paralleli tra di esse. Seguentemente 2 gruppi di 20 studenti europei hanno dovuto giudicare il grado di percezione di similarità tra le 45 pagine (un gruppo per le tedesche ed uno per le spagnole). I partecipanti si trovavano seduti di fronte a due computer. Ogni schermo mostrava una scheda internet con il menù dei “preferiti” aperto sulla parte sinistra della finestra. Tale menù conteneva i link per ognuna delle 10 homepage. I partecipanti avevano inoltre ricevuto un opuscolo con ognuna delle 44 paia di homepage rappresentate attraverso dei piccoli screenshot e con ogni

homepage codificata con lo stesso stile della lettera designata nel menù dei preferiti. I partecipanti hanno poi aperto ogni coppia di homepage sugli schermi dei computer, seguendo gli esempi indicati negli opuscoli. Dopo aver controllato di aver aperto le pagine giuste, hanno dovuto votare la somiglianza generale tra le coppie su una scala di 7 punti, che partiva da “nessuna somiglianza” a “alto livello di somiglianza”. Basandosi su queste comparazioni, la somiglianza familiare di ogni pagina del set può essere calcolata come la somiglianza media di una pagina alle altre pagine del gruppo. Per le 10 pagine tedesche la misura di familiarità era compresa in un range tra 3 e 3.97. Per le otto già esistenti, la media era pari a 3.56. Per quelle adattate la media era alta, ma non si discostava significativamente da questa media. In sintesi si è riscontrato che la somiglianza familiare delle homepage adattate differiva significativamente da quelle non adattate ($M=3.00$; $t(19) = 6.16 < 0.001$).

Per i campioni spagnoli la misura andava da 4.14 a 2.68. Quelle delle otto pagine già esistenti era di 3.52. Di nuovo, come ci si aspettava, la somiglianza familiare delle homepage adattate era alta ma non differiva di molta dalla media. Mentre, di nuovo, la somiglianza tra le homepage adattate differiva significativamente da quelle non adattate ($M=3.19$; $t(19)=2.83$, $p < 0,05$).

3.1.4. Conclusioni

Questo primo studio ha quindi dimostrato che le manipolazioni delle pagine web hanno avuto successo nel guidare la creazione di homepage adattate tedesche e spagnole che rappresentassero stili industriali nei web design tipici, e hanno evidenziato come le homepage non adattate fossero significativamente meno tipiche rispetto al web design tedesco e spagnolo. Questo risultato è stato raggiunto seguendo un metodo di adattamento dei design a gli stili industriali locali, nella forma di una sequenza di procedure che possono aiutare i designer a tradurre dei particolari orientamenti verso valori di un settore locale in una serie di direzioni per creare dei prodotti culturalmente adattati.

3.1.5. Seconda parte dello studio

La seconda questione è capire come una migliore comprensione degli stili industriali può aiutare la creazione di una homepage culturalmente adattata. Queste ultime devono ovviamente essere accettabili per gli utenti locali in termini di attitudine e fiducia. Riguardo gli effetti delle homepage adattate e non adattate, la teoria della condivisione dei valori predice che la fiducia sarà più alta e l'attitudine più positiva per homepage adattate (Snelders et al., 2011). Bisogna quindi testare le seguenti ipotesi:

- 1 Le homepage culturalmente adattate ad uno stile industriale saranno percepite come più attendibili di quelle non adattate
- 2 Le Homepage culturalmente adattate ad uno stile industriale genereranno un'attitudine più positiva rispetto a quelle non adattate.

Questo studio è stato portato avanti attraverso un esperimento in cui si sono comparate 4 caratteristiche, raggruppate in 2 variabili indipendenti incrociate in modo fattoriale (2×2):

- 1) Adattamento dello stile industriale: adattato e non adattato.
- 2) Paese target: Germania e Spagna.

Sono stati utilizzati come campione 97 studenti di economia: 55 tedeschi e 42 spagnoli.

Tutti i partecipanti sono di nazionalità tedesca o spagnola, ed hanno sempre vissuto nel loro paese di appartenenza. Sono stati scelti studenti di economia perché mediamente gli acquirenti del prodotto venduto nelle homepage oggetto di studio hanno un background e una formazione economia e spesso sono tirocinanti. Per ogni paese, ogni partecipante è stato casualmente assegnato ad una pagina adattata o ad una non adattata. In Germania 31 partecipanti si sono interfacciati con la pagina adattata e 24 con quella non adattata. In Spagna 24 a quella adattata e 18 a quella non adattata.

Come introduzione all'esperimento, ai partecipanti è stato detto che avrebbero preso parte ad un test di una compagnia per valutare diverse versioni di una nuova homepage. Gli è stato poi sottoposto uno "scenario" in cui gli era richiesto di immaginare di essere impiegati di una piccola o media impresa responsabili per l'acquisto di una tipologia di software offerta nella homepage. Ogni partecipante ha potuto visionare la pagina senza limiti di tempo per poi rispondere ad un breve questionario.

Quest'ultimo conteneva affermazioni a cui ogni soggetto doveva rispondere esprimendo il proprio grado di accordo o disaccordo su una scala di 7 punti: da -3(totalmente in disaccordo) a +3(totalmente in accordo). Le prime affermazioni riguardava l'attendibilità della pagina e l'attitudine verso di essa.

La fiducia doveva essere valutata in base a tre frasi:

- "Ho fiducia nella pagina"
- "La homepage appare essere credibile"
- "La homepage appare essere professionale"
- L'attitudine verso la pagina doveva essere misurata invece rispondendo alla frase:
"Personalmente, trovo che la pagina sia accattivante"

Il questionario continuava con una serie di affermazioni derivate da un piccolo studio qualitativo che includeva 10 studenti dall'università di Amburgo, a cui era stato chiesto di comparare la pagina adattata a quella non adattata (entrambe in lingua tedesca). Questo studio ha rivelato dei livelli di fiducia e preferenza più alti e forti per le pagine adattate e seguenti lo stile tedesco; inoltre i partecipanti hanno dovuto fornire una serie di motivazioni di tale preferenza. Queste ragioni si è notato che erano legate alle differenze tra due stili industriali come quello tedesco e quello spagnolo, e possono essere considerati come "marker" culturali che rappresentano i vari aspetti di uno stile di industriale, come notato dagli utenti. Sulla base di quest'ultimo studio sono stati inseriti quindi nel questionario 4 indicatori culturali, ognuno misurata dalle seguenti affermazioni:

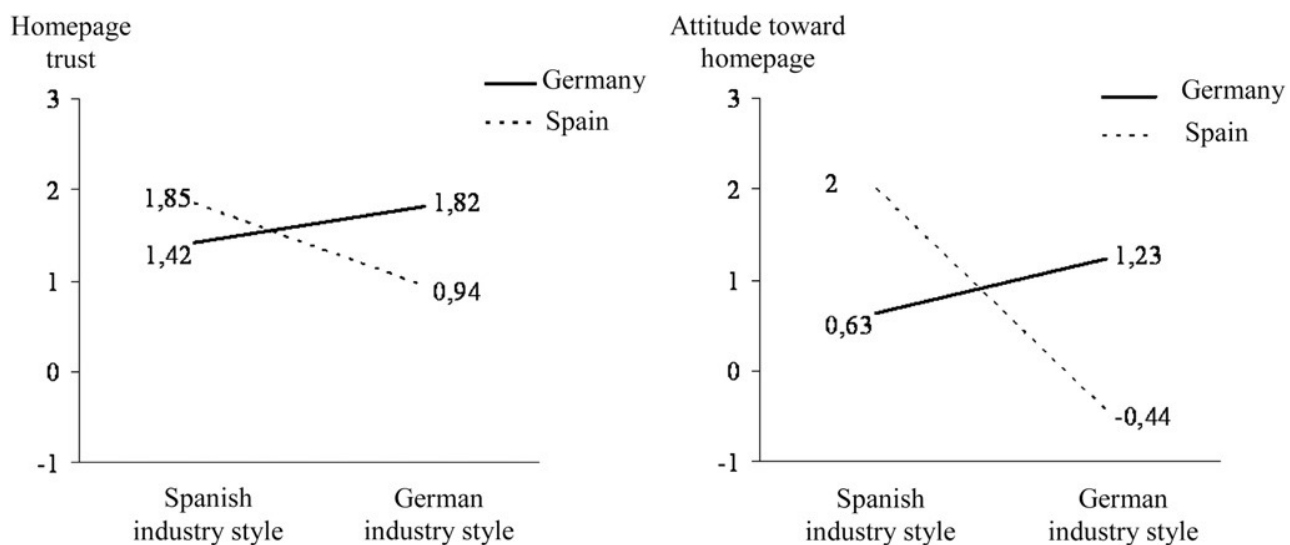
- 1) "Il rapporto tra elementi visuali e testuali è accattivante"
- 2) "Gli elementi visuali per questo tipo di sito web sono accattivanti"
- 3) "Il design della homepage si addice ad una buona compagnia di vendita software"
- 4) "In base alla homepage, mi aspetto che sia facile trovare informazioni nel sito web"

Tutte queste frasi dovevano essere valutate con un punteggio su una scala a 7 punti. Sia il questionario che lo “scenario” sono stati creati in entrambe le lingue spagnola e tedesca.

3.1.6. Risultati e discussione

La fiducia nella pagina è stata stabilita come una variabile composita, basata sul punteggio medio delle tre frasi riguardanti la fiducia. Mentre la misura dell’attitudine è avvenuta attraverso il punteggio assegnato all’ultima frase. Queste due misurazioni sono state poi ripetute, ma questa volta includendo sesso ed età come co-variabili, per scoprire potenziali complicazioni negli effetti ipotizzati. I risultati hanno dimostrato come non ci siano effetti significativi in relazione al sesso o l’età, così queste variabili sono state subito accantonate nell’esperimento.

L’ipotesi uno affermava che le homepage adattate sarebbero state percepite come più attendibili ed affidabili di quelle non adattate. Questo è esattamente ciò che è accaduta nella misurazione dei punteggi: sia nella versione tedesca che in quella spagnola le homepage adattate allo stile industriali erano state valutate come le più attendibili (grafico a sinistra). Come ipotizzato, le homepage in stile tedesco erano state giudicate più affidabili in Germania, e quelle in stile spagnolo più affidabili in Spagna. Non sono stati identificati effetti particolari tra i due paesi e tra i due stili industriali, infatti nessuna differenza è stata riscontrata nel livello generale di fiducia.



Fonte - Snelders et al., 2012

Figure - Cultural adaptation to industry style target country interaction effects on homepage trust and attitude towards the homepage in Study 2

L’ipotesi 2 afferma che le homepage adattate avrebbero generato un’attitudine più positiva rispetto a quelle non adattate. I risultati hanno confermato questa ipotesi: in Germania e Spagna le homepage adattate allo stile industriali hanno generato dei punteggi più alti nella frase riguardante l’attitudine (grafico a destra). La misurazione del punteggio riguardante l’attitudine ha confermato una interazione significativa degli effetti dell’adattamento allo stile industriale del paese target. Come ipotizzato le homepage in stile tedesco sono state preferite in Germania, e quelle in stile spagnolo sono state preferite in Spagna.

Glie effetti dell'adattamento culturale sugli indicatori dei cultural marker sono mostrati nella tabella 2. Questi effetti sono simili a quelli riportati sulla fiducia ed attitudine: le homepage culturalmente adattate hanno raggiunto punteggi più alti in tutti i 4 marker, sia in Germania che in Spagna. Questo implica inoltre che in Germania le preferenze per i 4 marker culturali sono state l'opposto di quelle in Spagna, perché lo stile adattato in ogni paese era come se fosse lo stesso stile non adattato nell'altro. In ogni paese il rapporto tra elementi visuali e testuali è stato preferito per le homepage adattate al proprio paese. Questo è stato confermato anche per l'attrazione visuale.

Table 2 Mean values for the indicators of cultural markers in the adapted and unadapted conditions in Germany and Spain in Study 2 ($n = 97$)

<i>Cultural Marker</i>	<i>Germany</i>		<i>Spain</i>	
	<i>Adapted^a</i>	<i>Unadapted^b</i>	<i>Adapted^c</i>	<i>Unadapted^d</i>
Ratio visual/textual elements	1.45	1.00	1.29	-.39
Appeal visuals	1.42	.88	1.83	-.78
Homepage suits a business software product	2.07	1.58	1.54	-.06
Easy to find information	1.84	1.58	1.88	1.28

^a German language, German industry style.

^b German language, Spanish industry style.

^c Spanish language, Spanish industry style.

^d Spanish language, German industry style.

Fonte - Snelders et al., 2012

3.1.7 Conclusioni

L'adattamento delle homepage ha chiaramente avuto un effetto positivo sulla fiducia per gli utenti (ipotesi 1) e per l'attitudine di essi verso l'homepage (ipotesi2). Inoltre, entrambi i partecipanti tedeschi e spagnoli hanno dichiarato che:

- 1) le pagine adattate hanno un rapporto più accattivante ed attraente tra elementi visuali e testuali
- 2) le visuali nella loro pagina web adattata erano più accattivanti
- 3) le loro homepage adattate si addicevano ad un miglior prodotto software
- 4) è stato più facile trovare informazioni nei siti web adattati.

3.2. Caso studio: il sito web cinese di Coca Cola

Alcuni studi passati hanno fatto emergere come le aziende multinazionali localizzassero le loro strategie di comunicazione nei siti web. Ozaki e Rivas (2002) hanno osservato che alcune Multinazionali Giapponesi utilizzavano differenti strategie di comunicazione digitale per differenti paesi target. Per esempio, fornivano più informazioni ed indicazioni in quelle rivolte ai mercati americani e giapponesi rispetto che a quelli spagnoli attraverso una differenziazione delle versioni dei loro siti web.

Valori collegati al collettivismo sono stati riscontrati nel web-page giapponesi, ma non in quelle americane e spagnole. Inoltre, i siti per il mercato giapponese utilizzano la strategia di "discussione" molto di meno rispetto alle altre. Queste osservazioni indicano che le multinazionali giapponesi hanno localizzato le loro strategie di comunicazione adattandosi alle caratteristiche dei differenti target.

