Università Ca'Foscari Venezia

Corso di Laurea Magistrale in Lingue, Economie e Istituzioni dell'Asia e dell'Africa Mediterranea
D.M. 270/2004

Tesi di Laurea

Business e Cultura: oltre una visione essenzialista

Un'analisi qualitativa e quantitativa del mercato vinicolo italiano in Giappone

Relatore
Prof.ssa Marcella Maria Mariotti

Correlatore
Prof. Stefano Beggiora

Laureanda
Eleonora Rabino
Matricola 846369

Anno Accademico
2017/2018

要旨

この二十年間の驚異的で急速な技術発展が世界各国民の接触を容易にした。そこで、海外でビジネス、留学、旅行などできる機会が増えつづけている。一方、認識や考え方などにおいて文化的に異なる背景を持つ人々とのコミュニケーション問題も現れた。

その意味で、国際的な関係の増加に伴い、異文化コミュニケーションに関する論争は重要となり、インターナショナル・ビジネス分野までにも広がっていた。その理由は、言語の差のみではなく、異なる考え方、習慣などもパートナーや消費者などの態度に影響を与え、ビジネス交渉の成功を阻止するからである。

二十世記の後半には、異文化コミュニケーションを円滑に行う為に専門家が人気のある理論を立てた。これは本質主義論と言われている。なぜなら、各国の固定的な価値観に基づき人間の態度を予想させるからである。つまり、国籍によって、人々の態度、価値観、考え方などが変わるということである。しかし、このように個人間でのコミュニケーションを容易にするとは言え、極端なステレオタイプを生み出す危険が高くなるであろう。

本質主義的な見方はステレオタイプ的なイメージを与える。この論文の目的は、このような見方を超えられるような考え方ができるような内容を提示、考察することである。現在には政治・経済・社会的な流動で海外でも国内でも価値観の多様化が進み、文化を固定的なものとして考えるのをやめたほうが良いのではないであろうか。また、文化は、家族、友達、職業、一人一人の個性、特異性などに左右され、国境しか制限できないものとしてもう認められない。これを理解していけば、文化多様性を尊敬でき、異文化コミュニケーションも簡単になりかねない。このテーマは様々な分野が扱われる。しかし、日本におけるイタリアワイン市場が成長しつつあり、将来、日本企業とビジネスするイタリア企業数、異文化コミュニケーション問題のあるマネージャの増加が予測されるため、本論ではこの分野を分析することに決めた。

本論は四章に分割されている。第一章の主点は文化の概念である。特に、異文化感受性と言語の勉強が異なる文化を背景に持つ人々を理解するための重要性について述べる。第二章はビジネスの際の異文化コミュニケーション問題を表す。第三章には、上記の本質主義論が分析し、その欠点が強調する。第四章では、異文化コミュニケーション問題につ

いて具体的に調べることを目的に、日本におけるイタリアワイン市場に関するインタビューと調査を分析する。

異なる文化を背景にもつ人々の態度は国籍を通して説明してみたら、ついついステレオタイプに陥ってしまう。現在、一人一人の個性を尊敬するアプローチを使うのが異文化コミュニケーションには必要なのではないだろうか。ビジネス関係にも大事な利点になるのではないであろうか。

L'inviato speciale va e torna; vede le cose cogli occhi del luogo d'origine; conosce le categorie dell'esotico e vi si diletta. Ma chi vive, lavora, soffre, per un'importante parte della propria vita, fra popoli la cui storia potrebbe essersi svolta sopra un altro pianeta, finisce per sentirsi piano piano trasformato; ciò che sembrava a prima vista strano diventa normale, coloro che parevano figure esotiche si rivelano invece uomini, donne, bambini meravigliosamente veri ed umani. Per un verso dunque si respira la grande identità dell'avventura terrena, per un altro si capisce come sia legittimo vedere cose e vita con occhi del tutto diversi dai nostri. Percezioni ambedue importanti, ora che il mondo sta divenendo sempre più piccolo di spazi, sempre più vasto di popolo. Come convivere senza conoscersi? E come conoscersi senza comprendere il cuore degli altri?

(Fosco Maraini, Ore Giapponesi, 2000, p.5)

INDICE

INDICE DELLE FIGURE 6

INTRODUZIONE..... 7

CAPITOLO I - Accettare le differenze: verso una maggiore sensibilità interculturale..... 9

1.1 Le differenze culturali nel complesso panorama globale 9

1.2 La cultura: statica o dinamica? 12

1.3 Cultura e individualità 17

1.4 Stereotipi, pregiudizi ed etnocentrismo 19

1.5 Sensibilità interculturale: il modello di Milton Bennett 21

1.6 Lingua e cultura 25

Conclusioni 28

CAPITOLO II - Business e Cultura: trattative commerciali e marketing 29

2.1 L'influenza degli aspetti culturali nelle trattative commerciali 29

2.1.1 Il tempo 30

2.1.2 Le relazioni personali 32

2.1.3 Il sistema gerarchico 33

2.1.4 Linguaggio: verbale e non 34

2.1.5 Le emozioni 35

2.2 Marketing: definizione ed evoluzione 37

2.3 Gli aspetti culturali nel marketing internazionale 40

2.3.1I bisogni degli individui 41

2.3.2 Valori e istituzioni 43

Conclusioni 45

CAPITOLO III - Dall'essenzialismo al discorso critico cosmopolita: oltre le culture nazionali 47

3.1 Edward Hall: culture *high context* e *low context*, poli-croniche e mono-croniche 47

3.2 Geert Hofstede: le cinque dimensioni 51

3.3 Trompenaars e Hampden-Turner: i sette dilemmi universali 55

3.4 Critica all'essenzialismo: verso un discorso critico cosmopolita 58

3.5 Adrian Holliday: *small cultures* e *grammar of culture* 61

Conclusioni 65

CAPITOLO IV - Caso studio: il mercato del vino italiano in Giappone 67

4.1 Premessa 67

4.2 Metodologia: analisi qualitativa e quantitativa 70

4.3 Le interviste 72

4.3.1 Intervista A 72

4.3.2 Intervista B 75

4.4 Il questionario 78

4.4.1 Analisi dei dati 78

4.4.2 Limiti dell'indagine quantitativa 87

Conclusioni 89

CONCLUSIONI 91

BIBLIOGRAFIA 94

SITOGRAFIA 105

APPENDICE I 106

APPENDICE II 130

INDICE DELLE FIGURE

Figura 1: Gli strati della cultura nel modello di Trompenaars e Hampden-Turner 14
Figura 2: Cultura e Individualità, modello di G.Hofstede 17
Figura 3: I sei stadi del modello DMIS 22
Figura 4: Le cinque dimensioni di Hofstede 51
Figura 5: I sette dilemmi universali di Trompenaars e Hampden-Turner 56
Figura 6: Small cultures e Large cultures a confronto 61
Figura 7: Grammar of Culture, modello di Adrian Holliday 63
Figura 8: Modalità di contatto con la realtà italiana 80
Figura 9: Cambiamento nelle abitudini di consumo del vino 81
Figura 10: Abitudini di consumo del sakè 82
Figura 11: Abitudini di consumo della birra 82
Figura 12: Abitudini di consumo del vino 83
Figura 13: Tipologia di vino preferita 84
Figura 14: Ragioni che spingono all'acquisto del vino 85
Figura 15: Tabella riferita ai rispondenti entrati in contatto con la realtà italiana (111) 86
Figura 16: Tabella riferita ai rispondenti non entrati in contatto con la realtà italiana (20) 86

INTRODUZIONE

Il pericolo che i rapidissimi sviluppi tecnologici dell'ultimo ventennio possano condurre alla formazione di un villaggio globale, in grado di annullare le specificità culturali, sembra essere scongiurato. Nonostante una superficiale omologazione, differenze nella modalità di comunicazione e di espressione, di approccio e di risoluzione ai problemi continuano a rappresentare un consistente ostacolo alle relazioni tra gli individui, suggerendo la presenza di aspetti peculiari, immuni alla forza unificatrice della globalizzazione.

Con l'aumento delle interazioni su scala mondiale, tale problematica si è estesa a diversi ambiti, divenendo centrale anche nella sfera del commercio internazionale. In seguito ai numerosi cambiamenti in atto, molte aziende hanno visto nell'espansione oltre confine l'unica possibilità di sopravvivenza, incontrando però non poche difficoltà nel comunicare con partner, clienti e consumatori stranieri. Differenze nella modalità di percezione della dimensione spazio temporale, di comunicazione, di espressione delle emozioni e di gestione dei rapporti personali, così come differenze nelle priorità e negli stili di vita, influenzano inevitabilmente le necessità, il comportamento e le decisioni degli individui, costituendo una barriera alle trattative commerciali e alla vendita dei prodotti.

Nella seconda metà del ventesimo secolo, con l'obiettivo di facilitare le operazioni commerciali all'estero, numerosi studiosi hanno offerto il proprio contributo attraverso l'elaborazione di modelli mirati allo studio delle differenze culturali nei diversi paesi e basati sul sistema dei *value orientations*. Tali teorie hanno rappresentato un paradigma nell'ambito degli studi sulla comunicazione interculturale. Tuttavia, sono state anche oggetto di critiche in quanto promotrici di una visione eccessivamente stereotipata ed incapace di rendere giustizia ai molteplici aspetti che influenzano i comportamenti degli individui.

In questo contesto si inserisce il presente elaborato, il quale mira a fornire degli spunti di riflessione che consentano di superare una visione essenzialista. Viene pertanto messa in discussione la possibilità che, all'interno di un panorama come quello attuale, soggetto a forze politiche, economiche e sociali in costante movimento, la cultura possa essere ancora concepita come un elemento statico, circoscritto all'interno di confini nazionali e da questi unicamente dipendente. Al contrario, si suggerisce la necessità di adottare una prospettiva più ampia, caleidoscopica, che valorizzi la ricchezza e la varietà che caratterizza ciascun individuo.

La presente osservazione può essere estesa a diversi ambiti. L'elaborato, però, focalizza l'attenzione sull'aspetto commerciale e, nello specifico, prende ad esempio il mercato del vino

italiano in Giappone, settore attualmente in espansione, con l'obiettivo di offrire alle aziende uno spunto di riflessione per un approccio alle differenze culturali privo di stereotipi e pregiudizi.

Il primo capitolo mira pertanto a fornire una panoramica generale sulla complessità che caratterizza il concetto di cultura, evidenziando come lo sviluppo di una maggiore sensibilità interculturale e lo studio delle lingue possano fornire un valido strumento per la comprensione delle differenze. Il secondo capitolo, pone l'accento sul ruolo svolto da queste ultime in ambito commerciale. Attraverso l'inserimento di aneddoti tratti da esperienze personali, vengono presentati alcuni elementi culturali che potrebbero influenzare i comportamenti dei propri partner durante le trattative così come i potenziali clienti nelle modalità di consumo, acquisto e percezione del prodotto. Il terzo capitolo presenta e analizza i modelli basati sui *value orientations* precedentemente citati, evidenziandone i limiti. Infine, il quarto capitolo propone uno studio qualitativo e quantitativo nel mercato vinicolo italiano in Giappone. L'intento è quello di comprendere come vengano percepite le differenze culturali all'interno di questo specifico contesto e come influenzino i rapporti commerciali e le abitudini dei consumatori.

Obiettivo ultimo è quello di offrire alle aziende intenzionate ad espandere la propria attività all'estero e, nello specifico, alle aziende vinicole italiane in Giappone, nuovi spunti di riflessione per l'adozione di una prospettiva priva di semplicistiche categorizzazioni in grado di favorire la gestione delle relazioni con i propri partner commerciali, clienti e consumatori e, di conseguenza, il successo delle transazioni internazionali.

Infine, è necessario un ultimo accorgimento. Data l'impostazione del lavoro, nel corso dell'elaborato saranno più volte utilizzati i termini "cultura", "interculturalità", "differenze culturali", ecc. Tuttavia, nella lettura, si invita ad evitare l'associazione con paesi o nazioni, eccetto quando i termini siano contestualizzati all'interno di opere realizzate da altri autori i quali si riferiscono proprio alle "culture nazionali". Con tale premessa si intende favorire un approccio che consenta di interpretare la cultura e le differenze culturali come elementi individuali o condivisi da piccoli gruppi, trascendendo categorizzazioni etnico-geografiche.

CAPITOLO I

Accettare le differenze: verso una maggiore sensibilità interculturale

1.1 Le differenze culturali nel complesso panorama globale

Lo straordinario e rapidissimo sviluppo tecnologico dell'ultimo ventennio ha senza dubbio consentito il superamento dei confini spazio temporali su scala mondiale, annullando così le distanze geografiche e gettando le basi per la formazione di un "global village"[1]. In pochissimo tempo miliardi di persone in tutto il mondo hanno iniziato a guardare gli stessi programmi televisivi, ad ascoltare la stessa musica, a consumare gli stessi prodotti e a vestirsi allo stesso modo, rendendo concreta la possibilità di neutralizzazione delle specificità in favore di un'unica cultura globale. Tuttavia, è davvero possibile parlarne al singolare? Come afferma Smith[2]:

> *"If by 'culture' is meant a collective mode of life, or a repertoire of beliefs, styles, values and symbols, then we can only speak of cultures, never just culture; for a collective mode of life, or a repertoire of beliefs, etc., presupposes different modes and repertoires, in a universe of modes and repertoires. Hence the idea of a 'global culture' is a practical impossibility, except in interplanetary terms. […] The difference between segments of humanity in terms of lifestyle and beliefs repertoire are too great, and the common elements too generalized, to permit us to even conceive of a globalized culture".*

Smith pone l'accento sulle diversità in termini di stili di vita, valori, credenze e simboli che caratterizzano ciascun gruppo negando così l'ipotesi che esista, o si possa raggiungere, un'omologazione totale. È necessario dunque non sopravalutare la forza unificatrice della globalizzazione, perfetta ricetta per un disastro culturale[3]. Al contrario, riconoscere l'esistenza di differenze nella modalità di comunicazione e di espressione, di approccio e di risoluzione ai problemi, è il primo passo da compiere per favorire una migliore comunicazione.

La cultura ha infatti un profondo impatto sui comportamenti degli individui e li influenza a tal punto che spesso è difficile determinare in che modo si manifesti. Nel tentativo di comprenderlo

---

[1] Herbert M. MCLUHAN, *Understanding Media: the extensions of man*, New York, McGraw-Hill, 1964
[2] Anthony D. SMITH, "Towards a Global Culture?", *Theory, Culture & Society*, 7, London, Sage, 1990, p.171
[3] Jones M. JAJA, "Globalization or Americanization: implications for Sub-Saharan Africa", in Kent Deng, *Globalization – Today, Tomorrow*, Rijeka (Croazia), Sciyo, 2010, p.114

numerosi studiosi come Hall, Hofstede, Trompenaars e Hampden-Turner (capitolo 3), hanno cercato di fornire dei modelli che consentissero di facilitare la comprensione delle differenze. Tuttavia, questi hanno contribuito a diffondere una visione essenzialista basata su categorizzazioni in termini di *value orientations*, riconducibili allo stato/nazione di provenienza. Pertanto, pur fornendo una valida interpretazione, rappresentano un costrutto sociale che non riflette le molteplici sfaccettature di una società o l'importanza di variabili che influenzano il comportamento e i processi cognitivi degli individui[4]. In un contesto come quello del ventunesimo secolo, in cui le forze politiche, economiche e sociali, accompagnate dalla forte mobilità (flussi migratori, scambi all'estero, viaggi) esercitano una pressione costante sulle vite degli individui, modificandone le caratteristiche, concepire la cultura come un elemento statico circoscritto all'interno di confini geografici forse non è più possibile.