Maynard e Tian (2004) sono arrivati a conclusioni simili. Hanno condotto una analisi dei contenuti di 100 siti web cinesi di brand internazionali. Di questi, 58 avevano un sito in cinese e la maggior parte dei brand integrano fattori culturali locali nelle strategie di comunicazione nelle pagine web cinesi. Queste aziende attraverso la comunicazione digitale presentavano la loro immagine di ente responsabile nei confronti del governo, le persone e la comunità locale. Tale studio propone una raffigurazione rappresentativa di come i global brand praticano le strategie di glocalizzazione nelle relazioni pubbliche su internet con un approccio quantitativo. Questo studio, tuttavia, comprende anche un approccio qualitativo. Provvede infatti un'analisi profonda delle applicazioni delle strategie glocali nelle relazioni pubbliche nel web, attraverso il caso di studio del sito cinese della Coca Cola. Questo brand è stato definito nel 2004 dal business Week come il marchio numero uno mondiale. Perciò l'analisi di come la Coca Cola utilizza il suo sito cinese per comunicare con gli enti pubblici in Cina, il mercato più grande al mondo, rappresenta un ottimo esempio di relazioni pubbliche globali di successo su internet.

3.2.1. L'approccio glocal di Coca Cola

La Coca Cola ebbe una crisi in Europa nel 1999. Dei bambini in Belgio si sentirono male dopo aver bevuto della Coca Cola. I governi di diversi paesi in europei reagirono a questa crisi in modo differenti (Taylor, 2000). Taylor spiegò questa differenza con la teoria di Hofstede delle culture nazionali. Ipotizzò infatti che i paesi con un alto livello di avversione al rischio e alta distanza dal potere reagirono in modo più forte a questa crisi, ovvero con l'imposizione del divieto di vendere prodotti Coca Cola. Mentre i governi dei paesi con un basso livello di avversione al rischio e bassa distanza dal potere non imposero tali divieti. Il caso di studio di Taylor sottolinea quindi che le strategie delle relazioni pubbliche globali debbano mettere in conto fattori culturali.

La crisi del 1999 influenzò profondamente le strategie di global marketing di Coca Cola (Taylor, 2000). Infatti nel febbraio del 2000, divenne amministratore delegato Douglas Daft, il quale introdusse l'approccio "think local, act local" al marketing dell'azienda, il quale enfatizzava la necessità di sapersi modellare alle necessità dei clienti nel mercato locale. L'osservazione che fece Daft era che Coca Cola è un brand internazionale, ma i clienti non "bevono" Coca Cola al livello globale. Ciò significa che le strategie di comunicazione di Coca Cola dovevano focalizzarsi sui bisogni dei consumatori locali. Soltanto conoscendo i consumatori si possono raggiungere i loro bisogni, e per capirli bisogna riconoscere, rispettare e celebrare la diversità dei bisogni e voglie locali (Daft, 2002).

Come risultato Coca Cola ha dunque adottato una strategia localizzata di marketing, pubblicità e pubbliche relazioni. Per esempio, basandosi sulle conversazioni avvenute con i consumatori, Coca Cola ha creato diversi sapori di Georgia, una marca di caffè, per andare incontro ai bisogni dei consumatori giapponesi di varietà di caffè; Georgia è poi diventata il top brand di caffè in Giappone (Daft, 2002). Un altro esempio è Sprite la quale è riuscita ad essere considerata un local brand da molti cinesi poiché ha utilizzato Fu Mingxia, una tuffatrice professionista di fama mondiale, come sponsor. Inoltre Coca Cola ha integrato fattori di cultura tradizionale locale nelle sue strategie. Per esempio nel 2001, per festeggiare

“l’anno del serpente” secondo il calendario cinese, Coca Cola ha stampato sulle sue bottiglie un disegno raffigurante un serpente che indossa un cappello (Asianinfo Daily China news, 2001). Tutti questi esempi dimostrano come l’adattamento al gusto del pubblico locale ha rappresentato una componente importante delle strategie globali di Coca Cola.

Dopo aver parlato degli approcci glocal di Coca Cola nel mondo “offline”, bisogna poi focalizzarsi sull’esaminazione di come questo brand ha usato il suo sito cinese per comunicare con il pubblico cinese. Anche in questo caso si ritiene che l’influenza dei fattori culturali siano fondamentale nella architettura delle strategie di comunicazione (Tian, 2006) . Sarà quindi portata avanti un’analisi qualitativa testuale per analizzare le strategie di comunicazione digitale di Coca Cola attraverso elementi testuali e visuali nel sito web.

3.2.2. Il sito Cinese di Coca Cola

Nella homepage di Coca Cola (www.coca-cola.com) c’erano tre link: uno che portava alla pagina “The Coca Cola Company”, uno a “Coca-Cola Worldwide”, ed uno a “Coca Cola in the USA”. “Coca Cola Worldwide” portava ad una pagina web in cui vi erano i link per 94 paesi o regioni nel mondo, che rappresentavano il suo mercato globale, e la Cina era uno di essi. Coca Cola ha dimostrato rispetto e comprensione della cultura cinese in diversi modi nel suo sito cinese. Nella sezione “cronistoria”, è stata raccontata in modo parallelo la storia di Coca Cola con quella del mondo e in particolare quella della Cina moderna in un grafico in lingua cinese, con una focalizzazione sugli eventi politici in Cina. Questa sezione sostituiva quella di “Heritage Timeline” del sito inglese. Nella tabella sono indicati alcune parti del grafico cinese tradotte.

Year	Events
1883	Coca-Cola company was launched
	Mao Zedong was born ^b
1923	Robert W. Woodruff became the Chairman of Coca-Cola in 1923
1925	Sun Zhongshan died ^c
1927	Coca-Cola appointed two Chinese bottlers in Tianjin and Shanghai ^d
1937	Japan began to invade China
	China became the first overseas market where Coca-Cola’s annual selling exceeded 100 million boxes
1948	
1949	People’s Republic of China was founded
1978	On the same day when China and the US announced to establish diplomatic relations, Coca-Cola announced to be the first international consumer goods company returning to China
1997	M. Douglas Ivester became the CEO of Coca-Cola ^e
	China resumed sovereignty over Hong Kong
1999	50th anniversary of People’s Republic of China
	China resumed sovereignty over Macau
2000	Douglas N. Daft become the CEO of Coca-Cola ^f

Notes: ^awww.coca-cola.com.cn/cokeworld/heritage/chronicle/index.jsp (accessed March 12, 2004); ^bMao Zedong was the founder of People’s Republic of China; ^cSun Zhongshan was the “Father of the Revolution” in China; ^dTianjin and Shanghai are two big cities in China; ^eIvester’s name was presented in Chinese with the literal meaning “Chinese gentleman”; ^fDaft’s name was presented in Chinese with the literal meaning “becoming rich”

Fonte - Tian, 2006

La narrazione parallela degli eventi non intendeva minimamente affermare che ci fosse una relazione causale o correlazione tra gli eventi. Invece, presentando la storia di Coca Cola insieme a quella della moderna Cina, questa azienda ha espresso la sua comprensione e il suo rispetto per questo paese e per i suoi

più influenti personaggi politici. Inoltre questa presentazione voleva chiarire la posizione di Coca Cola nelle relazioni governative per il mercato cinese. Questo è un elemento di forte differenziazione poiché per esempio, dopo una approfondita analisi, si è notato che il sito americano di Coca Cola non ponesse alcuna enfasi su relazioni governative. Apparentemente Coca Cola ha scelto una strategia di localizzazione per affrontare le sue relazioni con il governo cinese attraverso il sito web cinese. Con questo grafico cronologico, Coca Cola ha esplicitamente inviato un messaggio al mercato cinese sottolineando la propria armonia con le istituzioni ed il governo cinese.

Allo stesso tempo Coca Cola si è presentata anche come azienda socialmente responsabile in Cina. Nel sito vi è una sezione chiamata “Relazioni con la comunità” in cui sono presentati i contributi di Coca Cola verso la comunità cinese, in particolare la collaborazione nell’educazione. Coca Cola ha preso parte ad un progetto, in cui si aiutavano i bambini che vivevano nelle aree meno sviluppate della Cina per fare in modo che potessero avere una adeguata educazione. Coca Cola ha inoltre dimostrato il suo sforzo filantropico facendo costruire 52 scuole elementari chiamate “Coca-Cola-Hope elementary school”. Nel sito web cinese vi erano poi altre informazioni riguardo il contributo di Coca Cola all’educazione cinese come: la fornitura di 1 milione di dollari in borse di studio per 700 studenti universitari localizzati nella campagna cinese; la costruzione di 20 centri di “e-learning” per aiutare a ridurre il gap digitale in Cina e la fornitura di corsi di preparazione professionale per insegnanti delle scuole elementari. Inoltre, sul sito Coca Cola cinese c’era una sezione speciale chiamata “Coca Cola and Olympics in China”, in cui l’azienda sottolineava la sua sponsorizzazione per molte attività relative alle Olimpiadi in Cina. Presentando tutte queste informazioni riguardo i contributi alle comunità in Cina, Coca Cola ha gestito la sua immagine nel mercato cinese attraverso una strategia di localizzazione.

Per di più, Coca Cola ha mostrato nel sito web il suo apprezzamento per la cultura locale tradizionale inserendo alcune forme di interazioni inerenti a festività cinesi. Il 18 gennaio 2004, in ricorrenza con la celebrazione del nuovo anno cinese, sul sito cinese di Coca Cola sono state inserite due foto che potevano essere scaricate dagli utenti. La prima foto era un distico (“Dui Lian”), su cui le persone potevano scrivere buoni propositi per celebrare il nuovo anno cinese.



“Du Lian”; Fonte- Google.com



“Fu”, Fonte- Google.com

È infatti una tradizione ormai secolare per il popolo cinese, quella di attaccare un distico sulla porta della propria casa durante l'avvento del nuovo anno cinese. Seguendo questa tradizione, Coca Cola ha pubblicato il distico sul suo sito web, scrivendo "Happy Monkey year" e "being delicious and being happy". Infatti quest'ultima frase era oltretutto il significato letterale del nome cinese di Coca Cola. Quindi, questo distico poteva anche essere tradotto come "Coca Cola celebra l'anno della scimmia".

È stata pubblicata anche la foto di un "Fu", che le persone cinesi attaccano sulla porta o sulla finestra delle loro case per augurarsi buona fortuna nel nuovo anno. Quindi, così come la maggior parte delle famiglie cinesi, Coca Cola ha "attaccato" sul suo sito web un "Fu" per celebrare il nuovo anno. Tutte queste azioni volevano dimostrare la comprensione e l'adozione di Coca Cola delle tradizioni culturali cinesi. Questa multinazionale si è quindi adattata ai fattori culturali per attuare le sue strategie di pubbliche relazioni on-line rivolte al pubblico cinese.

3.2.3. Discussione

Lo studio conferma l'importanza del ruolo dei siti web aziendali nelle pubbliche relazioni internazionali. Le multinazionali possono usare le loro pagine web per comunicare con il pubblico e per gestire le loro immagini (Esrock and Leichty, 1999). In questo studio, Coca Cola ha usato il suo sito cinese per comunicare con la comunità locale e per gestire la sua immagine di essere socialmente responsabili nel mercato cinese. In confronto con i tradizionali media come televisione, radio, giornali e riviste, internet fornisce alle multinazionali un mezzo economico e facilmente accessibile per le comunicazioni aziendali in tutto il mondo (Maynard and Tian, 2004). Le pagine web sono quindi uno strumento prezioso per migliorare ed aumentare le interazioni con il proprio pubblico o quello potenziale su scala globale.

Questo studio dimostra ampiamente che Coca Cola ha adottato una strategia globale nella gestione delle pubbliche relazioni nel web. In sintesi, Coca Cola ha avuto successo nella sua esplorazione del mercato globale affermandosi come brand numero uno al mondo. Nella homepage del suo sito sono presenti link per 94 nazioni e regioni del mondo, il che suggerisce l'orientamento globale di questa multinazionale. Similmente al suo approccio nel mondo "offline", le strategie di comunicazione digitale di Coca Cola si adattano alle caratteristiche politiche, economiche, sociali e culturali del mercato target. Nel sito web cinese di Coca Cola sia le caratteristiche testuali che quelle visuali suggeriscono che esso sia creato per soddisfare il gusto del pubblico locale cinese.

Secondo Maynard e Tian (2004), tra i migliori 100 brand globali che appaiono nella lista del *Business Week's*, 42 di essi non hanno un sito web in lingua cinese, il che indica che 42 brand praticano un approccio globale ed un modello etnocentrico per la gestione delle pubbliche relazioni nel mercato cinese. Coca Cola, invece, non usa una strategia di standardizzazione globale o un modello etnocentrico per stabilire relazioni con il pubblico, bensì ha creato un sito apposito in lingua cinese, il quale non è una semplice traduzione letterale della versione inglese del sito. Coca Cola ha localizzato i contenuti e lo stile per il mercato cinese; questa strategia glocal integra quindi un modello etnocentrico con quello policentrico. Esso

è focalizzato su entrambi gli aspetti omogenei ed eterogenei della globalizzazione e ciò ha delle importanti implicazioni pragmatiche per le compagnie che competono su scala globale.

Questo studio inoltre supporta l'argomentazione che nei paesi in via di sviluppo, il governo è un ente pubblico fondamentale in grado di influenzare fortemente il mercato (Taylor and Kent, 1999). Per questo Coca Cola nel suo sito cinese ha mostrato pienamente il suo rispetto verso il governo cinese e i suoi personaggi politici. Ciò dimostra come questa multinazionale abbia capito che le relazioni con il governo siano un'importante dimensione delle pubbliche relazioni in Cina. Tutto ciò è collegato al fatto che la società cinese sia caratterizzata da un alto livello di distanza dal potere (Hofstede, 2001), ma anche al processo di privatizzazione. L'economia cinese si sta trasformando da statalizzata, cioè in cui la maggior parte delle aziende sono di proprietà dello stato e gestite da esso, a una economia di mercato, caratterizzata dalle nuove aziende private emergenti. Taylor e Kent (1999) hanno rivelato che la spinta verso la privatizzazione in Malesia "ha creato il bisogno per le aziende private di assicurare i governi che esse siano capaci di gestire il nuovo settore privatizzato dell'economia" (p.135). Le compagnie globali in Cina sono nella stessa situazione. Il bisogno di assicurare al governo che sono sufficientemente responsabili e rispettose dello stato e della società. Quindi, le relazioni governative sono molto importanti per le compagnie globali che vogliono esplorare ed entrare nel mercato cinese o in quello di altri paesi in via di sviluppo. Il processo di globalizzazione richiede dunque alle compagnie di integrare la dimensione internazionale delle pubbliche relazioni con le loro strategie di comunicazione (Taylor, 2000). Questo è importante specialmente nel mondo del web, a causa della caratteristica di "globalità" di internet. Il caso di analisi del sito web cinese di Coca Cola ci fornisce una profonda conoscenza di come il brand globale numero uno sta utilizzando il suo sito web per comunicare con il pubblico in uno dei mercati più grandi del mondo, quello cinese. Teoricamente, questo studio illustra che il modello etnocentrico non è un modello appropriato per affrontare la gestione delle strategie di comunicazione digitale. Un approccio globale, che integra i modelli etnocentrico e policentrico nelle relazioni pubbliche internazionali, indica le direzioni per il futuro di esse sia in via teorica che pratica.

3.3. Caso di studio: strategie di glocalizzazione nei contenuti dei siti web in Indonesia

Questo caso di studio (Sutikno and Cheng, 2012) si basa su un'analisi dei contenuti per studiare le strategie di glocalizzazione dei siti web di aziende multinazionali nella rappresentazione di valori culturali. Sono state presi in considerazione 47 brand internazionali che avevano una versione indonesiana della propria pagina web. Come esposto nella parte teorica di questa tesi, sono state considerate 4 tipologie di strategie di glocalizzazione nella rappresentazione dei valori culturali locali attraverso i siti web. Le differenze possono essere riscontrate in analisi generali e in 4 delle 5 dimensioni culturali di Hofstede come collettivismo, avversione al rischio, distanza dal potere e contestualizzazione. Sono così contestualizzate la teoria della glocalizzazione e dei valori culturali con il contesto del cyberspazio.

Le ipotesi da cui parte questo studio sono cinque:

- 1) Le strategie di glocalizzazione dei contenuti dei siti web differiscono nella rappresentazione delle caratteristiche di collettivismo.
- 2) Le strategie di glocalizzazione dei contenuti dei siti web differiscono nella rappresentazione di caratteristiche di avversione al rischio.
- 3) Le strategie di glocalizzazione dei contenuti dei siti web differiscono nella rappresentazione delle caratteristiche di distanza dal potere.
- 4) Le strategie di glocalizzazione dei contenuti dei siti web differiscono nella rappresentazione delle caratteristiche di maschilismo.
- 5) Le strategie di glocalizzazione dei contenuti dei siti web differiscono nella rappresentazione di caratteristiche di contestualizzazione.

3.3.1. Metodologie di ricerca

Questo studio conduce prima un'analisi dei contenuti, poi un'analisi MANOVA (Multivariate analysis of variance) come seconda fase. L'analisi dei contenuti è portata avanti per valutare le strategie di glocalizzazione dei contenuti dei siti web adattati indonesiani nella rappresentazione di valori culturali da parte di brand internazionali. L'Indonesia è una delle nazioni membro del gruppo BRICI (Brazil, Russia, India, Cina, Indonesia) ed è uno dei maggiori mercati emergenti nell'economia mondiale. In questo studio è utilizzato un manuale di codifica il quale misura le 5 dimensioni di valori culturali con 27 elementi e le strategie di glocalizzazione con 15 elementi e con il quale si controlla la presenza o meno di ognuno di questi elementi nei siti web. Basandosi sui risultati dell'analisi dei contenuti ed usando un approccio qualitativo, in una seconda fase, questo studio esamina i risultati quantitativi del test utilizzando un'analisi MANOVA. Infine tutte e 5 le ipotesi di ricerca sono testate ed analizzate utilizzando la MANOVA per determinare come le strategie di glocalizzazione dei contenuti dei siti web dei brand internazionali differiscono tra di loro nella rappresentazione di valori culturali.

3.3.2. Impostazioni di ricerca e campioni

La ricerca utilizza l'Indonesia come mercato locale host, a causa della qualità di grande mercato emergente per i brand internazionali. Il campione è selezionato in base a due criteri principali o requisiti. I primi 100 migliori brand globali sono stati scelti come quadro di campionamento per l'analisi dei contenuti (Interbrand & BusinessWeek, 2007), poi la ricerca seleziona i campioni sulla base del secondo criterio: i brand che hanno una versione indonesiana del proprio sito web. Come risultato, 47 brand su 100 hanno una versione inglese del proprio sito (47%) e quest'ultimi sono stati etichettati come siti adattati culturalmente (Singh et al., 2004). L'oggetto di analisi principale sono le homepage o la prima pagina del sito aziendale, includendo anche i collegamenti ipertestuali.

3.3.3. Scala di sviluppo

Seguendo i precedenti studi riguardanti la rappresentazione di valori culturali nei siti web (Singh et al., 2003) le variabili di questa ricerca sono state codificate usando tre programmatori informatici; i ricercatori erano tutti esperti in tecnologie di informazione e webmaster per una grande compagnia. Come

mostrato in nello schema sottostante, la variabile indipendente sono le strategie di glocalizzazione dei contenuti dei siti web, mentre le 5 variabili dipendenti sono i valori culturali collegati al collettivismo, distanza dal potere, maschilismo, avversione al rischio e contestualizzazione. Ognuno degli elementi è stato misurato su una scala Likert a 5 punti con i punteggi che vanno da 1= “non rappresentato” a 5= “fortemente rappresentato”, considerando la proporzione di ogni elemento nel sito web.

Al fine di raggiungere gli obbiettivi della ricerca, questo studio ha modificato la scala di ricerca in base a riferimenti a precedenti lavori di letteratura riguardo questo argomento. Le strategie di glocalizzazione dei contenuti dei siti web sono definite come la simultaneità e la co-presenza sia di caratteristiche di globalizzazione o standardizzazione sia di quelle di localizzazione o personalizzazione (Tixier, 2005).

Tutti i 47 siti web dei brand internazionali sono stati categorizzati in una delle 4 categorie di strategie di glocalizzazione: strategie mediocri (punteggi bassi sia in caratteristiche di globalizzazione sia in quelle di localizzazione), strategie high local (punteggi alti in localizzazione e bassi in globalizzazione), strategie high global (punteggi alti in globalizzazione e bassi in localizzazione) e strategie truly glocal (punteggi alti sia in globalizzazione che localizzazione). Per punteggi bassi ci si riferisce a punteggi sotto il 3 mentre per punteggi alti ci si riferisce a quelli sopra il 3 (basandosi sulla scala likert a 5 punti).

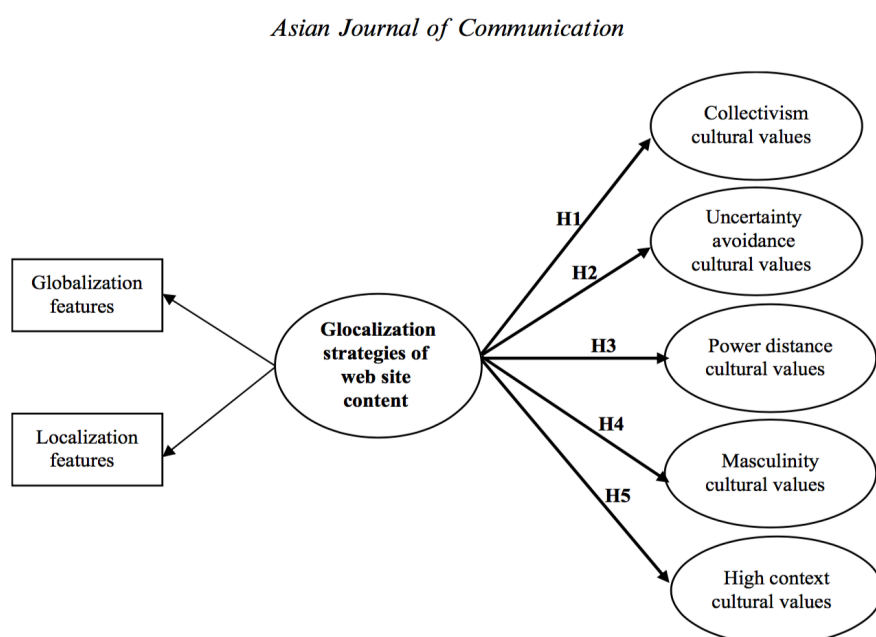


Figure 1. The research model.

Fonte - Sutikno and Cheng, 2012

I valori culturali sono stati valutati basandosi sui 27 elementi appartenenti al quadro culturale che comprende le 5 dimensioni: collettivismo, avversione al rischio, distanza dal potere, maschilismo e contestualizzazione (Singh et al., 2003).

Il collettivismo nel contesto dei siti web è stato misurato in termini di: relazioni con la comunità, club, chat rooms, link verso siti web locali, newsletter, temi riguardanti la famiglia, foto e simboli di identità nazionale e programmi di fidelizzazione.

L'avversione al rischio è stata osservata basandosi su: caratteristiche dei servizi ai clienti, navigazioni guidate, presenza di temi tradizionali, terminologia locale, prove gratuite o download, e numeri gratuiti di assistenza.

La distanza dal potere nelle comunicazioni digitali è stata identificata attraverso molte caratteristiche come: informazioni sulla gerarchia dell'azienda, presenza di foto dei amministratori delegati, informazioni sui titoli degli impiegati nell'azienda, informazioni sulla vision, comunicazione di garanzie di qualità.

Il maschilismo è rappresentato dalla presenza di diversi fattori come: quiz, giochi, temidi realismo, comunicazione di efficacia dei prodotti e di ruoli diversificati in base al sesso.

Infine la contestualizzazione è stata misurata da caratteristiche come: educazione, comunicazioni indirette, approcci di vendita soft e cura per aspetti estetici.

3.3.4. Risultati delle analisi: profili dei campioni

Come detto è stata svolta una analisi dei contenuti di 47 siti web. Seguendo una categorizzazione per famiglia di prodotto si hanno: 29 siti web nella categoria dei beni durevoli (61.7%), 15 in quella dei servizi (31.9%) e 3 in quella di beni non durevoli (6,4%). La tavola 1 mostra che i 47 brand analizzati possono essere identificati in 9 differenti paesi di origine: 23 Usa, 8 tedeschi, 2 francesi, 2 inglesi, 2olandesi, 1 svizzero, 1filandese, 3 coreani e 5 giapponesi. La fetta più ampia è quella americana che rappresenta il 49% dell'intero campione segue poi quella dei paesi europei del 34% e quella dei paesi asiatici del 17%.

Table 1. The glocalization strategies of web site content.

Aspects		The glocalization strategies of web site content			
		Mediocre strategy	High local strategy	High global strategy	Truly glocal strategy
Characteristics	Perspective	None	Polycentric	Ethnocentric	Geocentric
	Cultural sensitivity	Low	High	Low	High
	Effectiveness of communication	Low	High	Low	High
	Homogeneity of preference	Low	Low	High	High
	Efficiency of communication	Low	Low	High	High
Product category	Services (15) (31.9%)	1 company	1 company	10 companies	3 companies
	Durable goods (29) (61.7%)	1 company	6 companies	19 companies	3 companies
	Non durable goods (3) (6.4%)	n.a.	3 companies	n.a.	n.a.
	Overall (47) (100%)	2 companies (4.3%)	10 companies (21.3%)	29 companies (61.7%)	6 companies (12.8%)
Country of origin	United States (23) (49%)	1 company	4 companies	16 companies	2 companies
	Europe (16) (34%)	1 company	4 companies	8 companies	3 companies
	Asia (8) (17%)	n.a.	2 companies	5 companies	1 company

Fonte - Sutikno and Chen, 2012

3.3.5. Analisi dell'affidabilità

La validità di questa analisi è legata alla accuratezza della misurazione. In questo contesto, i ricercatori hanno determinato la validità dei contenuti usando la "validità facciale". Per assicurare quest'ultima, lo studio corrente ha adottato un robusto strumento ereditato dalla letteratura precedente ed ha

controllato ogni elemento applicando le dovute modificazioni di questa ricerca. In questo caso sono state misurate due tipologie di credibilità: quella “inter-rater” e quella “intra-rater”. La prima è stata calcolata utilizzando un indice di affidabilità attraverso la comparazione del livello o percentuale di accordo sugli elementi in base al punteggio dei votanti. La seconda è stata misurata attraverso la ricodifica di un campione casuale di oltre il 25% dei siti web (cioè 15) dopo quattro settimane dal primo processo di codifica. (Singh et al. 2003).

3.3.6. Test delle ipotesi ed analisi

I 47 siti web dei brand internazionali sono stati categorizzati in una matrice contenente le strategie di glocalizzazione dei contenuti dei siti web. Lo studio ha esaminato questa utilizzando i punteggi medi di ogni caratteristica di globalizzazione e localizzazione come mostrato nella tabella 2:

Table 2. Reliability and correlations.

Variables	Dimension	Mean	Reliability		Correlations						
			Interrater	Intrarater	LOC	GLO	COL	UAV	PD	MAS	HC
Glocalization strategies	Localization	2.52	0.93	0.93	1	***	***	***	*	n.s	**
	Globalization	3.83	0.93	0.90	-0.63	1	**	*	n.s	n.s	*
Cultural values	Collectivism	2.58	0.92	0.88	0.65	-0.47	1	***	***	*	***
	Uncertainty avoidance	3.64	0.95	0.93	0.56	-0.34	0.73	1	**	**	***
	Power distance	2.68	0.92	0.88	0.31	0.002	0.52	0.47	1	n.s	*
	Masculinity	2.87	0.91	0.87	0.23	-0.14	0.29	0.40	0.08	1	***
	High context	3.30	0.89	0.85	0.43	-0.33	0.56	0.52	0.37	0.51	1

Note: Sig., * = 0.05; ** = 0.01; *** = 0.001; n.s. = not significant. LOC = localization; GLO = globalization; COL = collectivism; UAV = uncertainty avoidance; PD = power distance; MAS = masculinity; HC = high context.

B. Sutikno and J.M.-S. Cheng

Fonte - Sutikno and Cheng, 2012

Generalmente, il punteggio medio delle caratteristiche di localizzazione è 2.52 mentre quello delle caratteristiche di globalizzazione è 3.83, da un range da 1 a 5. Ciò significa che i migliori brand internazionali hanno impiegato delle strategie high global mostrando alte caratteristiche di globalizzazione con basse caratteristiche di localizzazione nel mercato indonesiano. Analisi ulteriori riguardo le correlazioni mostrate nella tabella 2 indicano che alti livelli di distanza dal potere sono correlati ad alti livelli di avversione al rischio, collettivismo ed alta contestualizzazione. Per le strategie truly glocal e high local, sono stati mostrati alti livelli di collettivismo, avversione al rischio, distanza dal potere, maschilismo e contestualizzazione, a causa del loro adattamento al mercato ospitante locale, mentre le strategie high global e mediocri hanno mostrato l'esatto contrario.