Arjun Appadurai[5], antropologo di origini indiane, naturalizzato statunitense, ponendo al centro dei suoi studi la dinamicità dei processi attualmente in corso, ha teorizzato cinque flussi globali che stanno modificando la natura delle società e le barriere che ne determinano i confini: ***mediascapes***, flussi di immagini e comunicazione che influenzano in particolare il comportamento dei consumatori su scala globale; ***ethnoscapes***, flussi di turisti, migranti, studenti stranieri che, attraverso le esperienze all'estero, trasformano valori e credenze; ***ideoscapes***, flussi di ideologie e idee politiche; ***technoscapes***, flussi di tecnologie e *know-how*; ***financescapes***, flussi di denaro e capitali. Conseguenza diretta di questi flussi, che favoriscono il processo di interpenetrazione (l'acquisizione di una cultura da parte di un'altra), è la formazione di un panorama altamente complesso all'interno del quale è molto difficile, se non impossibile, delineare dei confini. A sostegno di ciò, Craig e Douglas[6] riassumono le quattro principali conseguenze dei flussi teorizzati da Appadurai. La **deterritorializzazione** è la prima, che, impedendo di limitare singole realtà all'interno di una specifica area geografica, conduce alla **contaminazione culturale**. Questa rende difficile l'individuazione di elementi distintivi condivisi da un unico gruppo, consentendo così agli individui di prendere parte a più di uno dando origine al **pluralismo culturale**. L'ultimo effetto è **l'ibridazione**, in cui diversi elementi e aspetti si fondono dando origine a nuovi processi.

La complessità dei flussi, e la rapidità con cui questi viaggiano e si trasformano, suggerisce la necessità di adottare una prospettiva più ampia, caleidoscopica, che consenta di rendere giustizia alla ricchezza e alla diversità che caratterizza ciascun individuo. Tuttavia, poiché le manifestazioni della cultura sono molteplici, non sempre questa operazione risulta così semplice. Come sottolinea Lewis[7]:

---

[4] J. MILLER, "Bringing culture to basic psychological theory. Beyond individualism and collectivism comment on Oysermann", *Psychological Bulletin*, 128, 2002, pp. 97-109.
[5] Arjun APPADURAI, "Disjuncture and difference in the global cultural economy", in Mike Featherstone, *Global Culture: Nationalism, Globalization and Modernity*, Sage, Londra, 1990
[6] Samuel CRAIG e Susan DOUGLAS, *Beyond National Culture: implications of cultural dynamics for consumer research*, Stern School of Business, New York, 2005
[7] Richard D. LEWIS, *When Cultures Collide: Leading Across Cultures*, Boston, Brealey, 1996, p.4

> *"Actions are not difficult to emulate, and even different varieties of speech can be imitated to some extent. Thought is a different matter. We cannot see it; we cannot hear it; it may be revealed to us with reluctance, simulation or cunning. Cross-cultural problems arise not so much on account of our unfamiliarity with a bow, a Gallic shrug or chopsticks. Neither do they crop up because of certain concepts, because many of these concepts are shared by other cultures. […] Given the size of the world, its long history and immeasurable variety, it is remarkable how many common concepts are rooted so firmly in a similar manner in very different societies. What we often overlook is the fact that everyone has different notions of these concepts that appeal to so many cultures.*

Lewis evidenzia come la difficoltà principale, nel comprendere gli individui che non appartengono agli stessi gruppi, risieda negli aspetti impliciti, quelli che Hall definisce "silent language"[8] e che pertanto sono nascosti. Questo, insieme alla lingua, è considerato il principale ostacolo alla comunicazione, nella società e nel business. Negli ultimi anni infatti, in seguito all'aumento di transazioni su scala globale, anche nell'ambito del commercio internazionale, si è iniziato ad attribuire sempre maggior importanza allo studio delle lingue e allo sviluppo di una forte sensibilità interculturale con l'obiettivo di favorire la comunicazione. Molte sono state le aziende che, per aver sottovalutato le differenze esistenti nelle modalità di comunicazione, espressione e pensiero, hanno fallito il processo di internazionalizzazione. Altre però, basandosi sugli studi precedentemente citati (Hall, Hofstede, Trompenaars e Hampden-Turner) hanno avuto successo. Tuttavia, di fronte ad un panorama così complesso come quello del secolo in cui stiamo vivendo, ci si chiede se questi modelli siano ancora validi o se le aziende necessitino di adottare un nuovo approccio.

[8] Edward T. HALL, *The Silent Language*, New York, Doubleday & Company, 1959

1.2 La cultura: statica o dinamica?

La complessità che caratterizza il concetto di cultura si riflette anche nel tentativo di fornire una definizione univoca del termine. Richard Williams[9] sostiene infatti che sia una delle due o tre parole più complicate della lingua inglese e, è possibile aggiungere, di tutte le lingue. Nel 1952 gli antropologi Kroeber e Kluckhon[10], forniscono una lista contenente 164 definizioni. Apte riassume il tentativo di delimitare il concetto affermando: "Despite a century of efforts to define culture adequately, there was in the early 1990s no agreement among anthropologists regarding its nature"[11]. Tuttavia, le parole di Leslie S. White[12], forniscono un chiaro specchio della difficoltà ad abbracciare un'unica interpretazione:

> *"To some culture is learned behavior. To others, it is not behavior at all, but an abstraction from behavior – whatever that is. Stone axes and pottery bowls are culture to some anthropologists, but no material object can be culture to others. Culture exists only in the mind, according to some; it consists of observable things and events in the external world to others. Some anthropologists think of culture as consisting of ideas, but they are divided upon the question of their locus: some say they are in the minds of the peoples studied, others hold that they are in the minds of ethnologists".*

Nell'ambito degli studi di comunicazione interculturale, la definizione della parola affonda le sue radici nel diciannovesimo secolo. Nel 1871, Edward Burnett Tylor[13] sosteneva:

> *"Culture, or civilization, taken in its broad, ethnographic sense, is that complex whole which includes knowledge, beliefs, art, morals, law, custom, and any other capabilities and habits acquired by man as a member of society".*

La cultura era pertanto percepita come un insieme di elementi concreti e non, appresi e tramandati, condivisi da un gruppo, un'idea rivoluzionaria per l'epoca. Nel diciannovesimo secolo e nella prima

[9] Raymond WILLIAMS, *Keywords*, Londra, Fontana, 1983, p.87
[10] Alfred L. KROEBER, Clyde KLUCKHON, *Culture. A Critical Review of concepts and definitions*, Harvard University printing office, Cambridge, 1952
[11] M. APTE, "Language in sociocultural context", in Ron E. Asher, *The Encyclopedia of Language and Linguistics*, 4, Oxford, Pergamon Press, 1994, p.2001
[12] Leslie A. WHITE, "The Concept of Culture", *American Anthropologist*, 61, University of Michigan, 1959, p.227
[13] Edward B. TYLOR, *Primitive Culture: Research into the Development of Mythology, Philosophy, Religion, Art and Custom*, New York, Harper&Row, 1958, p.1

metà del ventesimo era infatti largamente diffusa l'opinione che i comportamenti degli esseri umani fossero dettati dalle caratteristiche biologiche. Abraham Lincoln, nonostante le sue posizioni a favore dell'emancipazione, sosteneva che: "There is a physical difference between the white and black races which I believe will forever forbid the two races living together on terms of social and political equality"[14].

Sebbene l'eugenetica fosse il pensiero predominante, numerosi furono gli studiosi che si opposero al "razzismo scientifico". Tra questi Franz Boas, considerato il padre dell'antropologia americana. Il suo contributo al dibattito sulla razza, sulla cultura e sull'educazione è stato infatti di straordinaria importanza ed ha segnato una svolta decisiva nell'ambito degli studi antropologici. Le principali riflessioni elaborate da Boas sono da attribuire al lungo soggiorno nella Terra di Baffin (Canada, 1883) in cui si è ritrovato a vivere a stretto contatto con gli Inuit. L'ospitalità e il rispetto mostrati dalla popolazione del luogo, portarono però lo studioso a riflettere sull'impossibilità di considerare i "selvaggi" essere inferiori a coloro che si definiscono "civilizzati"[15]. La superiorità non è infatti da riscontrarsi in uno o nell'altro gruppo etnico: ciascuno si distingue per il carattere irrepetibile della sua storia. Le differenze si manifestano tra i vari gruppi di individui in una molteplicità di pensieri e azioni, incomprensibili agli esterni. È necessario dunque liberarsi completamente dalle opinioni e dalle emozioni influenzate dalla società in cui si è cresciuti e adattare la propria mente. Maggiore sarà la capacità di spogliarsi dei pregiudizi, più facile sarà comprendere le azioni e le credenze dell'altro[16]. Al rientro negli Stati Uniti, Boas continuò a lavorare per dimostrare che le divergenze nei comportamenti umani non sono determinate da una base biologica ma il risultato di differenze culturali acquisite in quanto membri della società[17]. Giunse quindi ad affermare che: "Biological differences between races are small. There is no reason to believe that one race is by nature so much more intelligent, endowed with great will power or emotionally more stable than another"[18], segnando un ulteriore passo avanti nella storia dell'antropologia moderna.

Grazie al contributo fornito dalle rivoluzionarie scoperte sul ruolo dell'inconscio, nel 1959 Edward Hall arriverà a comprendere che "culture controls our lives in many unsuspected ways"[19] mettendo in risalto l'esistenza di una "out-of- awareness culture"[20], principale determinante dei comportamenti umani. Successivamente, Geert Hofstede, definirà la cultura "the collective programming of the mind"[21] sottolineando come questa esista a livello condiviso e come operi, almeno in parte, a livello inconscio. Negli ultimi decenni, il tentativo di comprendere il legame tra

[14] Abraham LINCOLN, "Fourth Lincoln Douglas Debate". Debate held in Charleston, IL, 1858
[15] Alan H. MCGOWAN, "The Lessons of Franz Boas", *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 149, 2014, pp.558-564
[16] Franz BOAS, "The Mind of Primitive Man", *The Journal of American Folklore*, 14, 52, 1901, pp.1-11
[17] Jerry D. MOORE, *Visions of Culture. An Introduction to Anthropological Theories and Theorists*, United States, Altamira Press, 2009, pp.38-39
[18] Franz BOAS, "Race and Progress", *Science*, 74, 1905, 1931, pp. 1-8
[19] HALL, *The Silent Language*, cit., p.52
[20] Ibid.
[21] Geert HOFSTEDE, *Cultures and Organizations: Software of the mind*, New York, McGraw-Hill, 2010

cultura e inconscio ha portato gli studiosi a spostarsi dal campo della psicologia a quello delle neuroscienze. Nel 1977, Richard Nisbett e Timothy Wilson[22] hanno pubblicato un articolo dimostrando come gli esseri umani siano spesso ignari dei processi cognitivi e nel 2003 Nisbett, nel suo studio in *The Geography of Thought: How Asians and Westerners Think Differently…and Why*[23], ha provato come la cultura di appartenenza influenzi pensieri, identità e valori di ciascun gruppo fornendo così nuovi spunti per un'ulteriore definizione del termine.

L'elemento che accumuna le definizioni elencate è l'idea che la cultura sia una struttura statica, circoscritta ad una specifica area geografica. Su questa nozione Trompenaars e Hampden-Turner hanno creato *the onion model* (Fig.1), da cui emerge una stratificazione su tre livelli[24]:

1. Artefatti e prodotti
2. Norme e valori
3. Assunti di base

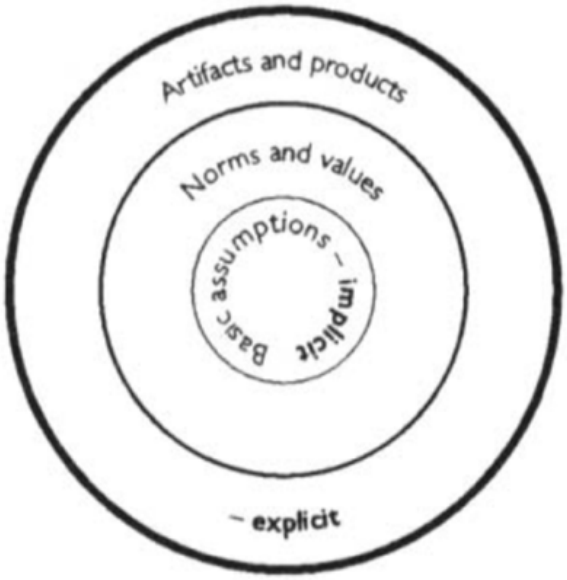


Figura 1: Gli strati della cultura nel modello di Trompenaars e Hampden-Turner

Il primo strato, artefatti e prodotti, si riferisce ad elementi concreti e tangibili (cibo, edifici, vestiti, ecc.), manifestazione esplicita di una cultura "nascosta". Rappresentano le cose immediatamente visibili che determinano delle differenze superficiali.

Il secondo strato è costituito da due elementi: norme e valori. Le norme, come sottolinea Shaules rappresentano "the expectations about how to do things"[25], ciò che è giusto e ciò che è

[22] Richard E. NISBETT, Timothy D. WILSON, "Telling More Than We Can Know: Verbal Reports on Mental Processes" in *Psychological Review*, 84, 3, 1977, pp.231-260
[23] Richard E. NISBETT, *The Geography of Thought: How Asians and Westerners Think Differently…and Why*, New York, The Free Press, 2003
[24] Fons TROMPENAARS, Charles HAMPDEN-TURNER, *Riding the Waves of Culture. Understanding Cultural Diversity in Business*, Londra, Nicholas Brealey Publishing, 1997, pp. 21-24
[25] Joseph SHAULES, *A Beginner's Guide to the Deep Culture Experince. Beneath the Surface*, Boston, Intercultural Press, 2010, p.14

sbagliato. Possono essere formali (leggi e regolamenti) o informali (aspettative). Possono essere rispettate o meno. In ogni caso, esistono. La differenza principale tra individui che condividono lo stesso sistema di norme e individui esterni risiede nel fatto che i primi, qualora intendano violarle, lo fanno consciamente; i secondi potrebbero invece farlo per semplice ignoranza, nel senso etimologico del termine. I valori, si riferiscono agli ideali di buono e cattivo e suggeriscono il comportamento migliore da tenere al fine di agire come "buone persone" all'interno di un determinato contesto. Alcuni sono universali (l'amore per la famiglia e per i propri figli), altri, invece, assumono un peso differente a seconda delle circostanze. Valori e norme, all'interno della cultura di appartenenza, funzionano inconsciamente. Tuttavia, seppur con difficoltà, possono essere spiegati in termini concreti.

L'ultimo strato, gli assunti di base, può essere descritto solo in termini astratti. Trompenaars lo paragona alle decisioni che vengono prese inconsciamente per soddisfare i bisogni primari. Per sopravvivere, in termini biologici, gli esseri umani necessitano di ossigeno che introducono attraverso la respirazione. Tuttavia, l'atto di respirare avviene a livello inconscio (gli individui non decidono di respirare: respirano!). Le supposizioni più profonde influenzano i comportamenti degli individui allo stesso modo[26].

È pertanto possibile parlare di "cultura di superficie" e "cultura profonda" o, nella definizione di Scott Lash, "estensiva" ed "intensiva"[27]. Con il termine *extensive culture* Lash fa riferimento ad una cultura uguale per tutti che ha condotto all'omologazione superficiale. Utilizza invece il termine *intesive culture* per indicare ciò che è differente, la prospettiva locale, difficile, se non impossibile, da spiegare agli individui esterni. Questo perché è concepita come "the hidden programming of the mind that influences our thinking and values in ways that we generally aren't aware of. We rely on it in everyday life to interact, communicate and interpret others' actions. It is integrated in our thinking at such a basic level that we take it for granted"[28]. Pertanto, all'incapacità di leggere correttamente comportamenti altrui si aggiunge l'incapacità di comprendere le proprie modalità di comunicazione. Hall sostiene infatti che non solo non siamo a conoscenza delle aspettative dell'altro ma siamo ugualmente ignoranti su ciò che stiamo comunicando attraverso il nostro "normale" comportamento[29].

Tuttavia, numerosi studiosi hanno messo in discussione la natura permanente della cultura, negando la possibilità di concepirla come una struttura concreta e stratificata il cui nucleo è costituito da un insieme di assunti e valori tradizionali immutabili, circoscritti ad un determinato stato-nazione. I processi di *Nation-Building* e *State-Making*, infatti, abbracciano una visione omogenea, in termini linguistici, religiosi, culturali, che accumuna un gruppo di individui all'interno di una stessa area

[26] TROMPENAARS, HAMPDEN-TURNER, *Riding the Waves of Culture…*, cit., *p. 23*
[27] Scott LASH, *Intensive Culture. Social Theory, Religion and Contemporary Capitalism*, Los Angeles, Sage, 2010, pp.1-3
[28] SHAULES, *A Beginner's Guide…*, cit., pp. 4-5
[29] HALL, *The Silent Language*, cit., p.14

geografica ad esclusione di altri. Le nazioni, nella definizione di Anderson, sono considerate comunità immaginate, concepite come "deep horizontal comradeship" [30]. Allo stesso modo, Hobsbawn e Ranger [31] ne negano l'esistenza, evidenziando come l'idea di un'identità comune, un'unica etnia, una lingua condivisa, non siano altro che un costrutto volto a rafforzare la coesione sociale e, specifica Holliday[32], che sfrutta la lingua e la cultura comuni per giustificare la propria esistenza.