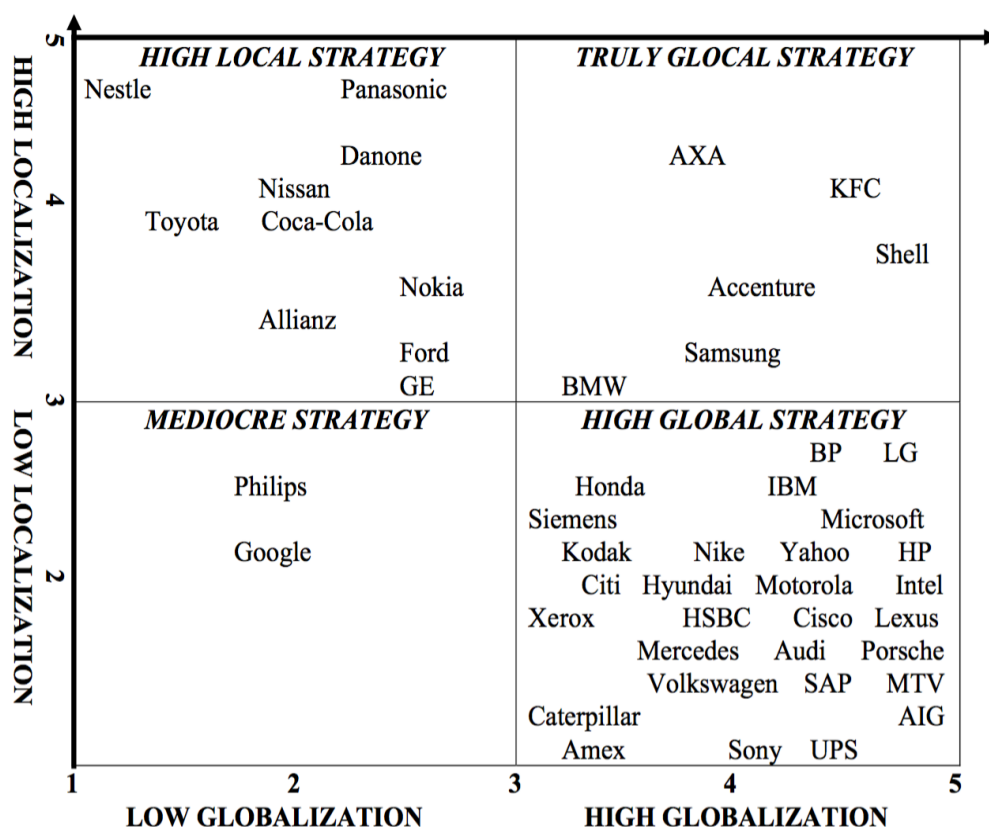


Figure 2. The glocalization strategies of web site content.

Fonte - Sutikno and Cheng, 2012

Come mostrato nella figura 2 su 47 brand internazionali che hanno una versione indonesiana del loro sito, la maggior parte di essi (61,7%) utilizzano una strategia high global, e la maggior parte di essi appartiene alla categoria dei beni durevoli. I brand che utilizzano strategie truly glocal sono 6 (il 12,8%) ed appartengono alle categorie di beni durevoli e servizi. Invece tutti i brand che appartengono alla categoria di servizi non durevoli hanno adottato strategie high local.

La variabile indipendente è su una scala categorica, e sono perciò necessarie ulteriori investigazioni per determinare le differenze nella rappresentazione dei valori culturali tra le diverse strategie di glocalizzazione dei contenuti dei siti web. Tutte le ipotesi sono esaminate utilizzando un'analisi MANOVA. In generale, le strategie si sono differenziate in modo significativo fra di loro nella rappresentazione dei valori culturali sui siti web. I criteri multipli dei test multivariati della MANOVA hanno supportato questa affermazione (Wilks' lambda of 0,40** con una significatività dell'1%). I risultati dell'analisi hanno dimostrato che, con eccezione della quarta ipotesi (maschilismo), tutte le altre sono state confermate. Le quattro dimensioni dei valori culturali differivano tra le strategie di glocalizzazione dei contenuti dei siti, mentre il maschilismo non era significativo. Quindi le ipotesi 1,2,3 e 5 sono state dimostrate, mentre la 4 no.

Table 3. Test of hypotheses.

Dependent variables	Mean of glocalization strategies				Tests of between subjects			
	Mediocre	High local	High global	Truly glocal	Type III SS	F	Sig.	Result
Collectivism	1.93	3.42	2.23	3.14	13.32	8.25	0.000***	H1 supported
Uncertainty avoidance	2.43	4.27	3.40	4.17	10.23	7.51	0.000***	H2 supported
Power distance	1.84	2.92	2.46	3.64	8.89	2.97	0.042*	H3 supported
Masculinity	2.13	3.13	2.82	2.92	1.85	2.58	0.066	H4 NOT supported
High context	2.33	4.13	3.04	3.50	10.93	3.64	0.020*	H5 supported

Note: The independent variable is the glocalization strategies of web site content; The multivariate tests of Pillai's trace of 0.63*, Wilks' lambda of 0.47**, Hotelling's of 0.94**, and Roy's root of 0.70**
 Sig., * = 0.05; ** = 0.01; *** = 0.001.

Fonte - Sutikno and Cheng, 2012

3.3.7. Discussioni e conclusioni

In questo studio sono state dimostrate dimostrate 4 delle 5 ipotesi. I risultati confermano, in generale, l'affermazione che le strategie di glocalizzazione dei contenuti dei siti web (mediocre, high global, high local e truly glocal) si differenziano nella rappresentazione dei valori culturali attraverso i contenuti dei siti web dei brand internazionali. Le differenze si possono riscontrare in base a 4 delle 5 dimensioni culturali di Hofstede: collettivismo, avversione al rischio, distanza dal potere e contestualizzazione. Le strategie truly glocal e high local hanno mostrato caratteristiche simili ai valori culturali del mercato Indonesiano, che è caratterizzato da alto collettivismo, alta avversione al rischio, alta distanza dal potere, alta mascolinità ed alta contestualizzazione. Confronto a quelle high global, le strategie truly glocal hanno mostrato un più alto livello di adattamento culturale ai valori del mercato ospitante. I risultati indicano che la maggior parte dei brand internazionali che hanno una versione indonesiana del proprio sito utilizzano strategie high global (standardizzazione e poca personalizzazione), nonostante questi siti siano stati in parte adattati ai valori culturali locali indonesiani. I risultati sono confermati dal fatto che sempre più brand internazionali sono consapevoli dei vantaggi che possono offrire strategie di glocalizzazione o comunque ibride (global-local): efficienza delle comunicazioni attraverso la standardizzazione e globalizzazione dei siti web ed efficacia attraverso una localizzazione di essi.

Questo studio ha inoltre rivelato l'importanza della cultura nelle strategie di comunicazione digitale. Perciò, la sensibilità culturale è un fattore critico nella comunicazione e deve essere preso in conto se si vuole che il proprio sito web sia un veicolo efficace per le comunicazioni in un contesto multi-culturale o multi etnico. I siti web dovrebbero quindi essere progettati come veicoli per operare su scala globale, ma con

una sensibilità locale attraverso l'adattamento culturale. Quest'ultimo infatti aumenta la familiarità, la reputazione positiva e maggiori livelli di accettazione da parte dei consumatori dei mercati ospitanti.

3.3.8. Implicazioni per la ricerca

I risultati raggiunti hanno sia delle implicazioni teoriche che pratiche. Da sempre si è dibattuto se i brand dovessero globalizzarsi o localizzarsi nei mercati stranieri, specialmente nel settore delle comunicazioni digitali. La soluzione è offerta dalle strategie di glocalizzazione che offrono un compromesso o una strategia ibrida di entrambe le due prospettive, al posto di proporre un modello vis-a-vis (Sutikno and Cheng, 2012). La sfida è riuscire a determinare il grado di glocalizzazione delle strategie in termini di co-presenza di caratteristiche globali e locali, e di esaminare la migliore combinazione possibile di queste due.

Per gli operatori di marketing i risultati incoraggiano l'adozione di strategie di comunicazione digitale localizzate, ponendo l'attenzione verso i valori culturali locali e le caratteristiche delle categorie di prodotto nei loro siti web. Una buona compagnia deve ascoltare i pareri ed i feedback dei propri clienti per non trascurare i fattori di unicità dei mercati ospitanti in cui operano.

3.4. Caso di studio: analisi comparativa dei contenuti culturali arabi ed americani nei siti web

Alcuni studi passati hanno esaminato diverse questioni relative alle strategie pubblicitarie nei siti web, come per esempio l'interattività, la qualità del sito, la navigazione e la percezione globale di essa da parte dei consumatori. Questi hanno dimostrato che i consumatori internazionali preferiscono utilizzare siti web culturalmente adattati (Singh, Zhao, & Hu, 2003). Tuttavia, nessuno di questi ha mai analizzato come i valori culturali sono raffigurati nei siti web del mondo arabo o come gli operatori di marketing internazionali possono sviluppare siti web culturalmente congruenti per i loro clienti arabi. Per i brand internazionali il principale ostacolo all'espansione dei loro business online è quello di interfacciarsi con clienti internazionali e quindi trovare soluzioni riguardo le barriere culturali e le differenze di linguaggio nel web (Singh et al., 2003). Le multinazionali hanno bisogno di gestire i loro problemi relativi all'e-commerce, includendo ciò che riguarda i contenuti dei siti web, traduzioni, logistica ed organizzazione, eventuali limiti legali e l'eterogeneità delle preferenze culturali dei clienti (Singh & Matsuo, 2004). La porzione di popolazione araba che utilizza internet ha superato i 100 milioni di individui e l'importanza del mercato arabo sta crescendo grazie alla crescita potenziale di questa regione (Internet World Stats, 2014). Nonostante ciò, la ricerca riguardo l'"advertising" internazionale non ha dato sufficiente attenzione al mondo arabo.

Perciò l'obiettivo di questo studio esplorativo (Chun, Singh, Sobh, Benmamoun, 2015) è quello di analizzare la misura in cui i valori culturali arabi sono rappresentati nei siti web del mondo arabo. Più specificatamente, è stata condotta un'analisi comparativa dei siti web arabi ed americani per delineare meglio come i primi raffigurino in modo unico i propri valori culturali in contrapposizione alla predominanza dei valori culturali americani nei siti web americani. Attraverso l'esplorazione di queste differenze interculturali tra i siti web arabi ed americani, si spera di riuscire a delineare delle linee guida utili per gli operatori di marketing globali su come localizzare al meglio i contenuti dei propri siti web quando i loro utenti target appartengono al mondo arabo.

Perciò, bisogna fare luce sulla cultura araba e compararla con quella americana investigando le similarità e le differenze nella manifestazione di valori culturali in entrambi i siti arabi ed americani. Lo studio presente vuole analizzare la rappresentazione di valori culturali nei siti web locali ed esaminare se i contenuti culturali dei siti siano a prevalenza culturale specifica (del mondo americano o arabo).

3.4.1. Cultura araba e quadro culturale

La maggior parte degli arabi sono musulmani (Kabasakal & Bodur, 2002). Infatti, anche secondo Wilson (1996), il mondo arabo è principalmente influenzato da valori religiosi basati sui principi islamici. I musulmani sono guidati dal Corano e dalla Sunna nelle loro vite (Ali, 1999), quindi li adottano come importanti riferimenti per discernere cosa è culturalmente accettabile mentre svolgono le loro attività quotidiane (Kalliny & Gentry, 2007). La cultura araba è influenzata dai valori dominanti dell'Islam poiché lingua, struttura sociale e filosofia economica sono completamente radicati nell'Islam e la maggior parte degli arabi considerano questa religione come guida completa del proprio stile di vita (Kalliny, 2010;). Elashmawi e Harris (1998) affermano che “la religione gioca un ruolo vitale nella cultura araba, influenzando la maggior parte delle decisioni nella vita privata e nel business” (p. 51). Per esempio, gli arabi utilizzano spesso l'espressione religiosa “*Inshallah*” (“se dio vuole”) quando parlano di un evento futuro, e ciò mostra l'influenza della religione nelle attività quotidiane degli arabi (Zakaria et al., 2003).

Inoltre, la cultura araba tende ad enfatizzare valori comuni come collettivismo, onore ed ospitalità (Zakaria et al., 2003). La società araba è caratterizzata da alti livelli nella dimensione della contestualizzazione, infatti le comunicazioni sono ricche di significati impliciti e sottili, mentre la società americana è caratterizzata più da bassa contestualizzazione e le comunicazioni sono più dirette, chiare ed esplicite (Curtin & Gaither, 2004). Studi precedenti hanno discusso che anche l'onore è un valore culturale importante nella società araba, ed infatti simboleggia lo status sociale tra la popolazione (Zakaria et al. 2003). Basandosi su questi argomenti riguardo la cultura araba, questo studio vuole fare luce sul mondo arabo ed esaminare la rappresentazione di valori culturali arabi ed americani nei siti web locali.

Sono adottate le 5 dimensioni culturali di Hofstede: collettivismo-individualismo, avversione al rischio, distanza dal potere, maschilismo e contestualizzazione per esaminare la rappresentazione dei valori culturali nei siti web americani ed arabi. Categorizzare i valori fondamentali arabi ed americani in queste dimensioni culturali consolidate dalla letteratura scientifica passata aiuta a combinare diversi elementi simili ed a creare contemporaneamente un'operatività globale e distinta di questi valori culturali. Vengono analizzati i contenuti dei siti web di due culture profondamente differenti come quella americana e quella araba. L'analisi comparativa di queste culture è costruita su un sistema di codifica culturale, il quale è basato su dimensioni culturali di livello etico ampiamente utilizzate e sui quadri passati per l'analisi dei valori culturali sul web. (Kalliny, 2010; Singh & Matsuo, 2004).

3.4.2. Ipotesi

Lo studio ha come oggetto l'analisi della rappresentazione dei valori culturali nei siti web arabi ed americani locali. Essa si basa su un modello di codifica culturale proposto dalla ricerca passata. Sono poi

comparati i punteggi nelle dimensioni di collettivismo-individualismo, avversione al rischio, distanza dal potere, maschilismo e contestualizzazione. La letteratura antecedente ha dimostrato che la pubblicità e le informazioni fornite attraverso diversi tipi di media riflettono in primis i valori culturali locali tra diverse nazioni (Singh & Matsuo, 2004). Perciò analogamente, questo studio ipotizza che i siti web locali arabi rappresenteranno prevalentemente valori culturali tipici arabi, mentre quelli locali americani rifletteranno i valori culturali americani.

3.4.3. Collettivismo-Individualismo

Gli individui arabi tendono a considerare come successo ciò che si fa per la propria famiglia rispetto a risultati personali (Kalliny et al., 2011). Feghali (1997) anche sostiene che la vita sociale nei paesi arabi può essere caratterizzata da una mutuale interdipendenza e collettivismo. Il mondo arabo ha un punteggio di 38 in questa dimensione culturale (Hofstede, 1980, 2001) e ci indica che questa società è una di quelle con il livello di collettivismo più alto. Al contrario, gli USA sono la società più individualista del mondo con un punteggio di 91 nella dimensione di Hofstede di collettivismo-individualismo (De Mooij & Hofstede, 2002). Quindi basandoci su questi punteggi si ipotizza che:

- H1: I siti web locali arabi mostreranno una maggior livello di caratteristiche orientate al collettivismo rispetto ai siti locali americani
- H2: i siti web locali arabi mostreranno un più basso livello di caratteristiche orientate all'individualismo rispetto ai siti web locali americani.

3.4.5. Avversione al rischio

Nelle culture caratterizzate da un alto livello di avversione al rischio, gli individui sono più propensi ad accettare leggi e regole rigide, ambienti sicuri e certezza nelle credenze religiose. In uno studio di Hofstede (2010) si è registrato un punteggio molto alto (68) in questa dimensione culturale da parte delle società di cultura araba, mentre un punteggio più basso (46) per quelle americane. Così si può ipotizzare che:

- H3: i siti web locali arabi presenteranno un maggior livello di caratteristiche orientate alla riduzione del rischio rispetto ai siti web locali americani.

3.4.6. Distanza dal potere

Le culture caratterizzate da un alto livello di distanza dal potere tendono ad enfatizzare il valore degli status sociali, di autorità e legittimazione (Singh & Matsuo, 2004). Al contrario, una cultura con un basso livello di distanza dal potere enfatizza il valore dell'uguaglianza (Singh et al., 2005). Nel mondo arabo sono stati registrati alti livelli per questa dimensione culturale (80) mentre per gli Stati Uniti dei livelli più bassi (40) (Hofstede, 2001). Questi punteggi mostrano che il mondo arabo è caratterizzato da un alto livello di distanza dal potere, mentre al contrario la cultura americana da livelli bassi. Perciò si può ipotizzare che:

- H4: I siti web locali arabi presenteranno dei livelli più alti di caratteristiche orientate alla distanza dal potere rispetto a quelli dei siti web locali americani.

3.4.7. Maschilismo

Il mondo arabo è caratterizzato dalla tendenza ad enfatizzare una divisione dei ruoli basata sul sesso. È enfatizzato il ruolo tradizionale della donna che deve essere impegnata principalmente nei lavori di casa ed in famiglia (Whiteoak, Crawford, & Mapstone, 2006). Come scritto da Sidani (2005): “le donne nel mondo arabo, in alcuni paesi più che in altri, continuano a soffrire a causa di pesanti limitazioni alla loro partecipazione in politica, economia, vita sociale e opportunità di lavoro, soffrono di un più alto tasso di analfabetismo e discriminazione salariale” (p. 501). Inoltre è stato dimostrato che le differenze tra i generi sono sancite nel libro sacro, il Corano, e dalla legge islamica, la “Shari’a”. (McElwee and Al-Riyami, 2003). Sulla base di queste ipotesi, i paesi arabi tendono ad essere delle culture fortemente maschiliste rispetto a quella americana. Possiamo quindi ipotizzare che:

- H5: I siti web locali arabi presenteranno dei livelli più alti di caratteristiche orientate al maschilismo rispetto a quelli dei siti web locali americani.

3.4.8. Contestualizzazione

È stato dimostrato che si possono trovare due differenti stili di comunicazione tra la cultura araba e quella americana. La cultura araba tende ad essere “altamente contestualizzata”, infatti gli arabi utilizzano uno stile di comunicazione più ambiguo, vago ed indiretto (Zakaria, Stanton, & Sarkar-Barney, 2003). Al contrario, la cultura americana è “poco contestualizzata”, infatti gli americani tendono ad utilizzare uno stile di comunicazione univoco e diretto. Perciò si può affermare che una cultura altamente contestualizzata come quella araba la comunicazione è più implicita, indiretta e fortemente radicata nel contesto, mentre quella americana è più diretta, informativa e meno implicita. Perciò si può ipotizzare che:

- H6: i siti web locali arabi presenteranno un più alto livello di caratteristiche orientate ad un’alta contestualizzazione delle comunicazioni rispetto ai siti web locali americani.
- H7: I siti web locali arabi presenteranno un più basso livello di caratteristiche orientate ad una bassa contestualizzazione delle comunicazioni rispetto ai siti web locali americani.

3.4.9. Metodologia dell’esperimento

È stata condotta una “content analysis” per esaminare la rappresentazione di valori culturali locali nei siti web arabi ed americani. L’analisi dei contenuti è una tipologia largamente diffusa nel campo del marketing globale, studio del comportamento del consumatore, e nel campo della pubblicità per studiare le caratteristiche dei mercati target ed i valori interculturali tra paesi differenti (Singh et al., 2005; Singh & Matsuo, 2004). L’analisi dei contenuti è uno strumento affermato e ampiamente utilizzato per portare avanti studi oggettivi, sistematici e quantitativi riguardo il contenuto di comunicazioni (Singh & Matsuo, 2004). Date queste esperienze nel campo della ricerca scientifica, questo studio ha deciso di adattare una “content analysis” per studiare i valori culturali che sistematicamente vengono rappresentati nei siti web locali arabi ed americani. Viene valutato il grado di rappresentazione di ogni categoria di dimensione culturale da “non rappresentato” a “fortemente rappresentato” su una scala a 5 punti (scala Likert). Per portare avanti questo studio sono stati incaricati 4 programmatori provenienti da due paesi differenti (Qatar ed USA) per mettere

in atto l'analisi dei contenuti. Sono stati poi incaricati 4 ulteriori programmatori per condurre l'analisi sui siti locali di entrambe le nazioni: 103 arabi e 104 americani.

3.4.10. Raccoglimento dati

Sono stati utilizzati come campione siti web locali arabi ed americani di aziende B-2-C per analizzare la rappresentazione di valori culturali di appartenenza. Più specificatamente sono stati selezionati siti locali arabi che hanno come target individui che parlano arabo appartenenti al mercato arabo dell'area del golfo (Abu Dhabi Islamic Bank, Mobility, Qatar Coral, ecc). I siti web locali selezionati dagli Stati Uniti includono siti che hanno come target consumatori domestici americani (Best BuyCo., Inc., Wal-Mart Stores, Edward Jones Investment, ecc.). I programmatori che hanno svolto l'analisi sono stati addestrati dagli autori nello schema di codifica per esaminare le differenze culturali sul web utilizzando la scala Likert a 5 punti. Ogni programmatore ha analizzato i contenuti dei siti web locali B2C sulla base di 37 categorie culturali identificate nello schema di codifica.

TABLE 1. Descriptive Statistics for Seven Cultural Dimensions

Dimensions	U.S. websites (<i>n</i> = 104)		Arabic websites (<i>n</i> = 103)	
	Mean	S.D.	Mean	S.D.
Collectivism	1.57	0.53	2.06	0.61
Individualism	2.27	0.63	3.48	0.88
Uncertainty avoidance	2.27	0.54	2.44	0.69
Power distance	2.41	0.70	2.99	1.00
Masculinity	2.19	0.30	2.39	0.60
Low-Context	2.12	0.61	1.82	0.54
High-Context	2.39	0.50	3.41	1.01

Fonte -Wootae Chun, Nitish Singh, Rana Sobh & Mamoun Benmamoun, 2015

3.4.11. Risultati

I risultati dell'analisi (resi attendibili attraverso l'utilizzo di "kappa statistico", "alpha" e coefficiente di correlazione Pearson) hanno mostrato che in generale ci sono differenze significative nella rappresentazione di valori culturali tra questi due differenti culture. Questo studio ha utilizzato una "one-way" ANOVA (analisi della varianza) ed una statistica descrittiva per testare le ipotesi formulate all'inizio riguardo le differenze a livello di nazione nella rilevazione di valori culturali nel web.

TABLE 2. Pearson Correlation Coefficients of Cultural Categories

Categories	Comparisons (U.S. ^a / Arab ^b) Correlations
Collectivism	
Community relations	(0.70**/0.63**) ^c
Clubs and chat rooms	(0.72**/0.47**)
Newsletter	(0.69**/0.76**)
Family theme	(0.36**/0.52**)
Symbols and pictures	(0.27**/0.46**)
Loyalty programs	(0.76**/0.51**)
Links to local websites	(0.44**/0.30**)
Individualism	
Privacy	(0.74**/0.67**) ^c
Independence	(0.79**/0.66**)
Uniqueness	(0.74**/0.73**)
Personalization	(0.69**/0.82**)
Uncertainty avoidance	
Customer service	(0.72**/0.63**) ^c
Guided navigation	(0.64**/0.51**)
Local stores	(0.61**/0.67**)
Local terminology	(0.60**/0.64**)
Free trials and downloads	(ns/0.27**)
Testimonial	(0.67**/0.33**)
Tradition	(0.75**/0.74**)
Power distance	
Company hierarchy	(0.72**/0.73**) ^c
Picture of CEOs	(0.80**/0.75**)
Quality assurance	(0.56**/0.65**)
Vision statement	(0.54**/0.66**)
Pride of ownership appeal	(0.59**/0.68**)
Proper titles	(0.84**/0.83**)
Masculinity	
Quizzes and games	(ns/ns) ^c
Realism theme	(0.33**/0.76**)
Product effectiveness	(0.72**/0.77**)
Gender roles	(0.63**/0.70**)
Low-Context	
Rank and prestige	(0.54**/0.52**) ^c
Hard-Sell approach	(0.74**/0.45**)
Explicit comparison	(0.78**/0.54**)
Use of superlatives	(0.83**/0.61**)
Terms and condition	(0.59**/0.55**)
High-Context	
Politeness	(0.65**/0.78**) ^c
Soft-Sell approach	(0.77**/0.91**)
Aesthetics and images	(0.71**/0.85**)
Tradition theme	(0.72**/0.73**)

^aN = 104; ^bN = 103; ^cvalue next to each cultural category's item indicates its correlation with the cultural dimension in question for local U.S. and Arabic websites.

ns: non-significant at $p < .05$, * $p < .05$, ** $p < .01$.

3.4.12. Collettivismo-Individualismo

Come ipotizzato, i siti web arabi hanno rivelato alti livelli di collettivismo. Più specificatamente nei siti arabi locali sono rappresentati in modo significativo temi ed argomenti riguardanti relazioni comunitarie, famiglia, utilizzo di simboli, figure, programmi di fidelizzazione e newsletter. Inoltre l'ipotesi numero 1 è stata dimostrata dai risultati delle statistiche. Per quanto la riguarda la dimensione dell'individualismo, l'analisi della varianza ha mostrato che i siti web del mondo arabo presentano più caratteristiche riconducibili all'individualismo rispetto ai siti americani. Sono infatti state trovate molti più riferimenti ad argomenti come l'indipendenza, l'unicità e la personalizzazione nei siti arabi che in quelli americani. Quindi l'ipotesi 2 non è stata dimostrata.

3.4.13. Avversione al rischio

Per quanto riguarda questa dimensione, le analisi hanno mostrato che i siti arabi contengono molti più riferimenti a temi legati all'avversione al rischio rispetto a quelli americani; per esempio la presenza nei loro siti di una più alta percentuale di servizi di assistenza ai clienti, prove gratuite dei servizi o prodotti, download ed un uso maggiore di termini locali. I risultati delle statistiche hanno fornito un supporto solo parziale alla dimostrazione della terza ipotesi.

3.4.14. Distanza dal potere

I siti web arabi hanno mostrato una tendenza molto maggiore rispetto ai siti web americani per quanto riguarda la presenza di caratteristiche e temi legati alla dimensione della distanza dal potere. Più specificamente, sono presenti molti elementi riguardanti la gerarchia delle aziende e l'orgoglio di farne parte. Quindi l'ipotesi 4 è stata ampiamente dimostrata.

3.4.15. Maschilismo

I risultati dell'analisi hanno mostrato che i siti web arabi presentano un livello maggiore di caratteristiche legate al maschilismo rispetto ai siti web americani. Gli elementi presenti che sono stati ricondotti alla dimensione del maschilismo sono tutti i riferimenti e i temi riguardanti l'efficacia dei prodotti e divisione dei ruoli in base al genere. L'ipotesi 5 è stata dunque dimostrata.

3.4.16. Alta-bassa contestualizzazione

Per quanto riguarda i valori legati alla contestualizzazione elencati da Hall (1976), i risultati di questo studio hanno indicato che i siti web locali arabi presentano un più alto livello di caratteristiche legate ad un'alta contestualizzazione rispetto a quelli americani. Nello specifico, ci si riferisce a temi come gentilezza, approcci di vendita soft, presenza di elementi estetici ed utilizzo di immagini. L'ipotesi 6 è stata quindi dimostrata.

Seguentemente, in termini di caratteristiche legate alla dimensione di bassa contestualizzazione (Hall 1976), i siti web arabi hanno mostrato una presenza più alta di caratteristiche collegate a tale dimensione rispetto a quelli americani. Una bassa contestualizzazione è ricollegabile all'utilizzo di aggettivi superlativi nelle descrizioni ed alla presenza di termini e condizioni d'uso. Dunque l'ipotesi numero 7 è stata dimostrata.

TABLE 3. Summary for One-Way ANOVA
Results (*F*-Values) on Seven Cultural
Dimensions

Values	<i>F</i> -Values (<i>df</i> = 1)	Group comparison
Collectivism	38.09***	Arab > U.S.
Individualism	50.44***	Arab > U.S.
Uncertainty avoidance	3.68(<i>ns</i>)	Arab > U.S.
Power distance	22.81***	Arab > U.S.
Masculinity	9.46*	Arab > U.S.
Low-Context	13.22***	U.S. > Arab
High-Context	83.63***	Arab > U.S.

ns: non-significant at $p < .05$, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

Fonte -Wootae Chun, Nitish Singh, Rana Sobh & Mamoun Benmamoun, 2015

3.4.17. Implicazioni teoriche

In questo studio è stato osservato come i siti web locali arabi differiscono da quelli americani sulla base di diverse dimensioni culturali. L'utilità di questi risultati è quella di poter permettere agli inserzionisti di capire come le compagnie del mondo arabo stanno adattando le pubblicità dei loro siti web alle necessità degli utenti online arabi. I risultati dello studio dimostrano che i siti web arabi differiscono in modo netto da quelli americani sulla base di molte dimensioni culturali (Tabella 4). Nello specifico, nei siti web arabi esaminati in questo studio è stata rivelata la predominanza di valori relativi a dimensioni come il collettivismo, avversione al rischio, distanza dal potere ed alta contestualizzazione delle comunicazioni.