Holliday[33], infatti, concepisce la cultura come un processo in continua costruzione attraverso l'interazione con gli individui. Essa non è prerogativa dello stato-nazione ma delle *small cultures* (capitolo 3), piccoli gruppi che possono essere identificati con la famiglia, i compagni di scuola, gli amici, i colleghi di lavoro. L'approccio inziale a ciascuno di questi attiva il meccanismo di "costruzione della cultura" generato dall'interazione con individui. Allo stesso modo, Thompson e Wildavsky[34] sostengono che le culture non corrispondano a paesi, miti, razze o etnie. Sono stili di vita, influenzati e plasmati dai cambiamenti delle forze sociali. Confermandone la natura dinamica, Frake[35] la concepisce come una mappa che gli individui non solo sono in grado di leggere ma anche di costruire. Questi e altri studiosi hanno cercato di fornire una definizione del termine evidenziandone l'astrattismo e la dinamicità. Tuttavia, il dibattito resta ancora aperto.

[30] Benedict ANDERSON, *Imagined Communities. Reflections on the Origin and Spread of Nationalism*, Londra, New York, Verso, 2006, p.7
[31] Eric HOBSBAWN and Terence RANGER, *The Invention of Tradition*, Cambridge, Cambridge University Press, 1983
[32] Adrian HOLLIDAY, "Language, interculturality and dissolving borders", *Japanese Language Teaching in Europe – Special Issue ICJLE 2018*, 2019, p.9
[33] Adrian HOLLIDAY, *Understanding Intercultural Communication. Negotiating a Grammar of Culture*, Kindle edition, Routledge, New York, 2019
[34] Michael THOMPSON and Aaron WILDAVSKY, "A cultural theory of information bias in organizations", *Journal of Management Studies*, 23,3, 1986, pp.273-286
[35] Charles FRAKE, "Plying frames can be dangerous: Some reflections on methodology in cognitive anthropology", *Quarterly Newsletter of the Institute for Comparative Human Development*,1,3, New York, Rockfeller University, 1977, pp.1-7

1.3 Cultura e individualità

La cultura riveste un ruolo fondamentale nei rapporti tra gli individui. Sulla base di quanto illustrato fino ad ora è possibile affermare che vi sia una maggiore facilità nell'interazione tra coloro che appartengono al medesimo gruppo in quanto condividono uno stesso sistema di comunicazione, sia esso esplicito o implicito. Tuttavia, ciò non preclude la possibilità che possano emergere degli ostacoli. L'esistenza di un sistema collettivo, condiviso dai più, non impedisce infatti a ciascun individuo di essere unico ed esprimere la propria individualità. Nei termini di Shaules "deep culture doesn't take away freedom of choice, nor does it make us any less individual. Instead, it provides the background against which we measure ourselves and give our actions meaning"[36].

Geert Hofstede, pur ponendo l'accento sulle differenze culturali in termini etnico-geografici, non nega l'esistenza delle specificità individuali e rappresenta la relazione tra la genetica che accumuna tutti gli esseri umani, la cultura e l'individualità attraverso il seguente schema piramidale (Fig.2).

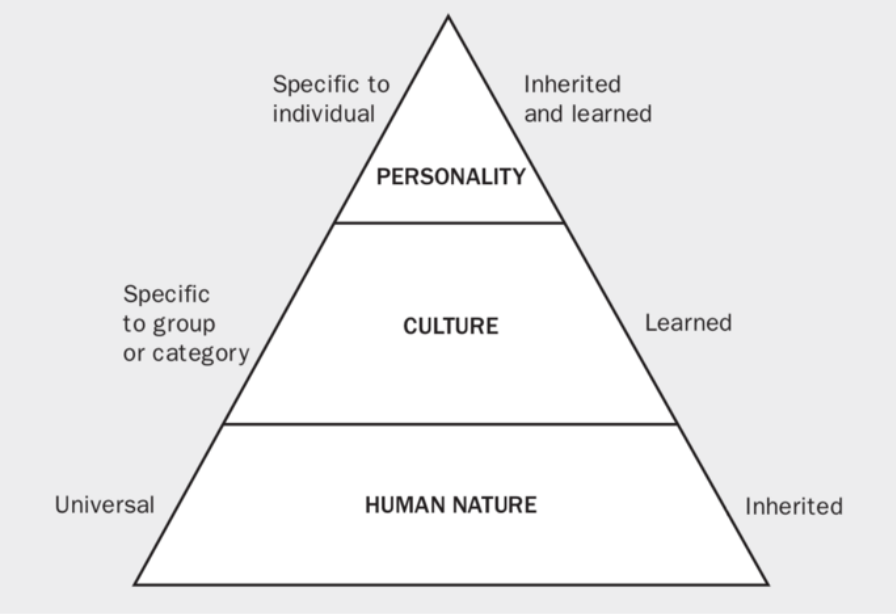


Figura 2: Cultura e Individualità, modello di G.Hofstede

Alla base vi è la natura umana, le caratteristiche biologiche e genetiche che accumunano tutti gli individui rendendoli uguali senza distinzioni di razza ed etnia. Su questa base di uguaglianza si costruisce la cultura, intesa come un insieme di significati (espliciti ed impliciti), che distingue un gruppo da un altro. Essa non è da considerarsi come intrinseca alla natura umana ma piuttosto un

[36] SHAULES, *A Beginner's Guide…*, cit., p.19

qualcosa che si apprende all'interno di un determinato contesto sociale[37]. Al vertice, la personalità, in parte innata, in parte influenzata dall'ambiente circostante. Individui che appartengono alla stessa comunità e condividono un medesimo insieme di significati, hanno diverse opinioni, idee, pensieri, comportamenti e caratteri. È possibile comprendere tale diversità solamente in relazione ad un sistema comune. In questo senso la cultura viene definita come "the rules of the game"[38]. Coloro che decidono di partecipare sono a conoscenza di determinate regole (esplicite ed implicite). Seguendole o infrangendole esprimono la propria personalità. Tuttavia, coloro che non le conoscono non sono in grado di "giocare" e, non solo non riescono a "partecipare" ma, in quanto osservatori esterni, faticano a comprendere il "gioco".

[37] HOFSTEDE, *Cultures and Organizations…*, cit., p.6
[38] SHAULES, *A Beginner's Guide…*, cit., pp.27-29

1.4 Stereotipi, pregiudizi ed etnocentrismo

Gli individui si differenziano l'uno dalla altro su una base collettiva (cultura) ed individuale (personalità). Queste divergenze possono favorire generalizzazioni, stereotipi e pregiudizi causati da un inconscio approccio etnocentrico. La tendenza a giudicare qualcuno o qualcosa "diverso" da quello che si considera "normale" impedisce infatti lo sviluppo di un senso di empatia e di una sensibilità interculturale (paragrafo 1.6), fondamentali per l'interazione tra le persone.

Ogni individuo è etnocentrico, ovvero giudica ciò di cui fa esperienza attraverso il proprio "mental programming"[39] influenzato da quella che viene definita la "propria cultura". Entrando in contatto con persone che non condividono uno stesso sistema comunicativo, gli individui tendono a definire "diverso" ciò che non rientra nella "normalità". Qualsiasi tipo di giudizio venga espresso, sia esso positivo o negativo, è basato sulla propria esperienza personale; qualsiasi considerazione venga fatta, seppur con l'intento di risultare oggettiva, rivela un determinato modo di guardare il mondo. Questo processo è inevitabile in quanto l'etnocentrismo è parte integrante del nostro sistema[40]. Pertanto, gli individui faticano a riconoscere l'utilizzo di determinati parametri, del tutto soggettivi, nell'interpretazione delle diverse realtà e dei comportamenti altrui.

Come osservato precedentemente, all'interno di un determinato contesto culturale, alcuni fenomeni vengono analizzati e compresi a livello inconscio. Per questa ragione, a contatto con gli altri, risulta difficile osservare gli stessi fenomeni da una prospettiva differente. Wilson sostiene che: "We all have implicit frames of reference that produce usual thinking and behavior. Our experiences and actions always seem to be rooted in conscious thought…but hidden forces…exert a powerful pull"[41]. Proprio l'invisibilità rende l'etnocentrismo difficile da comprendere perché, come afferma E.Hall, "It is frequently the most obvious and taken for granted and therefore the least studied aspects of culture that influences behavior in the deepest and most subtle way"[42].

L'incapacità di ammettere di stare osservando la realtà circostante attraverso le proprie lenti può portare alla nascita di generalizzazioni, stereotipi e pregiudizi. Di fronte a situazioni nuove e difficili da spiegare, le persone tendono infatti a generalizzare. È il caso, ad esempio dell'espressione "i giapponesi si levano le scarpe prima di entrare in casa". È vero che in Giappone tale abitudine è considerata buona norma. Tuttavia, rappresenta un'esperienza limitata della realtà che si discosta dalla verità assoluta. Queste generalizzazioni sono difficili da evitare. La nostra mente, di fronte alla novità, cerca di fornire una spiegazione nel minor tempo possibile[43]. Tuttavia, minore è il tempo

[39] HOFSTEDE, *Culture and Organizations. Software of the Mind*…, cit.
[40] SHAULES, *A Beginner's Guide*…, cit., p.76
[41] Timothy D. WILSON, *Strangers to Ourselves. Discovering the Adaptive Unconscious*, United States, The Belknap Press of Harvard University, 2002, p.37
[42] Edward T. HALL, *Beyond Culture*, New York, Anchor, 1977, p.16
[43] Joseph SHAULES, *The Intercultural Mind. Connecting Culture, Cognition and Global Living*, Boston, Intercultural Press, 2015, p.116

impiegato nella ricerca, maggiore sarà la superficialità della risposta. Il rischio è quello di cadere in stereotipi. Numerose sono le definizioni del termine. In generale, si riferisce ad un concetto o un'immagine semplificata ed utilizzata per descrivere persone non appartenenti al proprio gruppo. "It is a way of categorizing someone by using a single label or assigning an absolute trait. It is a way of describing what is some essential quality that is assumed to belong to all members of a particular group"[44]. Gli stereotipi possono avere una base di verità. Tuttavia, sono pur sempre negativi in quanto rappresentano una semplificazione della realtà da cui è difficile liberarsi. La mente umana infatti necessita di creare delle categorizzazioni. Questi possono portare alla nascita di pregiudizi, supposizioni che vengono fatte in una determinata situazione a prescindere dalle circostanze e che, se estremizzati, possono condurre a loro volta ad atti razzisti e discriminatori.

Il primo passo verso una maggiore sensibilità interculturale è il riconoscimento delle differenze e del proprio approccio etnocentrico. Tuttavia, non sempre risulta così semplice. Shaules sostiene infatti che: "While most people recognize that they are not completely objective in all things, we tend to trust our own judgments and find our perspective reasonable"[45]. Ma i nostri occhi non funzionano come una telecamera e la nostra mente non è un'enciclopedia in grado di fornire delle informazioni oggettive: tutto ciò di cui facciamo esperienza viene filtrato dalla "cultura di appartenenza" e spesso risulta l'unica prospettiva possibile. Riconoscere l'esistenza di questo processo permette di aprire la mente, sospendere i giudizi negativi e approcciare gli altri con maggiore empatia, cercando di osservare gli stessi fenomeni da una prospettiva differente.

[44] SHAULES, *A Beginner's Guide…*, cit., p.87
[45] SHAULES, *The intercultural Mind…*, cit., p.115

1.5 Sensibilità interculturale: il modello di Milton Bennett

Nel corso del capitolo si è più volte fatto riferimento all'importanza dello sviluppo di una maggiore sensibilità interculturale, elemento fondamentale per la comunicazione. Milton Bennet, antropologo americano, sostiene che le esperienze all'estero siano particolarmente importanti per lo sviluppo di tale sensibilità, assumendo pertanto che le differenze culturali esistano all'interno dei confini nazionali. Tuttavia, il modello può essere ampliato e applicato anche all'interno dello stesso stato, regione, città, paese, gruppo sociale. Nelle esperienze all'estero è forse più facile notare le differenze e, ad ogni modo, si è costretti a reagire. Nel proprio paese, invece, è più semplice evitare il confronto con gli altri poiché si ha maggiore familiarità con l'ambiente circostante. Tuttavia, non significa che le diversità non esistano. Come sarà analizzato nel terzo capitolo, l'interculturalità risiede anche nella quotidianità.

Di fronte alla diversità ciascun individuo reagisce in maniera unica. Alcuni sviluppano un forte senso di empatia, altri rafforzano stereotipi e pregiudizi mantenendo una visione etnocentrica. Nel tentativo di comprendere le ragioni sottintese a differenti reazioni, Bennett ha sviluppato un modello conosciuto come DMIS (*Developmental Model of Intercultural Sensitivity*). Il modello consiste in sei stadi. I primi tre (negazione, resistenza e minimizzazione) rivelano una visione etnocentrica; gli ultimi tre (accettazione, adattamento, integrazione) una visione etnorelativista (termine che Bennett contrappone all'etnocentrismo). Il passaggio all'etnorelativismo consente di sviluppare una maggiore sensibilità interculturale che Bennett definisce come "the construction of reality as increasingly capable of accomodating cultural differences"[46]. Se si riesce ad accettarle, queste differenze possono rappresentare una valida alternativa al proprio modo di vedere le cose e, una volta interiorizzate, possono ampliare la propria visione del mondo.

I sei stadi sono:

1. Negazione
2. Resistenza
3. Minimizzazione
4. Accettazione
5. Adattamento
6. Integrazione

[46] Milton J. BENNETT, *Towards ethnorelativism: A developmental model of intercultural sensitivity*, 1993, p.24

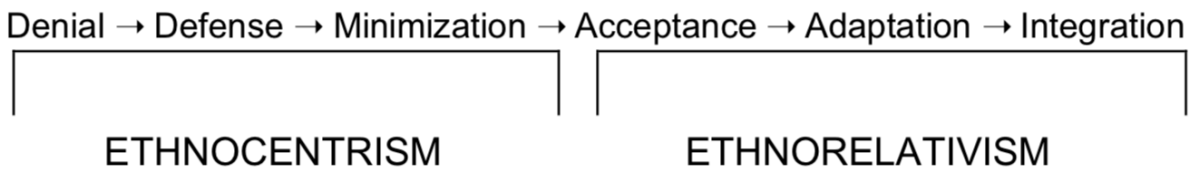


Figura 3: I sei stadi del modello DMIS

1.NEGAZIONE

Il primo stadio è quello della negazione in cui la propria cultura è percepita come l'unica vera, il proprio modo di pensare come l'unico plausibile e corretto. Le differenze culturali non vengono prese in considerazione e, in casi estremi, l'altro viene semplicemente etichettato come "straniero" o "immigrato", qualcuno che deve essere tollerato, sfruttato o eliminato. Il principale problema di questo stadio è la negazione della diversità. Il semplice riconoscimento dell'esistenza di queste differenze consente di accedere al secondo stadio: la resistenza.

2.RESISTENZA

La resistenza è lo stadio in cui la cultura di appartenenza, ancora una volta, viene considerata come l'unica vera, la forma più "evoluta". Contrariamente a quanto accade nel primo però, si riconosce l'esistenza delle differenze culturali pur concependo il mondo come un'opposizione tra "noi" e "loro", "noi" superiori e "loro" inferiori. La resistenza può avvenire anche in senso contrario, ciò che Bennett definisce con il termine *reversal*, tipica ad esempio degli studenti che soggiornano all'estero per un lungo periodo. In questo caso, si continua a concepire il mondo come un binomio "noi-loro" considerando però superiore la cultura non di appartenenza. In questo stadio le differenze vengono riconosciute ma è necessario lavorare sulla comprensione degli elementi che accomunano tutti gli esseri umani.