In termini di collettivismo sono stati riscontrati maggiormente nei siti web arabi temi come: importanza delle relazioni comunitarie e familiari, presenza di club e chat room, newsletter, utilizzo di simboli e fotografie e programmi di fidelizzazione. Tra questi valori i più frequenti nei siti arabi sono temi familiari e le relazioni con la comunità. Per temi familiari ci si riferisce al fatto di mostrare il concetto di famiglia in maniera positiva e sottolineare che i prodotti o servizi possono essere utilizzati da tutta la famiglia (Singh et al., 2005) Temi riguardanti le relazioni comunitarie consistono in interesse e preoccupazione per la comunità in generale, l'identità nazionale, le organizzazioni comunitarie e la carità (Singh et al., 2005).

I risultati hanno poi mostrato dei risultati interessanti per quanto riguarda l'individualismo nei siti web arabi. L'individualismo inteso nella forma di indipendenza, unicità, personalizzazione è presente in maniera più predominante nei siti arabi che in quelli americani. Probabilmente gli elevati redditi e il notevole aumento dei consumi nei paesi arabi più ricchi ha causato una maggiore enfasi nell'aumento dell'orientamento individualistico nella società. Come già spiegato nei capitoli precedenti individualismo e collettivismo non sono due dimensioni esistenzialmente opposte, infatti nei siti web arabi sono presenti anche molte caratteristiche collegate al valore del collettivismo. Quindi, si può ipotizzare che la cultura

araba non sta cambiando bensì si sta evolvendo e sta incorporando elementi caratteristici di una cultura globale orientata al consumo ed all'individualismo.

Questo studio mostra anche che l'avversione al rischio esplicitata nella forma di servizi di assistenza ai clienti, navigazione guidata, utilizzo di terminologia locale, prove gratuite e download è rappresentata più spesso nei siti web locali arabi che in quelli americani.

Per la dimensione della distanza dal potere, i siti arabi hanno mostrato la presenza di: esplicitazione della gerarchia della azienda e foto degli amministratori delegati.

Anche il maschilismo è stato maggiormente rappresentato nei siti arabi. Quiz, giochi, dimostrazione di efficacia dei prodotti, distinzione chiara dei ruoli in basa al genere sono gli elementi emersi nei siti arabi riconducibili a tale dimensione.

Invece nei siti web americani sono stati riconosciuti un maggior numero di temi collegabili ad una bassa contestualizzazione delle comunicazioni, per esempio: comparazioni esplicite tra prodotti, classifiche, utilizzo di aggettivi superlativi, esplicitazione chiara di termini e condizioni d'uso. Tuttavia, l'utilizzo di approcci di vendita più aggressivi è stato riscontrato maggiormente nei siti arabi, anche se ciò sembra contraddittorio dato che la natura di alta contestualizzazione delle comunicazioni che caratterizza il mondo arabo. Probabilmente l'utilizzo di tecniche di vendita aggressive nelle modalità di promozioni, sconti e coupon è emerso a causa della diffusione di una cultura consumistica globale.

È molto interessante osservare da questa analisi che mentre i valori della cultura araba impregnano chiaramente i contenuti dei siti web locali arabi, contemporaneamente valori consumistici globali sono stati abbracciati da siti web che hanno target utenti online arabi. Dunque, questo ci può indicare che una cultura consumistica globale non sta sostituendo le culture locali, ma sta solo aggiungendo un altro stato culturale ad esse (Chun et al., 2015). Le future ricerche riguardanti mezzi di comunicazione, comportamenti dei consumatori a livello globale e l'evoluzione dell'identità globale dei consumatori può fare luce su questo interessante fenomeno di evoluzione dei valori culturali.

TABLE 4. One-Way ANOVA Results for Cultural Categories

Categories	Mean values		F-Values (df = 1)	Group comparison
	U.S. (n = 104)	Arab (n = 103)		
Collectivism				
Community relations	2.42	3.30	21.68***	Arab > U.S.
Clubs and chat rooms	1.41	1.77	7.14**	Arab > U.S.
Newsletter	1.66	2.30	13.86***	Arab > U.S.
Family theme	1.22	2.27	59.05***	Arab > U.S.
Symbols and pictures	1.03	1.23	9.34*	Arab > U.S.
Loyalty programs	1.45	1.78	4.95*	Arab > U.S.
Links to local websites	1.83	1.83	.00(<i>ns</i>)	Arab = U.S.
Individualism				
Privacy	3.29	3.31	.015(<i>ns</i>)	Arab > U.S.
Independence	2.84	3.56	28.93***	Arab > U.S.
Uniqueness	2.95	3.67	34.27***	Arab > U.S.
Personalization	1.81	3.39	111.07***	Arab > U.S.
Uncertainty avoidance				
Customer service	3.06	3.63	20.56***	Arab > U.S.
Guided navigation	3.02	3.17	.78(<i>ns</i>)	Arab > U.S.
Local stores	2.78	2.71	.16(<i>ns</i>)	U.S. > Arab
Local terminology	1.70	2.09	6.73*	Arab > U.S.
Free trials and downloads	1.17	1.60	14.6***	Arab > U.S.
Testimonial	1.62	1.45	1.51(<i>ns</i>)	U.S. > Arab
Tradition	2.58	2.45	.50(<i>ns</i>)	U.S. > Arab
Power distance				
Company hierarchy	2.01	3.58	57.05***	Arab > U.S.
Picture of CEOs	2.48	2.70	.91(<i>ns</i>)	Arab > U.S.
Quality assurance	3.01	2.42	10.56**	U.S. > Arab
Vision statement	3.04	2.93	.31(<i>ns</i>)	U.S. > Arab
Pride of ownership appeal	2.44	3.13	24.93***	Arab > U.S.
Proper titles	2.67	3.18	7.78**	Arab > U.S.
Masculinity				
Quizzes and games	1.03	1.04	.16(<i>ns</i>)	Arab > U.S.
Realism theme	3.44	3.34	.76(<i>ns</i>)	U.S. > Arab
Product effectiveness	2.94	3.51	20.51***	Arab > U.S.
Gender roles	1.36	1.69	6.08*	Arab > U.S.
Low-context				
Rank and prestige	1.72	1.56	1.69(<i>ns</i>)	U.S. > Arab
Hard-sell approach	1.63	2.05	8.16**	Arab > U.S.
Explicit comparison	1.50	1.30	3.83(<i>ns</i>)	U.S. > Arab
Use of superlatives	2.65	2.02	23.01**	U.S. > Arab
Terms and conditions	3.11	2.20	32.13**	U.S. > Arab
High-Context				
Politeness	2.51	4.01	160.23***	Arab > U.S.
Soft-Sell approach	2.66	3.00	4.86*	Arab > U.S.
Aesthetics and images	2.92	3.37	10.07**	Arab > U.S.
Tradition theme	1.48	3.27	154.44***	Arab > U.S.

ns: non-significant at $p < .05$, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

3.5. Caso di studio: misurazione dell'adattamento culturale nei siti web, uno studio analitico dei contenuti dei siti web americani e giapponesi

Questo ultimo studio (Singh and Matsuo, 2004), come i precedenti, si basa sul concetto che attraverso il rispetto e l'adattamento ai valori culturali country-specific le campagne pubblicitarie e di comunicazioni possono essere più efficaci nei confronti dei mercati esteri target. Infatti delle pubblicità che riflettono i valori culturali e le norme di una cultura possono essere molto più persuasive ed interessanti rispetto a delle forme di comunicazione standardizzate (Cho et al., 1999). Questo studio vuole si propone di studiare il web come documento culturale ed utilizzare un quadro basato su valori culturali per analizzare in modo sistematico il livello di adattamento culturale dei siti web. Lo studio si focalizzerà su siti web americani e giapponesi della lista "Forbes 500" di aziende nazionali ed internazionali.

3.5.1 Quadro di riferimento dei valori culturali

In questo studio il quadro dei valori culturali incorpora le quattro dimensioni di Hofstede (1980) (individualismo-collettivismo, avversione al rischio, distanza dal potere e maschilismo) e la quinta dimensione (alto-bassa contestualizzazione) proposta da Hall (1976).

Per generare delle categorie di valori culturali operative e riflettenti i contenuti dei siti web, il primo passo è stato quello di creare una lista di tutti i principali elementi interattivi e multimediali comunemente presenti nei siti web (club, newsletter, FAQs, policy di sicurezza, policy sulla privacy, prove gratuite, download, grafiche, link ipertestuali) e valutare quali di questi possano essere preferite nelle diverse culture. Come ausilio nella categorizzazione, è stato consultato il lavoro di Albers-Miller e Gelb (1996) poiché esso ha testato empiricamente la misura in cui i richiami di 42 dimensioni culturali siano riflettano le dimensioni di Hofstede e di Hall. Le categorie sono rappresentate nella tabella 1 metti screenshot.

Per testare l'attendibilità di questa categorizzazione, è stato chiesto a 4 studenti dottorandi in una business school accreditata di assegnare degli elementi casualmente presi da una lista ad una delle 5 dimensioni culturali che ritenevano più consona. L'esperimento ha mostrato un'affidabilità interdipendente dell'83%. Per testare ulteriormente l'affidabilità e minimizzare le correlazioni tra le categorie è stato condotto uno studio pilota di 100 siti americani, messicani e giapponesi. Alcuni elementi dellel categorie sono stati eliminati per evitare possibili sovrapposizioni concettuali ed altri invece perché ritenuti culturalmente "neutrali" (polici sulla sicurezza e sulla privacy). Il quadro finale per lo studio includeva dunque 6 dimensioni culturali e 31 categorie di codifica culturale.

Table 1
Cultural categories

Dimension: Collectivism

- *Community relations*: Presence or absence of community policy, giving back to community, social responsibility policy.
- *Clubs or chat rooms*: Presence or absence of members club, product based clubs, chat with company people, chat with interest groups, message boards, discussion groups, and live talks.
- *Newsletter*: Online subscriptions, magazines, and newsletters.
- *Family theme*: Pictures of family, pictures of teams of employees, mention of employee teams and emphasis on team and collective work responsibility in vision statement or elsewhere on the Web site, and emphasis on customers as a family.
- *Symbols and pictures of national identity*: Flags, pictures of historic monuments, pictures reflecting uniqueness of the country, country specific symbols in the form of icons, and indexes.
- *Loyalty programs*: Frequent-miles programs, customer loyalty programs, and company credit cards for specific country, special membership programs.
- *Links to local web sites*: Links to country locations, related country specific companies, and other local Web sites from a particular country.

Dimension: Uncertainty avoidance

- *Customer service*: FAQ's, customer service, customer contact, or customer service e-mails.
- *Guided navigation*: Site maps, well-displayed links, links in the form of pictures or buttons, forward, backward, up, and down navigation buttons.
- *Tradition theme*: Emphasis on history and ties of a particular company with a nation, emphasis on respect, veneration of elderly and the culture, and phrases like "most respected company," "keeping the tradition alive," "for generations," "company legacy," etc.
- *Local stores*: Mention of contact information for local offices, dealers, and shops.
- *Local terminology*: Like use of country specific metaphors, names of festivals, puns, and a general local touch in the vocabulary of the Web page not just mere translation.
- *Free trials or downloads*: Free stuff, free downloads, free screen savers, free product trials, free coupons to try the products or services, free memberships, or free service information.
- *Toll-free numbers*: To call at any time.

Dimension: Power distance

- *Company hierarchy information*: Information about the ranks of company personnel, information about organizational chart, and information about country managers.
- *Pictures of CEOs*: Pictures of corporate executives, pictures of important people in the industry or celebrities.
- *Quality assurance and awards*: Mention of awards won, mention of quality assurance information, and quality certification by international and local agencies.
- *Vision statement*
- *Pride of ownership appeal*: Web sites depict satisfied customers, fashion statement for the use of product, and the use of reference groups to portray pride.
- *Proper titles*: Titles of the important people in the company, titles of the people in the contact information, and titles of people on the organizational charts.

Dimension: Masculinity

- *Quizzes and games*: Games, quizzes, fun stuff to do on the Web site, tips and tricks, recipes, and other fun information.
- *Realism theme*: Less fantasy and imagery on the Web site, to-the-point information.
- *Product effectiveness*: Durability information, quality information, product attribute information, and product robustness information.

Dimension: Masculinity

- *Clear gender roles*: Separate pages for men and women, depiction of women in nurturance roles, depiction of women in positions of telephone operators, models, wives, and mothers; depiction of men as macho, strong, and in positions of power.

Dimension: High-context culture

- *Politeness and indirectness*: Greetings from the company, images, and pictures reflecting politeness, flowery language, use of indirect expressions like "perhaps," "probably," and "somewhat." Overall humbleness in company philosophy and corporate information.
- *Soft-sell approach*: Use of affective and subjective impressions of intangible aspects of a product or service and more entertainment theme to promote the product.
- *Aesthetics*: Attention to aesthetic details, liberal use of colors, high bold colors, emphasis on images and context, and use of love and harmony appeal.

Dimension: Low-context culture

- *Hard-sell approach*: Discounts, promotions, coupons, and emphasis on product advantages using explicit comparison.
- *Use of superlatives*: Use of superlative words and sentences: like "we are the number one," "the top company," "the leader," and "world's largest."
- *Rank or prestige of the company*: Features like company rank in the industry, listing in Forbes or Fortune, and numbers showing the growth and importance of the company.
- *Terms and condition of purchase*: Product-return policy, warranty, and other conditions associated with the purchase.

Fonte -Singh and Matsuo, 2004

3.5.2. Ipotesi

Molte ricerche precedenti riguardo media come la televisione e la stampa hanno mostrato che i contenuti di pubblicità e comunicazione di informazioni riflettono prominentemente valori culturali locali (Albers.Milles and Gelb, 1996). Analogamente, in questo studio si vuole dimostrare che i siti web di aziende giapponesi rappresentino principalmente valori culturali orientali, mentre i siti americani valori culturali occidentali.

3.5.3. Individualismo-collettivismo

Sono state considerate come società individualiste quelle in cui i legami tra gli individui sono deboli, la libertà personale è considerata con molta importanza ed il decision-making individuale è incoraggiato. Al contrario, nelle società collettivistiche i legami tra gli individui sono forti, è valorizzato il rispetto delle norme sociali, ed è incoraggiato il decision-making collettivo (Hofstede, 1980). In queste dimensioni, gli Usa hanno raggiunto il punteggio più alto (91), mentre il Giappone un punteggio più basso (46), poiché la società giapponese è molto più orientata a valori collettivisti (Hofstede, 1991). Perciò si può formulare che:

- H1: I siti web giapponesi della lista Forbes 500 mostreranno una maggiore presenza di caratteristiche collettiviste rispetto a quelli americani.

3.5.4. Avversione al rischio

Secondo la già citata definizione di Hofstede (1980) con questa dimensione si intende il grado di rischio e ambiguità che una società è in grado di tollerare. Per esempio infatti le culture caratterizzate da un alto grado di avversione al rischio danno molto valore alla sicurezza ed a situazioni con bassi rischi. Paesi come Grecia, Giappone e Messico hanno dei punteggi alti in questa dimensione mentre altri paesi come Canada, Australia, Regno Unito e Usa hanno mostrato di possedere una maggiore tolleranza. Uno studio di Hofstede (1991) ha mostrato che gli Usa hanno raggiunto molto più basso (43) rispetto a quello del Giappone (92). Si può quindi ipotizzare che:

- H2: I siti web giapponesi della lista Forbes 500 mostreranno dei maggiori livelli di avversione al rischio rispetto a quelli americani.

3.5.5. Distanza dal potere

Secondo Hofstede (1980), la dimensione bipolare della distanza dal potere spiega come società differenti trattano le disuguaglianze nella struttura sociale. Società come la Malesia, Messico Cina ed India hanno punteggi alti in questa dimensione. Infatti, accettano la distribuzione del potere e le gerarchie nella società e non mostrano egualitarismo. In queste società è posta una forte enfasi su status sociale, potere di riferimento, autorità e legittimazione. Al contrario, paesi come Canada, Danimarca e Svezia che hanno punteggi minori mostrano un maggiore egualitarismo, rispetto ed uguaglianza dei diritti e scoraggiano status symbol. Il punteggio degli Usa è 40 ed è più basso di quello giapponese di 54. La terza ipotesi sarà quindi:

- H3: I siti web giapponesi della lista Forbes 500 mostreranno un maggiore livello di distanza dal potere rispetto a quelli americani.

3.5.6. Maschilismo

Il maschilismo indica come sono allocati i ruoli nella società in base al genere. Le culture maschiliste danno a valore ad assertività, ambizione, successo e performance. Paesi come Giappone, Austria e Messico sono esempi di culture maschiliste, mentre al lato opposto si trovano la maggior parte dei paesi del Nord Europa e Nord America. Infatti il Giappone ha un punteggio (95) più alto di quello americano (62). Si ipotizza quindi:

- H4: I siti web giapponesi della lista Forbes 500 mostreranno dei livelli maggiori di maschilismo rispetto a quelli americani.

3.5.7. Alta-Bassa Contestualizzazione

Secondo Hall (1976, p.91) “una comunicazione o messaggio altamente contestualizzato è quello in cui la maggior parte dell’informazione è contenuta nella persona, mentre molto poco è contenuto nella codifica, è esplicito o trasmesso dal messaggio.” Perciò in queste culture la comunicazione è maggiormente implicita, indiretta e profondamente radicata nel contesto, mentre al contrario nelle culture bassamente contestualizzate la comunicazione è più diretta ed informativa. Secondo Hall (1976), gli Usa sono una cultura bassamente contestualizzata, mentre il Giappone è una cultura fortemente contestualizzata. L’ultima ipotesi sarà quindi:

- H5: I siti web giapponesi della lista Forbes 500 mostreranno dei livelli maggiori di comunicazioni altamente contestualizzate rispetto a quelli americani.

3.5.8. Metodologia

Anche in questo studio è utilizzata una “content analysis” poiché è reputata uno degli strumenti più diffusi e consoni per condurre un’analisi oggettiva, sistematica e quantitativa dei contenuti delle comunicazioni (Kassarjian, 1997). Questa metodologia verrà dunque utilizzata per analizzare in modo sistematico la rappresentazione di valori culturali nelle pagine web dei siti di aziende americane e giapponesi. Il grado di rappresentazione di ogni categoria di valore culturale è valutato da “non rappresentato” a “fortemente rappresentato” su una scala Likert a 5 punti. Due studenti dottorandi di una business school accreditata hanno codificato i siti web americani mentre 2 studenti giapponesi, capaci di parlare fluentemente inglese e giapponese, hanno codificato i siti web giapponesi. Tutti e quattro gli individui sono stati precedentemente addestrati ed allenati nello schema di codifica.

3.5.9. Campione

Il campione per questo studio è stato generato da una lista di Forbes delle top 500 aziende americane ed internazionali (<http://www.forbes.com>). Per lo studio sono stati selezionati solo le aziende automobilistiche, elettroniche e di vendita al dettaglio. In totale, tra queste 3 tipologie, sono state trovate 45 aziende giapponesi e 48 americane. In media ogni sito web ha 15-20 web page rilevanti ed è stata considerata come unità di analisi l’intero numero di web page di ogni sito.

3.5.10. Risultati

L’analisi dei contenuti ha rivelato che complessivamente ci sono delle differenze significative nella rappresentazione dei valori culturali tra i siti web di queste due culture. La ANOVA e le analisi descrittive sono state utilizzate per testare le ipotesi riguardanti le differenze nazionali nella rappresentazione dei valori culturali.

Descriptive statistics and ANOVA results

Dimensions	U.S. Web sites (<i>n</i> = 48)		Japanese Web sites (<i>n</i> = 45)		<i>F</i> value (<i>df</i> = 1)
	Mean	S.D.	Mean	S.D.	
Collectivism	2.44	0.45	3.24	0.62	55.37**
Uncertainty avoidance	3.20	0.32	3.31	0.53	1.00
Power distance	2.36	0.55	3.28	0.65	60.4**
Masculinity	2.51	0.48	2.95	0.66	12.98**
High context	1.95	0.56	4.25	0.53	411**
Low context	3.13	0.60	1.96	0.37	163.21**

* $P < .05$.

** $P < .01$.

Fonte -Singh and Matsuo, 2004

Come ipotizzato, i siti web giapponesi hanno mostrato un livello maggiore di collettivismo, distanza dal potere, maschilismo ed alta contestualizzazione; mentre i siti web americani hanno avuto punteggi maggiori nella dimensione della bassa contestualizzazione. Tuttavia, per quanto riguarda l'avversione al rischio non state rilevate significative differenze. Quindi, con eccezione della numero 2, tutte le ipotesi sono state dimostrate.

Inoltre, è stata condotta una “one-way ANOVA” su tutte le categorie culturali in generale. I risultati hanno mostrato che riguardo la dimensione del collettivismo, i siti giapponesi hanno avuto dei punteggi maggiori nella rappresentazione di caratteristiche ed elementi come club, temi familiari, simboli culturali, programmi di fidelizzazione e link a siti web locali. Sono il profilo della distanza dal potere e della contestualizzazione i siti giapponesi hanno registrato dei risultati maggiori rispetto a quelli americani in tutti gli elementi delle categorie. Tali risultati portano ovviamente ulteriore supporto alle ipotesi 1,3,5. Nella dimensione del maschilismo, i siti giapponesi hanno mostrato dei risultati maggiori sono nella rappresentazione di una chiara divisione dei ruoli in base a sesso. Poi, come ipotizzato, i siti web americani hanno ottenuto dei punteggi maggiori nella dimensione della bassa contestualizzazione ed hanno infatti prominentemente presentato caratteristiche come metodi di vendita aggressivi, classifiche, utilizzo di termini superlativi ed esplicitazione di condizioni e termini d'uso. Quindi una dettagliata analisi delle categorie culturali ha mostrato chiaramente come i siti web dei due paesi differiscano in ognuna delle categorie culturali utilizzate nel quadro generale di riferimento.

Table 4
Descriptive statistics and ANOVA for cultural categories

Categories	U.S. Web sites (n = 48)		Japanese Web sites (n = 45)		F value (df = 1)
	Mean	S.D.	Mean	S.D.	
<i>Collectivism</i>					
Community	3.81	0.70	3.53	0.90	ns
Clubs	1.69	0.88	2.84	1.3	23.9* *
Newsletter	3.04	0.99	3.36	1.0	ns
Family theme	1.63	0.73	3.51	1.0	103.7* *
Symbol	1.71	0.85	2.73	1.1	23.4* *
Loyalty	2.29	0.97	2.78	1.4	3.73 *
Links to local web sites	2.65	0.91	3.98	1.0	42.6* *
<i>Uncertainty avoidance</i>					
Customer service	4.29	0.54	4.22	0.70	ns
Guided navigation	3.88	0.65	4.02	0.75	ns
Tradition theme	2.33	0.88	3.47	1.0	30.8* *
Local stores	3.65	0.60	3.87	0.90	ns
Local terminology	1.88	0.82	2.93	1.2	21.9* *
Free trial	3.07	0.79	2.78	1.2	5.2 *
Toll-free numbers	4.12	0.79	3.33	1.2	14.5 *
<i>Power distance</i>					
Hierarchy	2.31	0.95	3.72	1.3	41.2* *
Pictures of CEO's	2.38	1.1	3.80	1.3	31.3* *
Quality assurance	2.46	0.85	3.20	1.1	12.2 *
Vision	2.63	0.89	3.96	1.0	48.8* *
Pride of ownership	2.65	0.73	2.33	0.72	4.04 *
Title	1.92	0.78	3.29	1.2	38.6* *
<i>Masculinity</i>					
Games	2.02	0.89	2.24	1.2	ns
Realism	2.98	0.87	2.96	0.74	ns
Product effectiveness	3.33	0.56	3.42	0.69	ns
Gender roles	1.83	1.0	3.18	1.4	29.5* *
<i>High context</i>					
Politeness	2.04	0.80	4.13	0.66	188.2* *
Soft-sell approach	1.96	0.77	4.22	0.70	217.9* *
Aesthetics	1.88	0.84	4.53	0.63	296.0* *
<i>Low context</i>					
Hard-sell approach	3.29	0.80	1.87	0.59	95.1* *
Rank and prestige	3.35	0.64	2.02	0.54	117.3* *
Use of superlative	3.19	0.70	2.11	0.57	64.8* *
Terms and conditions	2.69	0.95	1.91	0.47	24.5* *

* $P < .05$.

** $P < .01$.

Fonte -Singh and Matsuo, 2004

Sulla base di questi risultati, si può concludere che i siti web giapponesi differiscono fortemente da quelli americani a causa di molti elementi delle categorie culturali. Per esempio, nella società giapponese è stata identificata come collettivista ed orientata allo spirito di gruppo (Hofstede, 1980). Le persone giapponesi danno molto valore al sentimento di “*amae*”, che significa mostrare attenzioni per gli altri individui nel gruppo. Ciò si riflette nella rappresentazione di elementi come club, temi familiari e link verso compagnie locali. Per esempio, nei siti web di Fujitsu ed Olympus sono presenti club che riuniscono community interessate alla fotografia ed alle news in questo settore; oppure sono presenti link che portano a siti web di agenzie di viaggio locali che organizzano tour in Giappone nella stagione della fioritura dei ciliegi.

Per la dimensione dell'avversione al rischio, i siti giapponesi sono caratterizzati da una forte presenza di temi culturali tradizionali ed un forte utilizzo di terminologia locale. I siti web giapponesi spesso raffigurano elementi tipici della loro cultura, tradizione o della storia della loro azienda.

La distanza dal potere è una delle dimensioni più fortemente rappresentata nei siti giapponesi. Ciò può essere attribuito alla credenza in un ordine sociale naturale basato su regole aristocratiche ed ereditarie (Gannon, 1994). Classifiche, gerarchie e status sono considerati degli elementi naturali nella società giapponese. Infatti i propri risultati scolastici e lavorativi sono considerati con molta importanza dai cittadini giapponesi.

Per la dimensione del maschilismo, i siti web giapponesi hanno mostrato una chiara divisione dei ruoli in base al genere. Per esempio, gli uomini sono a capo di tutte le posizioni più importanti nelle società mentre le donne sono impegnate di più in posizioni riguardanti il servizio ai clienti.

I siti giapponesi hanno raggiunto dei punteggi alti nella dimensione dell'alta contestualizzazione. La maggior parte di essi erano ricchi di colori, elementi estetici e mostrano un'atmosfera generale di umiltà. L'amore per la bellezza e l'estetica è espresso da due parole in giapponese, "shibui", che si riferisce al tipo più elevato di bellezza, e "mono-no-aware", che simboleggia la fusione della propria coscienza con la bellezza di un oggetto (Gannon, 1994). Foto di farfalle, fiori di ciliegio ed altri elementi naturali sono comuni nei siti web giapponesi e riassumono perfettamente i concetti di "shibui" e "mono-no-aware". I siti giapponesi presentano anche elementi legati al valore dell'educazione attraverso l'utilizzo di messaggi di ringraziamento ai clienti, saluti ai clienti e note di auguri.

In confronto, i siti web americani presentano molto di più approcci di vendita aggressivi, utilizzo di superlativi e menzione esplicita di posizione dei propri prodotti e aziende nelle relative classifiche. In generale, i siti americani hanno una comunicazione più diretta, piena di informazioni, logica, orientata al successo ed al progresso e con una atmosfera meno decorativa. Per esempio, l'enfasi sul successo personale è rappresentata in modo molto particolare nel sito di Intel. È presente una citazione di Robert Noyce (cofondatore di Intel) che recita: "Non farti ingannare dalla storia, vai avanti e fai qualcosa di meraviglioso".

3.5.11. Implicazioni manageriali

Questo studio può aiutare i manager in quattro modi importanti. Primo, i risultati mostrano che ci sono delle significative differenze nella rappresentazione di valori culturali tra i siti web americani e giapponesi. Per questo i manager hanno bisogno di essere più consapevoli del fatto che internet non è un mezzo di comunicazione culturalmente neutrale; infatti è impregnato dei valori culturali dei siti web locali. Secondo, il quadro culturale di riferimento di questo studio può essere utilizzato per creare dei siti web culturalmente congruenti e country-specific. Terzo, lo studio evidenzia le categorie culturali, che possono essere utilizzate dai manager per analizzare siti web specifici per i valori culturali. Infine, studiando i contenuti culturali dei siti, i manager possono cogliere e capire meglio le caratteristiche di una particolare cultura nazionale ed evitare errori quando operano a livello globale.