3.MINIMIZZAZIONE

La minimizzazione è lo stadio in cui elementi della propria cultura vengono concepiti come universali e applicati indistintamente alle altre. Viene estremizzata l'idea che le differenze non esistano, giungendo a conclusione che i valori, le norme e gli assunti di base siano universali. Gli individui ricercano pertanto le somiglianze, non le differenze, ma l'estremizzazione può portare all'insistenza nel trasformare comportamenti altrui in modo che rispecchino le proprie aspettative. Il terzo stadio rappresenta il ponte tra l'etnocentrismo e l'etnorelativismo. Da una parte si riconosce una fondamentale natura di base e dall'altra consente di sperimentare le differenze umane in modo non stereotipato. Tuttavia, ciò che manca è la *cultural self-awareness* che Bennett definisce come "the

ability to experience culture as a context. Only when you see that all your beliefs, behaviors, and values are at least influenced by the particular context in which you were socialized can you fully imagine alternatives to them"[47]. È dunque un elemento fondamentale, che consente di concepire la cultura all'interno di un contesto condiviso da un gruppo e diverso da un altro.

4.ACCETTAZIONE

L'accettazione è lo stadio in cui la propria cultura è concepita come uno dei tanti modi di vedere il mondo. Gli individui sono dunque in grado di percepire gli altri come diversi ma al contempo uguali. Bennett specifica come, poiché questo modello non tiene in considerazione di conoscenze personali, studi e abilità, essere esperti di una determinata cultura non consente automaticamente di spostarsi verso una visione etnorelativista. Al contrario, definisce individui che hanno acquisito determinate conoscenze riguardo ad una cultura diversa dalla propria ma senza alcun sentimento "fluent fool" [48] (discorso che sarà ripreso nel paragrafo successivo). Il semplice fatto di conoscere la lingua o di avere un'attitudine positiva nei confronti di una cultura e di amarla senza l'opportunità di farne esperienza diretta non consente di accettarne gli aspetti più profondi. Per passare allo stadio successivo è necessario riuscire ad acquisire la capacità di guardare il mondo da una prospettiva altra senza però perdere la propria.

5.ADATTAMENTO

L'adattamento è lo stadio in cui l'esperienza di una cultura diversa da quella di appartenenza consente di acquisire comportamenti e prospettive nuove pur non abbandonando la propria. In questo stadio, gli individui possono raggiungere un alto livello di empatia, la capacità di guardare alle cose da un diverso punto di vista. Questo spostamento non avviene in maniera volontaria ma è il risultato inconscio di un'esperienza vissuta in prima persona. In questo modo gli individui diventano in grado di esprimere il proprio sé, attraverso comportamenti e sentimenti appartenenti ad una determinata cultura. Se questo processo avviene in maniera profonda diventa la base per il biculturalismo o il multiculturalismo. Il principale problema da risolvere nello stadio dell'adattamento è quello dell'autenticità. Come è possibile essere se stessi ma comportarsi diversamente in base al contesto culturale? Risolvere questo problema può condurre all'ultimo stadio: l'integrazione

[47] Milton J. BENNETT, Becoming Interculturally Competent, in Jaime Wurzel, *Toward multiculturalism: A reader in multicultural education*, Newton, Intercultural Resource Corporation, 2004, pp.62-77

[48] Milton J. BENNETT, How not to be a fluent fool: Understanding the cultural dimensions of language, in Alvino E. Fantini & Jack C. Richards, *New ways in teaching culture*, United States, TESOL, 1997, pp.16-21

6.INTEGRAZIONE

L'ultimo stadio non rappresenta alcun avanzamento per quanto concerne le competenze interculturali. Semplicemente è uno spostamento fondamentale nella definizione della propria identità. Bennett lo definisce come lo stadio in cui, la percezione del sé viene ampliata in modo tale da favorire lo spostamento da una realtà culturale ad un'altra.

Il modello DMIS si propone come un lungo percorso di cui è necessario fare esperienza in prima persona. Ciò nonostante, non significa che tutti gli individui partano da uno stesso punto e arrivino allo stesso punto. Le esperienze interculturali, come accennato precedentemente, possono portare allo sviluppo di una maggiore sensibilità così come al rafforzamento di stereotipi e pregiudizi. Sono gli individui stessi a scegliere che percorso intraprendere: rimanere in superficie o scavare nel profondo.

1.6 Lingua e cultura

Riconoscere l'esistenza di diverse visioni del mondo, sospendere giudizi e stereotipi abbandonando una prospettiva etnocentrica e sviluppare un senso di empatia nei confronti di individui con idee, opinioni, pensieri, stili di vita differenti, sono i primi passi da compiere ai fini di favorire l'interazione con gli altri. A questi si aggiunge la conoscenza della lingua, elemento indispensabile per la comunicazione.

Non di rado, manager di importanti aziende a livello internazionale sottovalutano l'importanza della conoscenza della lingua dei paesi con cui commerciano sostenendo che l'inglese sia sufficiente a gestire i rapporti commerciali e a concludere ottimi affari. È pertanto possibile affermare che, la diffusione di una lingua franca sia in grado di sostituire le specificità linguistiche di ciascun gruppo consentendo una più facile comunicazione su scala globale e rendendo la lingua un elemento neutro? Secondo Sapir "It is quite an illusion to imagine that one adjusts to reality essentially without the use of language and that language is merely an incidental means of solving specific problems of communication or reflection. […] Language is primarily a cultural or social product and must be understood as such"[49]. Nonostante l'ipotesi di Sapir-Worfh, conosciuta anche come l'ipotesi del relativismo linguistico, sia stata spesso contestata in quanto ritenuta estrema nel sostenere che la lingua fosse l'origine della cultura e dei pensieri umani, presa in una misura più ristretta evidenzia come differenze culturali e linguistiche tra individui esistono e sono chiamate in causa da un sistema condiviso di concepire il mondo. A questa ipotesi si contrappongono le idee di Damasio[50], il quale sostiene che la lingua non sia altro che un mero strumento per dare i nomi alle cose, e di Pinker[51], per cui gli individui pensano nella lingua dei pensieri e non nella propria lingua madre negando così il legame tra lingua e cultura.

Nell'articolo *Linguistic relativism in the age of global lingua franca: Reconciling cultural and linguistic diversity with globalization*, Patrão dimostra la possibilità di conciliare l'esistenza di una lingua franca con il relativismo linguistico e culturale. Egli sostiene infatti che la lingua franca non sia altro che un mero mezzo di comunicazione, un mutuo beneficio, che consente ad individui aventi background linguistici differenti di comunicare senza una più approfondita comprensione. Al contrario, la lingua, in senso ontologico, è da intendersi come espressione di una cultura nascosta che rivela un diverso modo di sperimentare il mondo e, pertanto, non è da considerarsi neutrale[52]. Se fosse solamente un semplice strumento per trasmettere informazioni, non dovrebbe essere un problema

[49] Edward SAPIR, "The Status of Linguistics as a Science", *Language*, 5,4, Linguistic Society of America, 1929, pp.209
[50] Antonio DAMASIO, *The Feeling of What Happens*, New York, Harcourt, 1999, p.108
[51] Steven PINKER, *The Language Instinct. How the Mind Creates Language*, New York, HarperPerennial, 1994, p.81
[52] André PATRÃO., "Linguistic relativism in the age of global lingua franca: Reconciling cultural and linguistic diversity with globalization", *Lingua*, 210-211, 2018, pp.30-41

tradurre un vocabolario di un'intera lingua in un'altra. Tuttavia, quando si ricerca la traduzione in italiano dell'espressione giapponese お疲れ様です (*otsukaresamadesu*, grazie per il tuo lavoro) è necessaria una circonlocuzione per spiegare una sola parola. Nonostante ciò, è possibile che il concetto non venga compreso appieno poiché è necessario sperimentare la situazione in cui si utilizza il termine per capirne il vero significato. Inoltre, nel tentativo di esplicarlo, si perde il senso, l'immediatezza, l'intesa, contenuti nella singola parola. In *Language and Culture*, Kramsch afferma[53]:

> *"Language is the principal means whereby we conduct our social lives. When it is used in contexts of communication, it is bound up with culture in multiple and complex ways.*
> *To begin with, the words people utter refer to common experience. They express facts ideas or events that are communicable because they refer to a stock of knowledge about the world that other people share. Words also reflect their authors' attitudes and beliefs, their point of view, that are also those of others. In both cases, language expresses cultural reality.*
> *But members of a community or social group do not only express experience; they also create experience through language. They give to it meaning through the medium they choose to communicate with one another […] The way in which people use the spoken, written, or visual medium itself creates meanings that are understandable to the group they belong to, for example, through a speaker's tone of voice, accent, conversational style, gestures and facial expressions. Through all its verbal and non-verbal aspects,* ***language embodies cultural reality****."*

L'autore sottolinea come la lingua sia legata alla cultura in molteplici modi e rifletta un mondo di esperienze condivise da un determinato gruppo. Essa acquista ulteriore significato grazie al mezzo attraverso cui viene espressa divenendo così, nei suoi aspetti espliciti ed impliciti, contenitore di una specifica realtà culturale. Tali considerazioni richiamano il pensiero di Milton Bennett[54], fermo sostenitore dell'idea per cui, lo studio di una lingua straniera non supportato dallo studio della cultura corrispondente, conduca inevitabilmente alla proliferazione di *fluent fool*, coloro che, pur parlando perfettamente una seconda lingua, non sono in grado di comprenderne gli aspetti impliciti. L'ipotesi

[53] Claire KRAMSCH, *Language and Culture*, Oxford, Oxford University Press, 1998, p.3
[54] Janet M. BENNETT, Milton J. BENNETT and Wendy ALLEN, "Developing Intercultural Competence In The Language Classroom" in Dale L.Lange and R.Michael Paige, *Culture as the Core: Perspective on Culture in Second Language Education*, Greenwich (USA), Information Age Publishing, 2003 p.237

trova conferma anche nelle posizioni espresse da Politzer[55] il quale dichiara: "If we teach language without teaching at the same time the culture in which it operates, we are teaching meaningless symbols to which the students attach the wrong meaning".

La suddetta visione incontra il criticismo di Adrian Holliday[56] il quale introduce l'articolo *Language, interculturality and dissolving borders* affermando:

> *"We need to move away from the simplistic notion that 'teaching L2' involves 'teaching C2' because it denies cultural complexity and brings an essentialist and indeed neo-racist imagination of pre-defined national or other large culture that equates precisely with pre-defined national language [...] we have to consider that a particular language can travel and embrace cultural realities, and particular cultural realities can be expressed through diverse languages"*

Holliday focalizza l'attenzione sui potenziali pericoli che emergono dall'equazione lingua straniera-cultura straniera, mettendo in risalto come tale approccio contribuisca alla costruzione di barriere (*blocks*) a discapito di fili (*threads*), questi ultimi indispensabili al processo di formazione ed evoluzione delle *small cultures*. Nel corso dell'articolo, insiste inoltre sulla necessità di comprendere come lo studio di una lingua favorisca il trasferimento di nuove espressioni nella propria realtà, trovando così un nuovo modo per rivelare se stessi. E proprio sulla scoperta del sé pone l'accento evidenziando come l'apprendimento delle lingue non dovrebbe essere inteso come un'occasione per acquisire delle nozioni su culture diverse ma per ampliare la propria.

Il dibattito sul legame tra lingua e cultura va avanti da anni e, ancora una volta, risulta non essere giunto ad una conclusione. Occorre tuttavia sottolineare come, proprio la presenza e la dinamicità delle *small cultures* consenta di liberare la lingua dai confini nazionali. Alcune famiglie, ad esempio, possono utilizzare dei termini, creati in specifiche situazioni condivise dai membri, che dall'esterno risultano difficili da comprendere. Allo stesso modo, gruppi di amici possono utilizzare termini che hanno dei riferimenti specifici ad esperienze condivise, implicite nel loro linguaggio e al contempo inaccessibili a chi ne è fuori. Pertanto, sebbene sia innegabile che le differenze legate al binomio lingua-cultura siano maggiormente evidenti oltre confine, è comunque necessario non sottovalutare la formazione di tali binomi anche nell'interazione tra due individui o piccoli gruppi.

---

[55] R.Politzer citato in David M. COSGROVE, "Language and Cultural Learning Through Student-Generated Photography", *Kansai University Forum for Foreign Language Education*, 10, 2011, p.1

[56] HOLLIDAY, "Language, interculturality and dissolving borders", cit., p.9

Conclusioni

In questo capitolo si è cercato di fornire una breve introduzione ai temi che saranno presentati nel corso dell'elaborato. Particolare attenzione è stata rivolta alla complessità che caratterizza il concetto di cultura derivante, in parte dall'impossibilità di delimitarne i confini e dunque proporre una definizione univoca del termine, in parte dall'influenza esercitata dalla personalità di ogni singolo individuo. Tale complessità risulta ulteriormente accentuata dalle forze globali che, da un lato hanno consentito l'interazione tra gli individui su scala mondiale e dall'altro hanno contribuito alla formazione di molteplici realtà interconnesse, estremamente dinamiche, capaci di sfuggire ogni tipo di categorizzazione.

A fronte dell'intensificazione dei suddetti processi, le problematiche legate ad una mutua comprensione delle differenze culturali sono divenute centrali in ogni ambito e, in particolare, all'interno della sfera commerciale. In seguito all'aumento delle transazioni su scala globale, numerose aziende hanno dovuto affrontare i molteplici ostacoli legati all'ingresso nei mercati stranieri. Aspetti di natura politica, economica, sociale così come aspetti tecnico-legali e logistici, sono da sempre al centro dell'attenzione di imprenditori che intendono aumentare i profitti sfruttando i mercati oltre confine. Al contrario, aspetti di carattere linguistico culturale sono stati a lungo trascurati contribuendo, nella maggior parte dei casi, allo scioglimento dei rapporti commerciali.

Privarsi di una visione etnocentrica sostenuta da stereotipi e pregiudizi in favore di una maggiore sensibilità interculturale risulta pertanto fondamentale ai fini di facilitare la comunicazione, spesso ostacolata dalle differenze tra gli individui. Nel prossimo capitolo sarà analizzato come queste ultime possano rappresentare una barriera ai rapporti con i propri partner commerciali (trattative) e con i potenziali clienti e/o consumatori (marketing).

CAPITOLO II

Business e Cultura: trattative commerciali e marketing

2.1 L'influenza degli aspetti culturali nelle trattative commerciali

Le trattative rappresentano il cuore del commercio, sia in ambiente domestico che internazionale. Possono essere definite come una forma di interazione sociale, un processo all'interno del quale due o più parti sono alla ricerca di obiettivi comuni, percepiti inizialmente come incompatibili[1]. In esso giocano un ruolo centrale le modalità di percezione, elaborazione delle informazioni e reazione degli individui basate su una diversa percezione della realtà, vera o falsa che sia, su presupposizioni implicite riguardo all'argomento e su uno strato di saggezza popolare mista a credenze e aspettative sociali[2]. Pertanto, il raggiungimento di un accordo risulta inevitabilmente una procedura complessa, di lunga durata, che può risultare ardua anche in ambiente domestico, ove le parti condividono la stessa lingua e hanno entrambe una certa familiarità con il contesto economico, amministrativo, legale, politico, sociale e culturale circostante.

Nelle trattative internazionali la difficoltà è accresciuta da ulteriori fattori: l'utilizzo di una lingua terza (di norma l'inglese), la poco familiarità con nuove strutture amministrative e organizzative, la mancanza di conoscenza del funzionamento di un diverso sistema bancario e legislativo e una diversa modalità di approccio alle trattative commerciali in quanto ogni paese ha una propria idea e una propria filosofia del business basata sulla società, sulla cultura e sulla storia del paese stesso[3]. Tuttavia, se un'impresa è seriamente intenzionata ad espandere la propria attività all'estero con successo, non può prescindere dal superare le suddette barriere.