CAPITOLO 4

CONCLUSIONI

4.1. L'importanza dei valori culturali per la costruzione di strategie di comunicazione digitale “truly glocal”

Nei capitoli precedenti sono state passate in rassegna diverse nozioni teoriche riguardanti le strategie di comunicazione digitale internazionali e la costruzione di queste attraverso lo studio dei valori culturali che caratterizzano i paesi. In seguito, sono stati esposti 5 casi di studio incentrati su esperimenti riguardanti la costruzione di esse attraverso siti web aziendali indirizzati verso nazioni e culture diverse. Le dimensioni culturali, i contenuti presentati nei siti web e l'architettura di essi sono le variabili principali analizzate. Il processo principale che emerge da questo quadro è quello di adattamento culturale, necessario per sviluppare strategie di comunicazione digitale personalizzate ed efficaci. Questo meccanismo è un'espressione del concetto di glocalizzazione nel campo della comunicazione: le aziende multinazionali hanno come obiettivo l'espansione su scala globale e la penetrazione nei mercati esteri e per perseguire tali risultati in modo efficace devono utilizzare strategie di comunicazione che riescano ad adattarsi il più possibile alle caratteristiche di ogni mercato target. In particolare si è analizzato come lo studio delle dimensioni culturali sia utile a creare dei profili chiari per ogni cultura e paese su cui costruire strategie diversificate. Il modello di base più utilizzato è quello delle 5 dimensioni di Hofstede

La conclusione a cui hanno portato i 5 casi di studio sopra riportati è che i siti web aziendali, se adattati culturalmente, riescono a coinvolgere maggiormente i clienti. Essi possono aumentare il livello di fiducia verso l'azienda ed i suoi prodotti, quindi vi è un guadagno in termini di immagine e fama della compagnia. Gli utenti hanno delle attitudini più positive verso siti web adattati alla propria cultura poiché li considerano più accattivanti ed attraenti; questo processo mentale spinge quindi gli individui ad avere un'idea positiva e sicura della propria esperienza di navigazione e li spronerà a spendere quindi più tempo nel sito. Per esempio tale meccanismo è molto importante nei siti di vendita on-line.

La scelta di sviluppare più versioni culturali e linguistiche del proprio sito per rivolgersi a diversi mercati nel mondo è una scelta che permette di stabilire un rapporto più stretto con le comunità “locali” e di gestire la propria immagine a livello globale. Questa è un'opportunità che è più facile costruire attraverso l'utilizzo di media digitali. Infatti i media tradizionali (stampa, televisione) non riescono a garantire la stessa ampiezza di diffusione potenziale e capillarità, richiedendo inoltre degli investimenti più ingenti. La diffusione dell'utilizzo di internet da parte di un numero crescente di individui ha permesso alle aziende di avere in mano uno strumento in grado di raggiungere clienti su scala globale.

4.2. Evoluzione delle strategie di comunicazione digitale

Come abbiamo visto l'adattamento culturale consiste nella rappresentazione dei valori culturali dei clienti attraverso la comunicazione. Ciò indica il grado di sensibilità culturale che l'azienda internazionale riesce ad avere.

Tutt'ora gli studi più importanti di riferimento per questo argomento sono quelli di Hofstede ed Hall: essi forniscono un quadro composto da 5 dimensioni culturali citate nei capitoli precedenti e su cui si basano la quasi totalità degli studi che utilizzano "content analysis" ed analisi statistiche dei siti web. Grazie ad essi si possono categorizzare tutte le tipologie di elementi che sono presenti nei siti web ai fini di stabilire quali sono le caratteristiche che contraddistinguono le diverse culture.

Come già illustrato, le strategie di comunicazione internazionali possono seguire diversi stili: global, local, truly global o mediocri. Un'azienda deve quindi decidere qual è il grado di integrazioni tra caratteristiche global e local che vuole adottare per sviluppare le proprie strategie. Una forte attenzione all'adattamento culturale consisterà nella scelta di investire in attività di personalizzazione più orientate all'efficacia; mentre al lato opposto troviamo una preferenza verso la standardizzazione e quindi l'efficienza. Tutti i casi di studio citati sono un'ottima guida per individuare quali sono gli elementi caratteristici appartenenti ad ogni dimensione culturale e possono quindi supportare il lavoro dei manager e degli operatori di marketing. In definitiva non si può stabilire in modo assoluto se sia migliore una strategia global o local, al contrario la chiave del successo si trova proprio nel riuscire a calibrare quale grado di integrazione sia opportuno adottare tra caratteristiche di personalizzazione e standardizzazione, che garantiscano un giusto grado sia di efficienza che di efficacia. Tale concetto infatti non è altro che quello di glocalizzazione applicato alle strategie di comunicazione digitale.

Un'osservazione interessante è quella di indagare l'esistenza di una reciproca influenza tra i consumatori e le aziende multinazionali. Come già accennato nel caso di studio 4, i risultati hanno mostrato alcune incoerenze nelle attitudini degli utenti verso i siti web culturalmente adattati e come valori e comportamenti consumistici globali abbiano iniziato a radicarsi nei paesi in cui operano le multinazionali. Ciò potrebbe indicare un processo di trasformazione e sostituzione delle culture nazionali, oppure più probabilmente un processo di integrazione di tali valori nelle culture locali. Future ricerche potrebbero studiare se le strategie di globalizzazione delle aziende influenzino in maniera sistematica i valori e la cultura dei consumatori spingendoli a sviluppare nuove attitudini e comportamenti d'acquisto.

L'esperienza delle aziende ci mostra come l'adattamento a valori culturali, preferenze e stili locali indichi che sia ancora naturalmente presente una forte eterogeneità tra i consumatori di tutto il mondo e come la necessità di adottare strategie global sia nata a causa del raggiungimento su scala globale di un livello di efficacia non più accettabile. Quindi la costruzione di strategie di comunicazione fortemente personalizzate è lo strumento che continuerà a permettere alle aziende di penetrare sempre più a fondo i mercati delle nazioni in cui operano.

Bibliografia

- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hofstede, G. (1991). *Culture and organizations: Software of the mind*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences, comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hall, E.T., & Hall, M.R. (1990). *Understanding cultural differences*. Yarmouth, ME: Intercultural Press.
- Elashmawi, F., & Harris, P. R. (1998), *Multicultural management 2000: Essential cultural insights for global business success*. Houston, TX: Gulf Publishing
- Hall ET. *Beyond culture*. Garden City (NY): Doubleday & Company; 1976.
- Gannon MJ Associates. *Understanding global cultures*. Thousand Oaks, CA: Sage; 1994.
- Bayu Sutikno & Julian Ming-Sung Cheng (2012) How global companies communicate in host country: a glocalization strategy in web space, *Asian Journal of Communication*, 22 (1), 58-77
- Marios Theodosiou & Leonidas C. Leonidou (2003) Standardization versus adaptation of international marketing strategy: an integrative assesment of the empirical research, *International Business Rewiev*, 12 (2), 141-171
- Stuart L. Esrock & Greg B. Leichty (1999) Corporate World Wide Web Pages: serving the news media and other publics, *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 76(3), 456-467
- Yan Tian, (2006) Communicating with local publics: a case study of Coca-Cola's chinese web site, *Corporate Communications: An international Journal*, 11(1), 13-22
- Daniel W. Baack & Nitish Singh (2007) Culture and Web Communications, *Journal of Business Research*, 60 (3), 181-188
- Nitish Singh, Hongxin Zhao and Xiaorui Hu (2003) Cultural adaptation on the web: a study of american companies' domestic and chinese websites, *Journal of Global Information Management*, 11 (3), 1-18
- Ramazan Nacar & Sebnem Burnaz, (2011), A cultural content analysis of multinational companies' web site, *Qualitative Market Research: An International Journal*, 14 (3), 274-288
- Dirk Snelders, Kaj P.N. Morel, Pieter Havermans (2011) The cultural Adaptation of web design to local industry styles: a comparative study, *Design Studies*, 32 (5), 457-481
- Woodham, J. M. (2010). Formulating national design policies in the United States: recycling the "emperor's new clothes"?, *Design Issues*, 26, 27-46.
- Cleveland, P. (2010), Style based automated graphic layouts, *Design Studies*, 31, 3-25
- Karjalainen, T.-M. (2007), It looks like a Toyota: Educational approaches to de- signing for visual brand recognition, *International Journal of Design*, 1, 67-81.
- McCormack, J. P., Cagan, J., & Vogel, C. M. (2004). Speaking the Buick language: Capturing, understanding, and exploring brand identity with shape grammars. *Design Studies*, 25, 1-29.

- Briggs, P., Burford, B., De Angeli, A., & Lynch, P. (2002), Trust in online advice, *Social Science Computer Review*, 20, 321-332.
- Schlosser, A., White, T., & Lloyd, S. (2006), Converting website visitors into buyers: how website investment increases consumer trusting beliefs and online purchase intentions, *Journal of Marketing*, 70, 133-148.
- Singh, N., Zhao, H., & Hu, X. (2005), Analyzing the cultural content of websites: a cross-national comparison of China, India, Japan, and US, *International Marketing Review*, 22, 129-146.
- Singh, N., Furrer, O., & Ostinelli, M. (2004), To localize or to standardize on the web: empirical evidence from Italy, India, Netherlands, Spain, and Switzerland, *Multinational Business Review*, 12, 69-87.
- Luna, D., Peracchio, L. A., & De Juan, M. D. (2003), The impact of language and congruity on persuasion in multicultural e-marketing, *Journal of Consumer Psychology*, 13, 41-50
- Nitish Singh, Vikas Kumar, Daniel Baack, (2005), Adaptation of cultural content: evidence from B2C e-commerce firms, *European Journal of Marketing*, 39 (1-2), 71-86
- Liao, H., Proctor, R.W. and Salvendy, G. (2008), Content preparation for cross-cultural e-commerce: a review and a model, *Behaviour and Information Technology*, 27 (1), 43-61
- Baack, D.W. and Singh, N. (2007), Culture and web communications, *Journal of Business Research*, 60 (3), 181-188
- Faiola, A. and Matei, S.A. (2006), Cultural cognitive style and web design: beyond a behavioral inquiry into computer-mediated communication, *Journal of Computer-Mediated Communication*, 11, 375-94
- Hermeking, M. (2006), Culture and internet consumption: contributions from cross-cultural marketing and advertising research, *Journal of Computer-Mediated Communication*, 11, 192-216
- Hu, J. and Bartneck, C. (2008), Culture matters: a study on presence in an interactive movie, *CyberPsychology and Behaviour*, 11 (5), 529-35
- Singh, N., & Matsuo, H. (2004), Measuring cultural adaptation on the web: a content analytic study of US and Japanese web sites, *Journal of Business Research*, 57, 864-872
- Okazaki, S. and Rivas, F.A. (2002), A content analysis of multinational's web communication strategies: cross-cultural research framework and pretesting, *Internet Research: Electronic Network Applications and Policy*, 12, 380-90
- Maynard, M. and Tian, Y. (2004), Between global and glocal: Content analysis of the Chinese web sites of the 100 top global brands, *Public Relations Review*, 30 (3), 285-91
- Taylor, M. (2000), Cultural variance as a challenge to global public relations: a case study of the Coca-Cola tainting scare in Western Europe, *Public Relations Review*, 26, 277-93
- Daft, D. (2002), Managing diversity, *Executive Excellence*, 19 (6), p. 6.
- Asiainfo Daily China News (2001), Foreign businesses makes money out of Chinese tradition, *Asiainfo Daily China News*, February 8, p. 1.
- Taylor, M. and Kent, M.L. (1999), Challenging assumptions in international public relations: when

government is the most important public, *Public Relations Review*, 25, 131-44

- Tixier, M. (2005), Globalization and localization of contents: Evolution of major internet sites across sectors of industry, *Thunderbird International Business Review*, 47(1), 15-48
- Wootae Chun, Nitish Singh, Rana Sobh & Mamoun Benmamoun (2015) A Comparative Analysis of Arab and U.S. Cultural Values on the Web, *Journal of Global Marketing*, 28(2), 99-112
- Kabasakal, H., & Bodur, M. (2002), Arabic cluster: A bridge between East and West, *Journal of World Business*, 37(1), 40-54.
- Wilson, M. E. (1996), Arabic speakers: Language and culture, here and abroad, *Topics in Language Disorders*, 16(4), 65-80
- Ali, A. J. (1999), Middle East competitiveness in the 21st century's global market. *The Academy of Management Executive*, 13(1), 102-108
- Kalliny, M., & Gentry, L. (2007), Cultural values reflected in Arab and American television advertising, *Journal of Current Issues and Research in Advertising*, 29(1), 15-32
- Kalliny, M. (2010), Are they really that different from us? A comparison of Arab and American newspaper advertising, *Journal of Current Issues and Research in Advertising*, 32(1), 95-108
- Zakaria, N., Stanton, J. M., & Sarkar-Barney, S. T. (2003), Designing and implementing culturally-sensitive IT applications: The interaction of culture values and privacy issues in the Middle East, *Information Technology and People*, 16(1), 49-75
- Curtin, P. A., & Gaither, T. K. (2004), International agenda- building in cyberspace: A study of Middle East government English-language websites, *Public Relations Review*, 30(1), 25-36
- Feghali, E. (1997), Arab cultural communication patterns, *International Journal of Intercultural Relations*, 21(3), 345-378
- Kalliny, M., Saran, A., Ghanem, S., & Fisher, C. (2011), Cultural differences and similarities in television commercials in the Arab world and the United States, *Journal of Global Marketing*, 24(1), 41-57
- De Mooij, M., & Hofstede, G. (2002), Convergence and divergence in consumer behavior: Implications for international retailing, *Journal of Retailing*, 78(1), 61-69
- Whiteoak, J. W., Crawford, N. G., & Mapstone, R. H. (2006), Impact of gender and generational differences in work values and attitudes in an Arab culture, *Thunderbird International Business Review*, 48(1), 77-91
- Sidani, Y. (2005), Women, work, and Islam in Arab societies, *Women in Management Review*, 20(7), 498-512
- McElwee, G., & Al-Riyami, R. (2003), Women entrepreneurs in Oman: Some barriers to success, *Career Development International*, 8(7), 339-346
- Zakaria, N., Stanton, J. M., & Sarkar-Barney, S. T. (2003), Designing and implementing culturally-sensitive IT applications: The interaction of culture values and privacy issues in the Middle East, *Information Technology and People*, 16(1), 49-75
- Cho B, Kwon U, Gentry JW, Jun S, Kropp F. (1999) Cultural values reflected in theme and execution: a

comparative study of U.S. and Korean television commercials. *Journal of advertising*, 28(4), 59–73.

- Albers-Miller ND, Gelb BD. (1996), Business advertising appeals as mirror of cultural dimensions: a study of eleven countries, *Journal of advertising*, 25, 57 – 70
- Kassarian HH. (1997) Content analysis in consumer research, *Journal of consumer research*, 4, 8-18

Sitografia

- <http://www.forbes.com>
- Internet World Stats. (2014, Oct 10). Internet Users in the World Distribution by World Regions, Retrieved from <http://www.internetworldstats.com/stats.htm>
- www.cocacola.com