Esistono però ostacoli che richiedono uno sforzo minore o, per meglio dire, che una volta superati semplificano la vita degli imprenditori. È il caso ad esempio di conoscenze legate al sistema di regolamentazione di uno stato le quali, una volta apprese attraverso lo studio e l'esperienza, richiedono un "semplice" e costante aggiornamento. Altri invece, come ad esempio gli aspetti

---

[1] Peter CARNEVALE, Dean G. PRUITT, "Negotiation and Mediation", *Annual Review of Psychology*, 43, 1992, pp. 531-582
[2] Paul.A. HERBIG, *Marketing Interculturale*, Milano, Apogeo, 2003, p.39
[3] NISHIO, Keiko, "Bijinesu, komyūnikeshon to nihongo kyōiku" (Comunicazione nel business e insegnamento della lingua giapponese), in IKEDA, Nobuko, "Bijinesu nihongo kyōiku ni okeru kyōiku mokuhyō no settei nitsuite: bunka, shūkan nitsuite no jūyōsei wo kangaeru", *ICU nihongo kyōiku kenkyū sentā*, 5, 1996, p.14
西尾珪子(1994) 「ビジネス・コミュニケーションと日本語教育」。池田伸子、「ビジネス日本語教育における教育目標の設定について: 文化・習慣についての重要性を考える」『ICU 日本語教育研究センター紀要５』、国際基督教大学日本語教育研究センター、1996年、p.14

culturali, non è possibile acquisirli in maniera permanete e pertanto non sono da considerarsi altrettanto prevedibili. Essi infatti variano in base alle circostanze, siano esse dettate dall'ambiente esterno o dagli individui che vi sono dentro, alla tipologia di impresa con cui si commercia, sia essa di grandi, piccole o medie dimensioni, alle strutture organizzative, al grado di confidenza che si ha con i propri partner commerciali e in base alle persone stesse. Gli individui infatti, in relazione al contesto familiare, educativo, sociale e talvolta anche nazionale, in cui sono cresciuti, tendono ad attribuire un diverso significato ad aspetti che potrebbero influenzare, positivamente o negativamente, l'esito delle trattative. Di seguito ne vengono presentati alcuni.

2.1.1 IL TEMPO

La modalità con cui gli individui esperiscono il tempo non è da considerarsi universalmente condivisa. Lo evidenziano Usunier e Lee in *Marketing Across Culture* individuando quattro macro differenze[4]. La prima, definita come "economicità del tempo", è la tendenza degli individui a concepirlo come qualcosa di concreto e tangibile. Seguendo questo approccio, fissano delle scadenze e creano dei programmi ai quali attenersi scrupolosamente. Questa visione è tipica delle culture mono-croniche, contrapposte a quelle poli-croniche, il cui binomio costituisce la seconda macro differenza. L'argomento sarà approfondito nel prossimo capitolo (paragrafo 3.1-3.2). Al momento è sufficiente sapere che il temine mono-croniche si riferisce alle culture che esperiscono il tempo in maniera lineare, privilegiando un approccio consequenziale. Al contrario, con il termine poli-croniche si identificano le culture che privilegiano una concezione del tempo situazionale, anteponendo le relazioni personali ai programmi prestabiliti. Ne consegue pertanto un'ulteriore dicotomia: visione lineare-visione ciclica del tempo. Questa la terza macro-differenza evidenziata da Usunier e Lee che risulta fortemente influenzata dalla religione, dal rapporto uomo-natura e dalla società stessa. Infine, l'orientamento temporale: al passato, al presente o al futuro. Alcuni individui enfatizzano il ruolo del passato nel determinare la posizione che occupano nel presente. Altri invece lo considerano qualcosa che non c'è più e percepiscono il futuro come incerto, prediligendo un approccio orientato al vivere "in questo luogo ed in questo momento". Altri ancora infine, ritengono che l'uomo, attraverso la scienza e la tecnologia, possa controllare il corso della natura, privilegiando un orientamento al futuro. Tuttavia, non necessariamente la linea che divide una cultura da un'altra, ad esempio mono-cronica e poli-cronica, può essere tracciata in maniera netta. Alcune persone possono appartenere a più culture contemporaneamente, spostandosi da un modello temporale all'altro, in base al coinvolgimento degli

[4] Jean-Claude USUNIER and Julie A. LEE, *Marketing Across Culture*, Harlow (Inghilterra), Pearson Education Limited, 2005, pp. 23-28

individui o alla situazione, sperimentando diverse "operating cultures"[5]. Come afferma E.Hall "The Japanese are polychronic when looking and working inward toward themselves. When dealing with the outside world…they shift to the monochromic mode…The French are monochromic intellectually, but polychronic in behavior"[6].

Queste macro-differenze nella modalità di esperire il tempo rivestono un ruolo fondamentale nelle trattative commerciali. In tale contesto, infatti, alcuni individui tendono ad attribuire maggiore importanza alle scadenze, alla puntualità e al rispetto dei programmi laddove altri preferiscono dedicare quanto più tempo possibile alle relazioni personali. Ne consegue ad esempio che, durante un incontro di lavoro, alcuni tenderanno a seguire nel dettaglio l'agenda prestabilita laddove altri daranno priorità alla posizione degli individui in merito ad una determinata questione, indipendentemente dal tempo necessario o dal programma.

Un orientamento all'individuo, è da considerarsi più dispendioso in termini di risorse ed energie. Per alcuni però la costruzione di un buon rapporto con i propri partner commerciali è indispensabile per il conseguimento di un accordo. Altri, al contrario, lo ritengono uno "spreco di tempo" in quanto, probabilmente, hanno acquisito, nel corso delle proprie esperienze, una visione mono-cronica che associa la quantità e la rapidità al concetto di efficienza. Tuttavia, sottovalutare le numerose sfumature che tale concetto può assumere all'interno dei vari contesti culturali, può rivelarsi un errore. Per fornire un esempio concreto sarà utilizzato un aneddoto tratto da un'esperienza vissuta in prima persona e pertanto frutto di una riflessione personale.

Lo scorso anno, durante un soggiorno all'estero di sei mesi per motivi di studio, ho lavorato part-time presso una catena di ristoranti italiani. Mi occupavo principalmente dell'accoglienza clienti, della reception e, quando necessario, servivo i tavoli. Uno dei primi giorni di lavoro, in cui ancora non avevo ben capito il funzionamento dell'organizzazione interna e la barriera linguistica mi impediva di comunicare fluentemente, uno dei miei superiori mi ha ripresa mentre accompagnavo i clienti al tavolo dicendomi: "Sei troppo veloce e non va bene". Avevo compreso il significato letterale della frase ma non riuscivo a capire cosa intendesse dire. Fuori vi erano una decina di persone in attesa e mio compito era quello di farle accomodare. Muovendomi più rapidamente sarei riuscita ad accontentarli il prima possibile. Questa la mia idea. Appunto, mia, ma non dei miei superiori i quali identificano la soddisfazione del cliente, non in base alla velocità con cui li si fa accomodare, ma in base al tempo che viene loro dedicato. Per tale motivo, mostrarmi frettolosa ed agitata risultava maleducato agli occhi dei nostri ospiti.

[5] Ward H. GOODENOUGH, "Culture Language and Society", *Modular Publications*, 7, USA, Addison-Wesley: Reading, 1971
[6] Edward T. HALL, *The Dance of Life*, New York, Anchor Press/Doubleday, 1983, p. 58

In un primo momento ho cercato risposta nella cultura nazionale dei miei colleghi. Tuttavia, in seguito ad una più approfondita riflessione, ho valutato la possibilità che la differenza nella percezione del concetto di efficienza fosse dettata dal fatto che il ristorante per cui ho lavorato è considerato un ristorante di alto livello e pertanto il servizio che viene offerto al cliente non può essere sbrigativo e frettoloso ma deve rispecchiare determinati parametri. Ad ogni modo, non sarei in grado di affermarlo con certezza. Ciò che è possibile constatare, è che tali parametri sono condivisi da uno stesso grande gruppo e incomprensibili ed indescrivibili ad un individuo esterno, fintanto che non ne fa esperienza diretta.

2.1.2 LE RELAZIONI PERSONALI

Le modalità di gestione dei rapporti personali sono un altro aspetto culturale in cui gli individui differiscono. Non tutti infatti interagiscono con gli altri alla stessa maniera ed attribuiscono ai legami creati all'interno del contesto lavorativo uguale importanza. Questo ultimo punto è da considerarsi particolarmente vero nella logica imprenditoriale dove spesso l'idea del "gli affari sono affari", a prescindere dal rapporto che lega le parti coinvolte, funge da motore trainante per i successi economici. È importante però notare come non sempre questo approccio si riveli vincente. Accade infatti spesso che manager di successo nel proprio paese, abituati a raggiungere rapidamente i propri obiettivi con risultati immediati, riscontrino non poche difficoltà sul terreno internazionale.

Si è già brevemente accennato a come alcuni individui ritengano indispensabile una buona relazione con i propri partner commerciali al fine di siglare un accordo. Pertanto, sono soliti investire numerose risorse ed energie nel pianificare attività al di fuori dell'orario di lavoro come cene, escursioni o visite guidate per la città. Il tutto è finalizzato ad una conoscenza più approfondita dell'altro, necessaria per costruire un rapporto di fiducia senza il quale il business non può nemmeno cominciare.

L'importanza attribuita alla fiducia nei rapporti commerciali si riflette anche nel valore che i contratti assumono nelle diverse società. Per alcuni infatti la parola scritta è da considerarsi valida e nient'altro al di fuori di essa. Per altri invece, proprio perché hanno investito molte energie nella conoscenza dell'altro e hanno creato un rapporto stabile, la parola data ha lo stesso valore di quella scritta e, pertanto, concepiscono il contratto come modificabile in qualsiasi momento. Questo può condurre alla nascita di incomprensioni e divergenze durante un negoziato fino ad ostacolarne la conclusione.

2.1.3 IL SISTEMA GERARCHICO

Strettamente legato alla dimensione delle relazioni personali è il sistema di gerarchie, determinante nello stabilire i rapporti tra gli individui all'interno della società. Esso riveste inoltre un ruolo importante nell'indicare quali siano i parametri che definiscono una posizione più o meno elevata nella scala gerarchica. In alcune società, ad esempio, età, esperienza lavorativa, ruolo rivestito nella propria azienda, sono indicatori di "superiorità". In altre invece, tali aspetti sono considerati discriminatori e, pertanto, si preferisce fare riferimento a caratteristiche differenti come traguardi raggiunti, caratteristiche personali, abilità. Per tali ed altre ragioni, Edward Hall[7] mette in guardia gli imprenditori "americani", suggerendo di astenersi dall'impiegare una figura giovane ed inesperta, seppur dotata di adeguate caratteristiche, qualora si trovassero a commerciare con dei partner "giapponesi".

Il Giappone viene spesso utilizzato come esempio di estremizzazione del sistema gerarchico. Le 上下関係, (*jōgen kankei,* relazioni tra superiori ed inferiori) permeano infatti qualsiasi aspetto della vita degli individui manifestandosi nell'ambito familiare, scolastico, lavorativo, sportivo. Le principali distinzioni sono dettate dai concetti di 内-外 (*uchi-soto*, interno ed esterno) e 先輩-後輩 (*senpai-kōhai*)[8]. Il primo binomio fa riferimento a coloro che sono interni o esterni rispetto al proprio gruppo. *Senpai* e *kōhai*, invece, sono i termini utilizzati per definire chi ha più esperienza e chi ne ha meno. Questo tipo di relazioni, così specifiche, sono assenti in altri contesti culturali e forniscono una valida spiegazione all'importanza che viene attribuita allo scambio dei 名詞 (*meishi*, biglietti da visita) in Giappone. L'usanza di scambiarseli all'inizio di una trattativa consente infatti di conoscere il ruolo rivestito dall'altro e di conseguenza trattarlo con il giusto grado di deferenza. La lingua giapponese è per l'appunto caratterizzata dalla presenza di un preciso linguaggio referenziale (警護, *keigo*) che consente di rivolgersi in maniera appropriata a chi si ha di fronte in base alla posizione da questi rivestita o all'età, rispetto alla propria. Tra i più giovani, ad esempio, si tende a chiedere l'età o nel caso si tratti di colleghi di lavoro, più comunemente lavoro part-time (バイト, *baito*), quando si è stati assunti. In questo modo è possibile stabilire la relazione che lega se stessi agli altri e pertanto utilizzare il più appropriato registro linguistico. Il grado di formalità è inversamente proporzionale al grado di intimità esistente tra gli individui. Pertanto, se due giovani colleghi diventano amici è

[7] Edward T. HALL, *Hidden Differences. Doing Business with the Japanese*, New York, Anchor Books, 1987, pp. 100-101

[8] Il termine *senpai* indica colui o colei che ha più esperienza in un determinato campo che, generalmente, coincide con chi è più grande in termini di età. Al contrario *kōhai* definisce colui che ha meno esperienza e che pertanto dovrà imparare dal *senpai.* Tale relazione la si ritrova in molteplici aspetti della vita sociale in Giappone dalla scuola al lavoro, dallo sport al club.

altamente probabile che, a prescindere dalla posizione che rivestono sul luogo di lavoro o dalla differenza di età, il grado di formalità utilizzato sarà minimo.

È importante sottolineare come questi aspetti non siano circoscrivibili esclusivamente alla società "giapponese". Anche in Italia si tende a mostrare maggiore rispetto nei confronti di persone più anziane, persone che rivestono una posizione importante o anche sconosciuti, con i quali non si ha un elevato grado di confidenza, attraverso l'utilizzo dei pronomi personali "Lei" e "Voi". Inoltre, anche tra i giovani, pur non essendoci un registro specifico, come nel caso della lingua giapponese, è buona norma essere particolarmente gentili ed educati se non si ha un rapporto molto stretto. Pertanto, è possibile concludere che in ogni cultura, sia essa nazionale, regionale, aziendale, esiste un sistema gerarchico in cui alcuni individui godono di una posizione più elevata rispetto ad altri e dunque di maggiore rispetto. La differenza principale è da riscontrarsi nel valore che ad esso viene attribuito e chi ne beneficia.

2.1.4 LINGUAGGIO: VERBALE E NON

La lingua è forse uno dei problemi più diffusi nel commercio internazionale, nei suoi aspetti espliciti ed impliciti. Nel caso della lingua in sé, in quanto mero strumento di comunicazione, di cui si è già accennato nel capitolo precedente (paragrafo 1.6), la difficoltà risulta evidente. In assenza di una lingua comune è sostanzialmente impossibile comunicare. Tuttavia, questo problema appare parzialmente risolto dall' inglese, dalla cui conoscenza è impensabile prescindere qualora si intenda operare in un contesto internazionale. Ad ogni modo, l'utilizzo di una lingua terza pone in una posizione di vantaggio e svantaggio entrambe le parti. Nel capitolo precedente è stato sottolineato come questa possa essere utilizzata come mero strumento comunicativo, che consente di trasmettere le informazioni in maniera alquanto oggettiva, o come mezzo per comprendere una realtà apparentemente invisibile (come nel caso del *keigo*, il linguaggio relazionale della lingua giapponese, rivelatore del rapporto esistente tra due o più individui). Nel caso in cui dunque l'obiettivo fosse un semplice scambio di informazioni, l'utilizzo di una lingua terza sarebbe un vantaggio perché entrambe le parti giocherebbero ad armi pari. Al contrario, qualora l'obiettivo fosse quello di instaurare delle relazioni più profonde e comprendere delle sottili sfumature, l'incapacità di comprendere la lingua parlata dai propri partner commerciali si rivelerebbe un enorme svantaggio.

Il linguaggio si presenta anche in veste implicita. Di conseguenza, pur conoscendo la lingua, può risultare poco chiaro ciò che l'altro intende comunicare. Alcuni individui tendono infatti ad utilizzare uno stile comunicativo implicito tendendo a celare numerose informazioni. Questo tipo di comunicazione viene definita da Edward Hall *high context*, in cui il messaggio è già contenuto in chi

lo comunica. Altri, al contrario, tendono ad essere chiari e diretti, specifici e dettagliati utilizzando uno stile *low context* (paragrafo 3.1). Tale diversità può rivelarsi un'ulteriore barriera alle trattative. Individui abituati ad essere diretti e precisi nel trasmettere le informazioni potrebbero giudicare negativamente la tendenza ad essere vaghi ed indiretti. Al contrario, individui che prediligono una comunicazione *high context* potrebbero trovare la chiarezza e la precisione dello stile comunicativo *low context* eccessiva e inappropriata. La lingua giapponese, ad esempio, offre numerose espressioni, che consentono di "negare senza negare" e "rifiutare senza rifiutare", che talvolta possono risultare incomprensibili e condurre ad irrimediabili incomprensioni.

Il linguaggio del corpo potrebbe rappresentare un ulteriore ostacolo alla comunicazione in un contesto internazionale. Non tutti i gesti vengono infatti interpretati allo stesso modo nelle diverse parti del mondo. A sostegno di ciò, sarà utilizzato, ancora una volta, un episodio tratto dalla mia esperienza personale e, nello specifico, avvenuto sul luogo di lavoro di cui ho accennato nei paragrafi precedenti. Mi trovavo davanti all'ingresso del ristorante quando due clienti, che avevo fatto accomodare pochi minuti prima, sono usciti, evidentemente poco soddisfatti. Si sono avvicinati e con tono arrabbiato mi hanno chiesto di comunicare al mio manager di essere stato estremamente maleducato ed irrispettoso (i due giovani parlavano in inglese, il mio manager no). Non essendo al corrente dell'accaduto mi sono scusata e ho chiesto delle spiegazioni. La coppia, una volta accomodatasi all'interno, aveva chiesto al mio manager qualche informazione sui vini presenti sulla carta. Non potendo fornirgliele, questi ha alzato le braccia incrociandole e ripetendo "non posso", non posso". Egli tuttavia non stava negando la possibilità di dare spiegazioni riguardo ai vini ma stava cercando di comunicargli che non poteva in quanto non aveva le competenze linguistiche sufficienti per fornire tali informazioni. Mi sono nuovamente scusata a nome del ristorante e del mio manager cercando di spiegare loro che l'inconveniente era probabilmente dovuto ad una semplice incomprensione. Mi hanno detto di non preoccuparmi ma hanno comunque lasciato il locale.

È difficile tuttavia stabilire chi avesse torto. Il mio superiore non era stato in grado di fornire delle informazioni e stava cercando, a modo suo, di comunicarlo ai clienti. Dall'altra parte, i due si erano sentiti offesi e avevano deciso di andarsene. Ad ogni modo, si provi ad immaginare una simile situazione all'interno di un incontro per la conclusione di un affare e le possibili conseguenze.

2.1.5 LE EMOZIONI

La misura in cui l'espressione delle emozioni viene accettata all'interno di un determinato contesto sociale è un altro elemento determinante per il successo delle trattative. In alcune realtà, l'espressione dei propri stati d'animo e dei propri sentimenti, siano essi positivi o negativi, è segno

di considerazione per l'argomento in questione. Pertanto, dimostrarsi sensibili, nel privato o pubblicamente, risulta un valore aggiunto. Al contrario, alcuni individui preferiscono evitare tali situazioni e tendono a condannare l'espressione delle proprie emozioni, soprattutto in pubblico. Tale differenza, analogamente a quelle analizzate fino ad ora, è da considerarsi particolarmente rilevante all'interno di un contesto lavorativo.

È altamente probabile che, nel corso di una trattativa, emergano dei problemi. Possono essere di natura commerciale, ad esempio la definizione dei termini di un contratto, oppure di natura comunicativa, come è stato evidenziato per le culture *high context* e *low context* (paragrafo 2.1.4) o ancora dettati da una diversa percezione della dimensione temporale (paragrafo 2.1.1). Ad ogni modo, potrebbero generare irritazione e nervosismo in ambedue le parti. In alcuni contesti è ammesso mostrare il proprio disappunto, anche pubblicamente, senza alcuna conseguenza negativa per il rapporto con i propri partner commerciali. In altri invece, per evitare una sorta di umiliazione pubblica, quella che viene spesso definita come l'importanza del *saving face*[9], è preferibile tenere a bada le proprie emozioni. Ciò non significa che queste vadano represse. Nella maggior parte dei casi è necessario infatti discuterne in privato, con calma, magari al di fuori del contesto lavorativo, cercando nel modo più cordiale possibile, di esprimere la propria opinione al riguardo.

La maggiore difficoltà in questo caso è dettata dalla natura intrinseca di tale differenza. Il coinvolgimento delle emozioni rende infatti tale differenziazione difficilmente prevedibile e categorizzabile, nonostante innumerevoli studi, come sarà analizzato nel capitolo successivo, abbiano cercato di definire alcune culture-nazioni nel binomio espressive-neutrali. Tuttavia, la misura in cui l'espressione delle emozioni viene accettata da un determinato gruppo di individui, è influenzata da innumerevoli fattori quali ad esempio il contesto, il momento, il rapporto con l'altro, il grado di confidenza con i propri partner commerciali o la personalità degli individui. Pertanto, risulta un ostacolo non indifferente, sia in ambiente domestico che internazionale.

[9] HALL, *Hidden Differences...,* pp.124-128

2.2 Marketing: definizione ed evoluzione

Il termine marketing identifica le attività che si svolgono nell'interfaccia tra un'organizzazione e i suoi clienti. Il principale obiettivo è quello di indurre il potenziale cliente e/o consumatore a compiere delle transazioni con la propria organizzazione piuttosto che con quella di altri operatori[10]. Numerose sono le definizioni attribuite al termine e, tra queste, due risultano essere largamente diffuse. La prima, elaborata dal UK Charted Institute of Marketing, lo definisce come "the management process responsible for identifying, anticipating and satisfying customer requirements profitability"[11]. La seconda, proposta dall'American Marketing Association, lo definisce invece come "the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings, that have value for costumers, clients, partners, and society at large"[12]. Entrambe le definizioni proposte però sono state oggetto di numerose critiche. Laddove la prima sembra tenere in considerazione semplicemente il profitto, la seconda sminuisce il ruolo attivo del cliente all'interno delle transazioni[13]. Nel corso degli anni, infatti, il concetto di marketing ha subito numerose evoluzioni e proprio il cliente è divenuto il fulcro da cui l'impresa deve partire per emergere in un mercato altamente competitivo. Tuttavia, tale visione è venuta a consolidarsi solo negli ultimi decenni.

Nell'Ottocento, si credeva che gli individui fossero disposti ad acquistare qualsiasi tipologia di bene necessario purché il prezzo fosse vantaggioso. Tale visione è stata definita come **orientamento alla produzione** il cui obiettivo principale è quello di soddisfare i bisogni dei propri clienti producendo dei prodotti di qualità inferiore ad un prezzo estremamente basso. Con il passare degli anni, la diffusione di un benessere generale e l'intensificarsi della competizione sui mercati hanno spinto le imprese ad adottare un approccio differente, incentrato sulla superiorità del prodotto, non il costo, e la qualità, non il volume[14]. In questa visione, definita come **orientamento al prodotto**, gli individui sono disposti a spendere una cifra maggiore in cambio di prodotti di ottima qualità e ottime prestazioni che soddisfino i propri bisogni. Tuttavia, un crescente aumento dell'offerta parallelamente alla presenza di numerosi prodotti simili sul mercato, ha favorito un'ulteriore intensificazione della concorrenza, rendendo quest'ultimo approccio inefficiente. Per i produttori, la combinazione di un prezzo competitivo con un'ottima rete di distributori, hanno iniziato a rappresentare sempre più dei fattori chiave per la costruzione di un vantaggio. In quest'ottica, definita

[10] Jim BLYTHE and Elena CEDROLA, *Fondamenti di Marketing*, Milano, Pearson-Italia, 2013, p.2
[11] The Chartered Institute of Marketing (CIM), UK, 2015, p.3
https://www.cim.co.uk/media/4772/7ps.pdf 14/02/2019
[12] Definizione dell'American Marketing Association (AMA), luglio 2013
https://www.ama.org 14/02/2019
[13] BLYTHE and CEDROLA, *Fondamenti di Marketing*…, cit., p.2
[14] Wulff PLINKE, "The Core Concept of Marketing Management", in m. KLEINALTENKAMP, W. PLINKE, I. WILKINSON, I. GEIGER, *Fundamentals of Business to Business Marketing. Mastering Business Markets*, Switzerland, Springer, 2015, p. 81

come **orientamento alle vendite**, la distribuzione del proprio prodotto al maggior numero di venditori, al fine di posizionarlo estensivamente sul mercato, rappresenta l'obiettivo principale.

Nella seconda metà degli anni Cinquanta, si assiste tuttavia ad una svolta decisiva nella definizione del concetto di marketing. Si sviluppa negli Stati Uniti un nuovo tipo di orientamento che rompe definitivamente con le idee tradizionali. In un mercato ormai maturo, si comprende che il successo non può essere garantito da produzione, prodotto e vendita. Il potenziale cliente è in grado di selezionare ciò di cui ha bisogno e stabilire il grado di soddisfazione derivante dal prodotto acquistato. Se questo non risulta elevato, il cliente, dato il surplus di offerta presente sul mercato, può liberamente decidere di rivolgersi ad un'organizzazione differente. Emerge dunque un nuovo approccio: il **marketing orientato al cliente.** Definito come "a management orientation which assumes that a knowledge of the costumer's requirements and a coordinated marketing effort to manage and meet the customers'expectations generate a decisive edge in competition" [15] segna il passaggio da un tipo di marketing che privilegia le vendite ad un modello di pianificazione che pone al centro il consumatore. Tale svolta è riassunta da Levitt[16] nei seguenti termini:

> *"Selling focuses on the needs of the seller; marketing on the needs of the buyer. Selling is preoccupied with the seller's need to convert his product into cash; marketing with the idea of satisfying the needs of the customer by means of the product and the whole cluster of things associated with creating, delivering and finally consuming (using) it."*

Con l'aumento delle transazioni su scala globale e l'inasprirsi della competizione sui mercati interni ed esteri, che hanno segnato le sorti del commercio internazionale nell'ultimo ventennio, a fianco alla necessità di soddisfare i propri clienti emerge quella di fronteggiare la concorrenza. L'attenzione rivolta ad ambedue gli aspetti, ormai paradigmi del concetto di marketing, è definita dall'**orientamento al mercato**.

Il marketing risulta pertanto essere un processo in continua evoluzione. Negli ultimi anni, sempre maggiore importanza è stata attribuita all'aspetto sociale dei prodotti definendo un nuovo tipo di orientamento: **orientamento al marketing sociale**. Esso nasce dal tentativo di rispondere ai cambiamenti ambientali e sociali del ventunesimo secolo. Come affermano Blythe e Cedrola[17]:

> *"In un'epoca caratterizzata dal deterioramento dell'ambiente naturale, dalla carenza delle risorse, dalla crescita esponenziale*

[15] PLINKE, "The Core Concept of Marketing Management", … p. 82
[16] Theodor LEVITT, "Marketing myopia", *Harvard Business Review,* 38(4), 1960, p.50
[17] BLYTHE and CEDROLA, *Fondamenti di Marketing*…, p. 6

della popolazione, dalla fame e dalla povertà nel mondo, l'orientamento delle imprese al marketing o al cliente non assicurano all'impresa di operare secondo gli interessi di consumatori e società"

Fulcro di tale orientamento è pertanto il soddisfacimento della clientela di pari passo con la preservazione del benessere sociale e ambientale. Ad ogni modo, lo sviluppo di nuovi orientamenti non fa altro che estendere il ruolo del cliente all'interno delle strategie di marketing. Obiettivo principale delle imprese resta infatti quello di trovare il prodotto giusto per i propri clienti e non i clienti giusti per i propri prodotti[18].

[18] BLYTHE and CEDROLA, *Fondamenti di Marketing*…, cit.

2.3 Gli aspetti culturali nel marketing internazionale

La necessità di porre al centro delle strategie di marketing la figura del cliente e/o consumatore, sebbene da una parte costituisca un potenziale vantaggio competitivo, dall'altra accresce il numero di ostacoli che le imprese devono necessariamente superare. Tale orientamento infatti, le costringe a tener conto di gusti, preferenze, stili di vita, abitudini, idee, emozioni degli individui, tutte variabili non costanti e, di conseguenza, facilmente mutevoli. La difficoltà accresce in un contesto internazionale in cui, ai suddetti elementi, si aggiunge la necessità di andare incontro ai bisogni, ai desideri e alle decisioni delle persone, fortemente influenzati da un diverso sistema economico, sociale, educativo, governativo, linguistico, religioso, che inevitabilmente influisce sul comportamento d'acquisto. Nel tentativo di identificare, anticipare e soddisfare i bisogni dei potenziali clienti, sia in ambiente domestico che internazionale, non è infatti possibile separare il marketing dalla cultura in quanto la sua influenza sul comportamento del consumatore è forte e potente[19]. Per tale motivo, di fronte alla decisione di operare in un contesto internazionale, le imprese si trovano spesso di fronte ad un bivio relativamente all'approccio da utilizzare. Diventa infatti cruciale stabilire se standardizzare o adattare la propria strategia di marketing al nuovo contesto commerciale.

Il dibattito tra standardizzazione e adattamento, iniziato nel 1983 con la pubblicazione di *The Globalization of Market*[20], resta ancora aperto. Theodor Levitt, è stato il primo a teorizzare l'idea di un mercato sempre più globale, invitando le imprese ad operare fuori dai confini nazionali, producendo dei prodotti che fossero, appunto, uguali per tutti, privi di specificità regionali e/o nazionali. Con il termine standardizzazione si intende infatti la realizzazione di un bene i cui aspetti principali, qualità, materiali utilizzati, nome, packaging rimangono invariati indipendentemente da quale sia il mercato di destinazione[21]. Il processo permette dunque di mantenere invariate le componenti, tangibili ed intangibili, di un prodotto, qualora si operi in un contesto straniero. Tuttavia, altri studiosi si sono opposti sostenendo che, nonostante l'influenza delle forze globali, le numerose differenze tra i diversi paesi, impediscono l'utilizzo di un approccio standardizzato. È pertanto necessario adattare il prodotto, ovvero modificarne le caratteristiche al fine di rispondere alle esigenze specifiche di ciascun mercato in questione[22]. Numerose imprese hanno avuto successo utilizzando la prima strategia; altrettante utilizzando la seconda. Pertanto, non si è ancora giunti ad un'unica soluzione condivisa dalla maggioranza.

---

[19] Marieke DE MOOJI, *Global Marketing and Advertising. Understanding Cultural Paradoxes*, UK, Sage, 2019
[20] Theodore LEVITT, "The globalization of markets", *Harvard Business Review,* 61, 1983, pp.92- 102.
[21] Isobel DOOLE, Robin LOWE, *International Marketing Strategy. Analysis, Development and Implementation*, Londra, Thomson Learning, 2008
[22] Ibid.

Nonostante l'esistenza di alcuni elementi standardizzati, nel corso dell'elaborato è stato dimostrato come esistano delle nette differenze nel comportamento degli individui, dettate principalmente dal contesto in cui sono cresciuti. Tale contesto tuttavia non necessariamente è da identificarsi con la nazione e/o regione di provenienza. Talvolta individui provenienti dalla stessa città o dallo stesso paese, cresciuti nello stesso vicinato, possono mostrare delle marcate "differenze culturali". Ad ogni modo, è necessario sottolineare come, in un paese straniero, un diverso contesto economico, istituzionale, sociale, influisca sui bisogni e sulle decisioni di acquisto dei consumatori. Molto è stato scritto ad esempio sulla percezione del brand nelle diverse culture, sul ruolo esercitato dalle emozioni negli inserti pubblicitari, sulla diversa percezione di colori, forme, sull'importanza del *country of origin* del prodotto e su come questo venga interpretato in maniera singolare da ciascuna realtà. Pertanto, tralasciando i singoli aspetti, si cercherà di focalizzare l'attenzione sul ruolo attivo del cliente e su come le differenze culturali influiscano sui suoi bisogni e sulle decisioni di consumo.

2.3.1I BISOGNI DEGLI INDIVIDUI

Obiettivo principale del marketing è dunque quello di identificare, anticipare e soddisfare i bisogni dei clienti in assenza dei quali, il mercato, e di conseguenza il marketing stesso, non avrebbero ragione di esistere. Beach[23] evidenzia come i bisogni degli individui siano suddivisibili in due principali categorie: primari e secondari. Alla prima appartengono i bisogni vitali come la fame, la sete, il riposo. Questi sono da considerarsi intrinseci a tutti gli individui a prescindere dalla nazionalità, dal grado di istruzione, dalla classe sociale di appartenenza. Tuttavia, una diversa condizione economica, il luogo di residenza, il lavoro svolto possono influenzare la tipologia di bene che soddisfa tale necessità. Nel caso della fame, ad esempio, individui in una condizione economica privilegiata potranno permettersi cibi più costosi, individui vegetariani o vegani acquisteranno prodotti idonei alla propria dieta alimentare mentre gli sportivi tenderanno ad acquistare barrette iperproteiche. Ad ogni modo, il bisogno da soddisfare resta condiviso da tutti. Alla seconda categoria appartengono invece quei bisogni determinati dal contesto familiare, educativo, sociale in cui si è cresciuti, da considerarsi esterni in quanto appresi nel corso della propria vita. In questo caso dunque a differire non è solo l'oggetto che soddisfa il bisogno ma il bisogno stesso. La necessità di acquistare una divisa per andare a scuola o all'università non è comune a tutti gli individui ma solo a coloro che frequentano un particolare tipo di istituto in cui è richiesto uno specifico codice di abbigliamento. Tale teoria dunque suggerisce l'idea che i bisogni degli individui presentino delle specificità. Nel caso dei

[23] Dale S. BEACH, *Personnel: The Management of People at Work*, New York, Macmillan Publishing Co, 1980, pp.429-430

bisogni primari queste influiscono sulla scelta del prodotto, nel caso dei bisogni secondari queste influenzano anche il bisogno stesso.

Tale ipotesi è ulteriormente confermata dalla teoria di Abraham H. Maslow[24] che tenta di spiegare la motivazione per il soddisfacimento dei bisogni. Maslow li suddivide in cinque livelli: il primo è quello dei bisogni psicologici, considerato il livello base in quanto mira a soddisfare i bisogni primari. Il secondo è costituito dai bisogni di sicurezza, ovvero quelli che gli individui necessitano di soddisfare per proteggersi dall'ambiente esterno. Il terzo è occupato dalle relazioni di amicizia e di amore, ed emerge una volta soddisfatti i primi due. Il successivo include il desiderio di ricevere rispetto dagli altri mentre l'ultimo è il bisogno di sviluppare la propria personalità e realizzare se stessi. Alla base di tale teorizzazione vi è l'idea che tutti gli individui siano accomunati dagli stessi bisogni e, che per raggiungere quelli nei livelli più alti, sia necessario prima soddisfare quelli dei livelli inferiori. Usunier e Lee[25] dimostrano però come questo non sia necessariamente vero sostenendo che le modalità con cui gli individui decidono di soddisfare i propri bisogni e soprattutto l'ordine, siano fortemente influenzati dal contesto. Ad esempio, in un paese economicamente poco sviluppato gli individui tenderanno a dare la priorità ai bisogni primari o psicologici. Al contrario, per coloro che non devono preoccuparsi di problematiche simili, il ricevere rispetto da altri individui o la realizzazione del sé può precedere le relazioni con gli altri. L'idea che per realizzare se stessi sia necessario prima sviluppare delle relazioni di amicizia non può infatti essere considerata universalmente vera. Un ulteriore studio mette in discussione la teoria di Maslow sostenendo come questa non sia applicabile in una "cultura collettivista" in cui la realizzazione personale (quinto livello nella gerarchia di Maslow) è strettamente legata ai rapporti con gli altri individui e i bisogni di base coincidono con il concetto di appartenenza[26].

Risulta dunque evidente come, ad esclusione di quelli primari, comuni a tutti gli individui, i bisogni e i beni che li soddisfano non possono essere considerati universalmente validi, né nella modalità di percezione né nella modalità di soddisfacimento. Infatti, il grado di enfasi che viene posto su ciascuno nei diversi livelli varia in base al contesto culturale, economico, sociale, religioso in cui gli individui sono cresciuti[27].

---

[24] Abraham H. MASLOW, *Motivation and Personality*, New York, Harper and Row, 1954
[25] USUNIER and LEE, *Marketing Across Culture*, …, cit., pp.88-89
[26] Patrick GAMBREL and Rebecca CIANCI, "Maslow's Hierarchy of Needs: Does It Apply In A Collectivist Culture", *Journal of Applied Management and Entrepreneurship,* Sheffield, 8, 2 2003, pp.143-161
[27] USUNIER and LEE, *Marketing Across Culture*, …, cit.

2.3.2 VALORI E ISTITUZIONI

Il sistema di valori condiviso da uno o più gruppi di individui, ne influenza modalità di pensiero e azioni. Ciò è determinante non solo nei rapporti personali, come è stato discusso nei primi paragrafi di questo capitolo in merito alle relazioni con i propri partner commerciali, ma anche nelle decisioni di acquisto dei clienti. Un diverso orientamento temporale, ad esempio, può influire sulla preferenza ad acquistare un prodotto durevole (orientamento al futuro) o uno che soddisfi un bisogno nell'immediato presente (orientamento al presente) così come l'appartenenza ad una cultura mono-cronica accresce la probabilità che un individuo acquisti prodotti che consentano di "risparmiare tempo".

Un'ulteriore differenza, in termini di *value orientations*, si riscontra nelle "culture individualiste" e "collettiviste"[28] (vedi capitolo 3). Con il termine "individualiste" si fa solitamente riferimento alle "culture occidentali" ove prevale la tendenza a considerare l'individuo in quanto singolo. Al contrario, quelle "collettiviste", tendono a concepirlo come entità dipendente dalle relazioni esistenti con i membri del proprio gruppo. Ne consegue ad esempio che, la forte relazione che lega l'individuo alla famiglia, farà in modo che quest'ultima rivesta un ruolo fondamentale nelle decisioni di acquisto del singolo. Non solo, il marketing è un processo che consente di acquistare oggetti così come significati. Pertanto, nella dicotomia "culture individualiste" e "collettiviste" è possibile riscontrare un'ulteriore differenza nell'attribuzione di valore del bene o servizio[29]. Nel primo caso, si tende a dare la priorità al valore privato del bene, ovvero la somma dei significati soggettivi che un individuo attribuisce ad un determinato oggetto laddove nel secondo caso il valore pubblico del bene in questione, e dunque il significato attribuito da coloro che non possiedono tale oggetto[30], gode di maggiore importanza.

Considerazioni limitatamente alle "culture individualiste" e "collettiviste" possono tuttavia risultare riduttive in assenza di un'ulteriore specificazione su come gli individui si relazionino con gli altri. Per tale motivo, Markus e Kitayama[31] pongono l'accento sul rapporto di indipendenza e interdipendenza esistente tra gli individui. Il potenziale cliente baserà la sua decisione di acquisto sul proprio gusto personale, sulle proprie convinzioni e sui propri valori, qualora si consideri indipendente. La decisione di acquisto sarà invece influenzata da un corretto comportamento sociale laddove il cliente sia legato da un rapporto di interdipendenza agli altri individui.

---

[28] Ibid.
[29] USUNIER and LEE, *Marketing Across Culture*, …, cit., pp.87-89
[30] Marsha RICHINIS, "Valuing things: the public and private meaning of possessions", *Journal of Consumer Research*, 21, 3, Dicembre 1994, pp.504-521
[31] Hazel R. MARKUS, Shinobu KITAYAMA, "Culture and the self: implications for cognition emotion and motivation", *Psychological Review*, 98, 2, pp. 224–53, 1991

Un ultimo esempio è fornito da un altro valore spesso utilizzato negli studi basati su *value orientation*s. Si tratta della capacità degli individui di affrontare positivamente o negativamente l'incertezza del futuro, definita da Hofstede come la categoria dell'*uncertainty avoidance*, e che, nel marketing, influenza la fidelizzazione del cliente. Individui che guardano al futuro con timore saranno meno inclini ad acquistare prodotti nuovi rispetto a quelli che hanno sempre utilizzato. Al contrario, coloro che si pongono positivamente nei confronti dell'incertezza futura saranno più disposti a correre il rischio di acquistare un prodotto appena lanciato sul mercato, accettandone potenziali vantaggi e svantaggi.

Oltre ai valori anche le istituzioni tendono ad influenzare il comportamento degli individui e di conseguenza i loro bisogni e le decisioni di acquisto[32]. Si è accennato precedentemente a come il sistema scolastico possa influire o meno sull'acquisto di una divisa. Analogamente altri prodotti sono legati a degli obblighi istituzionali o a delle convenzioni sociali come l'abito da sposa o l'usanza di regalare prodotti considerati idonei in determinate occasioni. Anche lo Stato può svolgere un ruolo chiave nell'utilizzo di beni e servizi da parte dei cittadini attraverso, ad esempio, l'importazione di alcuni prodotti piuttosto che di altri che, inevitabilmente, influisce sulle possibilità e sulle decisioni di acquisto dei clienti.

[32] USUNIER and LEE, *Marketing Across Culture*, …pp.112-114

Conclusioni

In questo capitolo, con l'aiuto di episodi tratti da esperienze personali, si è cercato di mettere in evidenza il ruolo rivestito da alcuni aspetti culturali all'interno della sfera commerciale, rivolgendo particolare attenzione ai comportamenti degli individui, sia in veste di partner sia in veste di potenziali clienti e/o consumatori. In entrambi i casi è emersa la necessità di non sottovalutare le differenze qualora si intenda espandere la propria attività, sia in ambito domestico che internazionale. Non di rado, si tende a pensare che tali divergenze possano presentarsi solo nell'interazione con individui di nazionalità differente. Tuttavia, una breve riflessione sugli esempi riportati, relativi alla personale esperienza come cameriera nel ristorante, dimostra come tale idea possa risultare talvolta superficiale. Del primo esempio, quello inerente al concetto di efficienza, si è già brevemente accennato sottolineando come questo non sia necessariamente legato alla nazionalità degli individui ma piuttosto alla tipologia di ristorante. In questo caso dunque sarebbe più appropriato parlare di differenze legate alla "cultura aziendale", alle caratteristiche specifiche del ristorante, al cliente stesso e non di "cultura nazionale". Nel secondo esempio invece, quello relativo alla coppia di giovani che ha lasciato il locale, è possibile che proprio i pregiudizi legati al Giappone (il manager del ristorante è di nazionalità giapponese e il ristorante si trova a Tokyo) possano aver giocato un ruolo determinante. Tra coloro che si recano in Giappone per un breve o lungo soggiorno è infatti largamente diffusa l'idea che i "giapponesi", pur sapendo l'inglese non vogliano parlarlo perché se ne vergognano e che, in generale, non prestino molta attenzione ai turisti in quanto non li considerano allo stesso livello dei loro connazionali. Tale pregiudizio potrebbe dunque essere all'origine della reazione dei due giovani i quali, da parte loro, avrebbero potuto chiedere informazioni ad un altro cameriere.

Differenze nella modalità di percezione ed interpretazione dell'altro, a prescindere dalla nazionalità, possono rappresentare un enorme ostacolo. Negli esempi precedentemente riportati non hanno avuto conseguenze particolarmente rilevanti ma, in altre circostanze, avrebbero potuto condizionare l'esito di una trattativa o costringere all'interruzione dei rapporti con i propri partner commerciali. Con l'intensificarsi degli scambi tra le aziende su scala globale, nel tentativo di fornire un valido sostegno alle imprese intenzionate ad espandersi all'estero, numerosi studiosi, in seguito ad anni di ricerche sul campo, hanno pubblicato dei modelli teorici che facilitassero la comprensione delle differenze culturali. Tali modelli focalizzino l'attenzione sulle culture nazionali evidenziando l'esistenza di alcuni valori che accomunano individui provenienti dallo stesso paese e che consentono di prevederne i comportamenti. Dato lo straordinario contributo offerto agli studi sulla comunicazione interculturale in ambito economico, nel prossimo capitolo saranno presentate alcune delle teorie più

importanti attraverso una breve descrizione ed una breve analisi, mettendone in risalto aspetti positivi e limiti.

CAPITOLO III

Dall'essenzialismo al discorso critico cosmopolita: oltre le culture nazionali

3.1 Edward Hall: culture *high context* e *low context*, poli-croniche e mono-croniche

Nel 1987, con l'obiettivo di facilitare la comunicazione tra manager di aziende statunitensi e giapponesi e di evidenziare le differenze culturali nell'ambito del commercio internazionale, Edward Hall pubblica *Hidden Differences: Doing Business with the Japanese*, in cui riprende la teoria delle culture *high context* e *low-context*, già presentata in *Beyond Culture* nel 1976[1]. Hall mette in evidenza come l'elemento principale che sottintende la comunicazione tra gli individui sia l'informazione, nella sua forma esplicita ed implicita, affermando[2]:

> *"Despite popular beliefs to the contrary, the single greatest barrier to business success is the one erected by culture. Each culture has a hidden code of behavior that can rarely be understood without a code breaker. Even though every culture is experienced personally-indeed, few individuals see its commonality-it is nonetheless a shared system. Members of a common culture not only share information, they share methods of coding, storing, and retrieving that information. Some 80 to 90 percent of the significant features of a culture are reflected in its nonverbal messages. These are usually taken for granted and transmitted unconsciously […] Business depends for its life on information, so anything interfering with the communication process, the way in which people transmit or withhold and control information, can ultimately cripple any transaction. The transmission of business information between different cultures is threatened by different behavioral signals as well as by different languages".*

La cultura costituisce pertanto il principale ostacolo alla comunicazione in quanto ciascun gruppo trasmette le informazioni attraverso dei codici che necessitano di una chiave di lettura, siano questi espliciti o impliciti. In base alle modalità con cui avviene lo scambio di informazioni è possibile bipartire la comunicazione in *high context* e *low context*[3].

[1] Edward T. HALL, *Beyond Culture*, New York, Anchor, 1977
[2] HALL, *Hidden Differences…*, cit., p.8
[3] HALL, *Beyond Culture*, cit., p.91

> *"A high context (HC) communication or message is one in which most of the information is already in the person, while very little is in the coded, explicit, transmitted part of the message. A low context (LC) communication is just the opposite; i.e., the mass of the information is vested in the explicit code. Twins who have grown up together can and do communicate more economically (HC) than two lawyers in a courtroom during a trial (LC), a mathematician programming a computer, two politicians drafting legislation, two administrators writing a regulation"*

Nella comunicazione *high context* le informazioni sono contenute nel contesto e nella persona con cui si comunica pertanto, non è necessario un numero eccessivo di informazioni. Queste viaggiano autonomamente all'interno di un sistema di comunicazione implicito, condiviso dall'interlocutore e dal parlante. La comunicazione *high context* è tipica di paesi come il Giappone, i paesi arabi, i paesi mediterranei e l'India, in cui le relazioni personali rivestono un ruolo centrale all'interno della società. Al contrario, la comunicazione *low context*, caratterizzata da un maggior numero di informazioni rese esplicite, è tipica di paesi come gli Stati Uniti, la Germania, la Svizzera e alcuni paesi del Nord Europa in cui maggiore enfasi viene data alla figura del singolo individuo[4].

La modalità di gestione delle informazioni si riflette anche nella percezione della dimensione temporale. Culture *low context* sono, in genere, considerate mono-croniche; culture *high context*, invece, sono definite poli-croniche. L'appartenenza ad uno o all'altro gruppo determina uno specifico concetto di storia così come la percezione delle priorità all'interno della vita quotidiana. Culture poli-croniche, come ad esempio quelle dei paesi mediterranei e latini, tendono infatti a concepire il tempo come una pluralità di eventi, talvolta sovrapposti, e a privilegiare le relazioni personali. Ne consegue pertanto che, nel business, gli individui avranno la priorità su orari e scadenze. Al contrario, culture mono-croniche, percepiscono la dimensione temporale come una linea retta, dal passato al futuro, in cui gli eventi si susseguono, singolarmente, in ordine cronologico. Il tempo è inoltre percepito come un'entità, concreta e tangibile, e pertanto un qualcosa che deve essere "guadagnato" non "sprecato" o "perduto". Come risultato, nell'ambito commerciale, le culture mono-croniche presteranno maggiore attenzione agli orari e alle scadenze piuttosto che alle relazioni con gli individui. A quest'ultimo gruppo appartengono paesi come gli Stati Uniti, la Svizzera, la Germania e la Scandinavia. La "cultura giapponese" rappresenta infine un caso eccezionale. Nonostante Hall paragoni le due modalità di percezione temporale all'acqua e all'olio[5], sostenendo dunque che sia impossibile mischiarle, rivela come in Giappone vi sia un'attitudine ad utilizzare un approccio mono-

[4] HALL, *Hidden Differences…*, cit., pp. 8-9
[5] HALL, *Hidden Differences…*, cit., p.16

cronico per ciò che concerne la tecnologia e, in generale le cose materiali e, un approccio poli-cronico per le relazioni personali. Oltre alla dimensione temporale, nei suoi lavori Hall dimostra come le differenze culturali siano riscontrabili anche nella gestione dello spazio, delle relazioni personali, dei beni materiali e nelle modalità di prendere decisioni[6].

CRITICA AL MODELLO DI EDWARD HALL

Le teorie di Edward Hall hanno fornito un enorme contributo agli studi sulla comunicazione interculturale e, nello specifico, alla letteratura nell'ambito del commercio internazionale. Tuttavia, non sono esenti da numerose critiche.

In primo luogo, viene messo in discussione l'eccessivo riferimento alla bipartizione culturale in termini di *context* e *time*, che sottovaluta le circostanze in cui avviene la comunicazione e il comportamento del singolo individuo. Taran Patel[7], esaminando l'esempio dei due gemelli, giunge a conclusione che:

1. Le circostanze influenzano le modalità di comunicazione tra gli individui. Di conseguenza numerose variabili hanno un impatto rilevante sul contesto (*high* e *low*). I due gemelli comunicano infatti economicamente, non perché provenienti dalla stessa nazione, ma perché cresciuti insieme nella stessa casa e uniti da un legame familiare.
2. La lontananza e la frequenza delle interazioni modificano le modalità con cui gli individui comunicano. Se una volta cresciuti i gemelli intraprendono strade differenti (frequentano diverse scuole, diverse compagnie di amici, …) nel momento in cui si incontrano potranno utilizzare una comunicazione *high context* per eventi che riguardano un passato condiviso ma non per ciò che concerne i cambiamenti presenti.

Allo stesso modo, osserva Taran Patel, colleghi di lavoro che inizialmente utilizzano una comunicazione *low-context* dopo aver condiviso delle esperienze insieme possono comunicare in maniera più economica (*high context*). Pertanto, categorizzare intere nazioni come *high context* e *low context* potrebbe risultare un'over semplificazione.

Un'ulteriore critica viene mossa nei confronti di un eccessivo focus sulle differenze culturali in termini nazionali. Hall, focalizzandosi su come "i francesi", "gli americani", "i tedeschi" agiscono in determinate situazioni, è stato accusato di rafforzare le differenze che esistono tra i vari paesi del mondo[8]. Il tentativo di enfatizzare le culture locali, spento da un insistente riferimento alla nazionalità,

[6] HALL, *Hidden Differences…*, cit.
[7] Taran PATEL, *Cross-Cultural Management. A transactional Approach*, Routledge, New York, 2014, p.45
[8] Joseph OFORI-DANKWA and David RICKS, "Research emphasis on cultural differences and/or similarities: Are we asking the right questions?", *Journal of International Management*, 6, 2000, pp. 173-186

ha creato quelli che Osland e Bird hanno definito come "sophisticated stereotypes"[9] e, che come sarà evidenziato nei paragrafi successivi (paragrafo 3.4), hanno contribuito alla diffusione di un'idea di cultura plasmata da una visione essenzialista.

[9] Joyce OSLAND and Allan BIRD, "Beyond sophisticated stereotyping: cultural sensemaking in context", *Accademy of Management Executive*, 14,1, 2000, pp. 65-77

3.2 Geert Hofstede: le cinque dimensioni

Geert Hofstede propone uno studio che consente di suddividere le nazioni sulla base di cinque dimensioni definite come "an aspect of culture that can be measured relative to other cultures"[10]. Tra il 1967 e il 1973, esplora le differenze che esistono nel modo di pensare e di agire degli individui. Attraverso uno studio empirico, in cui coinvolge più di 116.000 dipendenti di aziende IBM provenienti da 66 paesi diversi, identifica le quattro (successivamente cinque) dimensioni, elementi fondanti del "collective programming of the mind" che distingue i membri di un gruppo da un altro[11]. Le cinque dimensioni sono brevemente descritte nella seguente tabella (Fig. 4)

Power Distance	Si riferisce al grado di gerarchia accettato all'interno di una società. Alcune culture sono caratterizzata da una forte dipendenza tra superiori ed inferiori e da una marcata divisione gerarchica all'interno della società. Altre tendono a preferire un sistema egalitario basato sulle relazioni informali
Individualism VS Collectivism	Le culture individualiste tendono ad enfatizzare il ruolo del singolo all'interno della società. Al contrario, le culture collettiviste ritengono che il bene della società e del gruppo debba essere anteposto alla volontà individuale
Masculinity VS Femininity	Si riferisce all'enfasi data agli obiettivi lavorativi. Culture maschili tendono ad essere più ambiziose, assertive e competitive. Culture femminili enfatizzano valori come la cura degli altri e la qualità della vita
Uncertainty Avoidance	La capacità di una cultura di tollerare ambiguità ed incertezza. Alcune culture rivelano ansia e timore nei confronti del futuro. Altre invece affrontano positivamente cambiamenti ed imprevisti della quotidianità
Long Term VS Short Term Orientation	Si riferisce alla tendenza delle culture a valorizzare un diverso orientamento temporale. Alcune culture sono maggiormente orientate al futuro. Altre enfatizzano il presente ed il passato

Figura 4: Le cinque dimensioni di Hofstede

[10] HOOFSTEDE, *Culture and Organizations…,* cit., p.31
[11] HOOFSTEDE, *Culture and Organizations*…, cit., p.6

Lo studio di Hofstede è riconosciuto da molti come il modello più affidabile per lo studio delle culture nazionali. È stato infatti replicato numerose volte al fine di esplorare diversi ambiti (tecnologie, dinamiche economiche e stabilità istituzionale, marketing internazionale, leadership)[12] e, nella maggior parte dei casi, l'esistenza e la validità delle cinque categorie individuate è stata confermata[13]. Non solo, sono anche state individuate nuove dimensioni, come nel caso di Trompenaars e Hampden-Turner, che sarà presentato nei paragrafi successivi, e del programma di ricerca GLOBE[14] (Global Leadership and Organizational effectiveness), incentrato sull'influenza che diverse norme, valori e credenze esercitano sull'efficienza della leadership.

CRITICA AL MODELLO DI GEERT HOFSTEDE

Nonostante la sua immensa popolarità, il paradigma creato da Hofstede ha attirato l'attenzione di numerosi critici. Come sottolinea Chapman:

> *"Hofstede's work became a dominant influence and set a fruitful agenda. There is perhaps no other contemporary framework in the general field of "culture and business" that is so general, so broad, so alluring, and so inviting to argument and fruitful disagreement"*[15]

Se da una parte, dunque, vi è una dimostrazione oggettiva dell'influenza del modello hofstediano e della svolta decisiva che ha segnato nell'ambito della comunicazione interculturale favorendo nuovi spunti per ulteriori teorizzazioni, dall'altra è impossibile ignorare critiche e studi che ne mettono alla prova la validità. È il caso, ad esempio, di Singh[16] e Bosland[17] i quali, applicando il modello delle cinque dimensioni, rispettivamente in India e in Cina, e utilizzando la medesima metodologia (Value Survey Model, VSM), riscontrano nette differenze nei dati ottenuti attribuendole all'influenza di numerose variabili quali età, classe sociale, genere, livello di educazione ecc. In molti hanno messo in discussione il modello di Hofstede, criticandone l'approccio, la metodologia e, in alcuni casi, dimostrandone, attraverso la ricerca empirica, l'invalidità. Tra le numerose critiche la più severa è forse quella di McSweeney.

---

[12] PATEL, *Cross-Cultural Management…,* cit., p.39
[13] HOFSTEDE, *Cultures and Organizations*…, cit., pp. 34-38
[14] Robert J. HOUSE, *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, California, Sage, 2004
[15] Malcom CHAPMAN, "Preface: Social anthropology, business studies, and cultural issues", *International Studies in Management & Organization*, 26,4, 1997, *p.18*
[16] Joginder SINGH, "Managing culture and work-related values in India", *Organization Studies*, 11,1, 1990, pp.75-101
[17] Nico BOSLAND, An Evaluation of Replication Studies Using the Values Survey Module, working paper 85-2, *Maastricht: Institute for Research on Intercultural Cooperation*, Rijks-Università di Limburg, 1985

In *A Triumph of Faith – A Failure of Analysis*[18] McSweeney critica pesantemente il modello di Hofstede mettendo in discussione i seguenti punti:

- Metodologia: i questionari non sono lo strumento più adatto per misurare la cultura (sempre ammesso che si possa misurare)
- Rispondenti: un gruppo di lavoratori IBM non può essere rappresentativo di un'intera nazione
- Categorie: quattro o cinque dimensioni non sono sufficienti
- Dati: sono obsoleti e pertanto non validi. Hofstede si basa sull'idea che i valori esistano ma siano immutabili e pertanto non fornisce alcuna spiegazione su come questi si creino, rigenerino o modifichino.
- Approccio essenzialista: le nazioni non sono una buona unità per studiare le culture

Hofstede, in *Dimension do not exist*[19] risponde:

- I questionari non sono l'unico strumento ma sono uno dei tanti utilizzabili
- La scelta di un gruppo omogeneo come quello dei manager IBM ha consentito di isolare la variabile culturale
- È possibile aggiungere nuove dimensioni al modello (se queste saranno trovate e convalidate secondo il metodo seguito)
- I dati si riferiscono alla "cultura profonda" che non si modifica così rapidamente. Inoltre, repliche dello studio hanno confermato i risultati ottenuti.
- Vero, le nazioni non sono la migliore unità per studiare la cultura. Tuttavia, spesso sono l'unica a disposizione.

McSweeney definisce inoltre il tentativo di Hofstede "excessive" e "unbalanced"[20] opponendosi radicalmente alla sua idea di cultura nazionale:

> *"The limited characterization of culture in Hofstede's work, its confinement within the territory of states, and its methodological flaws mean that it is a restricter not an enhancer of understanding particularities. The identification*

[18] Brendan MCSWEENEY, "Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith – a failure of analysis, *Human Relations*, 55, 1, 2002, pp.89-118
[19] Geert HOFSTEDE, "Dimensions do not exist: A reply to Brendan McSweeney", *Human Relations*, 55, 11, Londra, Nuova Delhi, SAGE Publications, 2002, pp. 1-8
[20] MCSWEENEY, "Hofstede's model of national cultural differences…, cit., p.112

> *claims are fundamentally flawed and the attribution of national level actions/institutions to national cultures is an easy but impoverishing move […] Instead of seeking an explanation for assumed national uniformity from the conceptual lacuna that is the essentialist notion of culture, we need to engage with and use theories of action which can cope with change, power, variety, multiple influences – including the non-national – and the complexity and situational variability of the individual subject"*[21]

Nonostante Hofstede riconosca l'influenza della personalità sulla componente culturale (paragrafo 1.3) tende a focalizzarsi maggiormente sugli elementi condivisi di ciascuna cultura nazione e su come queste ultime si differenzino l'una dall'altra sulla base delle cinque dimensioni individuate[22].

[21] Ibid.
[22] PATEL, *Cross-Cultural Management…,* cit., p.43

3.3 Trompenaars e Hampden-Turner: i sette dilemmi universali

Un altro modello che viene spesso citato nell'ambito della letteratura sul commercio internazionale è quello di Fons Trompenaars e Charles Hampden-Turner. I due autori, nella prima edizione del libro *The Seven Cultures of Capitalism: Values System for Creating Wealth in the United States, Britain, Japan, Germany, France, Sweden and the Netherlands*[23], esplorano sette culture (equivalenti agli stati, come suggerisce il titolo) utilizzando sette dilemmi universali, illustrati nella seguente tabella (Fig.5)

Universalism VS Particularism	Le società universaliste credono fermamente che la legge scritta sia uguale per tutti e pertanto vada rispettata da tutti, a prescindere dalle circostanze. Nelle società particolariste, invece, le relazioni personali e le circostanze prevalgono sulla legge scritta.
Individualism VS Collectivism	Questo dilemma è uguale alla dimensione di Hofstede di cui si è parlato nel paragrafo precedente (paragrafo 2.2). Indica pertanto il grado in cui gli individui siano più o meno orientati alla realizzazione personale o al raggiungimento di obiettivi condivisi.
Affective VS Neutral	Questo dilemma indica la misura in cui le società consentono agli individui di esprimere le proprie emozioni. In alcune società (*affective*) è possibile esprimere i propri sentimenti e le proprie emozioni apertamente. In altre (*neutral*) gli individui tendono a controllare le proprie emozioni e reprimere i sentimenti.
Specific VS Diffuse	Si riferisce al modo in cui gli individui entrano in contatto con gli altri. Società che utilizzano un approccio specifico tendono a riconoscere lo status di una persona all'interno di un contesto specifico. Al contrario, nelle società definite "diffuse", la relazione con gli altri è dettata dall'esistenza di ruoli predefiniti che prescindono dalla situazione.
Achievement VS Ascription	Alcune società attribuiscono valore allo status di un individuo basandosi su abilità personali, capacità performance (*achievement*). Altre

[23] Fons TROMPENAARS, Charles HAMPDEN-TURNER, *The Seven Cultures of Capitalism: Values System for Creating Wealth in the United States, Britain, Japan, Germany, France, Sweden and the Netherlands*, Londra, Doubleday, 1993

	invece, attribuiscono maggior importanza all'età, ai riconoscimenti, ai diplomi, … (*ascribed*)
Time Horizon	Alcune società esperiscono il tempo in maniera lineare, concependo passato, presente e futuro come una serie cronologica di eventi. In altre società invece, passato, presente e futuro si fondono in un unico mix.
Internal VS External Control	Questo dilemma rivela la relazione tra le società e la natura. In alcune società gli individui si considerano artefici del proprio destino, proiettando su di sé la possibilità di cambiare gli eventi (*internal control*). Altre invece, affidano ad un agente esterno questo compito (divinità, natura, fato, …)

Figura 5: I sette dilemmi universali di Trompenaars e Hampden-Turner

Il modello di Trompenaars e Hampden-Turner si basa sull'idea che "the best way of organizing does not exist"[24]. Gli individui, nel corso della vita, si trovano inevitabilmente di fronte a dei dilemmi universali definiti tali in quanto "they involve fundamentally contradictory elements of the human experience that must be reconciled for people to get along"[25]. Pertanto, nei sette dilemmi sopra elencati, entrambe le soluzioni sono corrette e giustificabili ed entrambe le soluzioni presentano dei limiti. Ciascuna decisione, secondo la visione di Trompenaars e Hampden-Turner, viene presa sulla base di valori che caratterizzano una determinata società.

CRITICA AL MODELLO DI TROMPENAARS E HAMPDEN-TURNER

Il modello di Trompenaars e Hampden-Turner si discosta leggermente da quelli precedentemente presentati in quanto concepisce le culture in termini di società e non di nazioni. Tuttavia, nonostante la piccola restrizione, prevale un'attitudine che tende a categorizzare le culture all'interno di confini geografici e che pertanto, contribuisce ad alimentare una visione essenzialista.

In secondo luogo, è stata messa in discussione la metodologia dei questionari[26]. Questi si basano infatti su una serie di domande che offrono un numero limitato di risposte costringendo i rispondenti a prendere una posizione piuttosto che un'altra e impedendo dunque qualsiasi tipo di flessibilità. Ne emerge che intere società vengono categorizzate come individualiste o collettiviste,

[24] TROMPENAARS and HAMPDEN-TURNER, *Riding the Waves of Culture…,* cit., pp. 12-29
[25] SHAULES, *Deep Culture…*, cit., p.113
[26] PATEL, *Cross-Cultural Management…,* cit., p.49

universaliste o particolariste, ma mai come entrambe. Tuttavia, numerosi studiosi, sostenitori dell'impossibilità di concepire le società come un'entità omogenea, hanno messo in discussione il modello offerto da Trompenaars e Hampden-Turner, dimostrandone la precarietà e l'invalidità[27]. Nonostante le società possano essere considerate un valido strumento per lo studio di tendenze di vaste popolazioni, non risultano efficaci nel motivare le differenze e le somiglianze nei comportamenti degli individui tra i diversi gruppi.

[27] Ibid.

3.4 Critica all'essenzialismo: verso un discorso critico cosmopolita

I modelli presentati, e di conseguenza quelli ad essi ispirati, sono stati oggetto di numerose critiche. La principale, indirizzata prevalentemente a Geert Hofstede, ma che può essere estesa ai modelli di Hall e Trompenaars e Hampden-Turner, è di aver contribuito a diffondere una visione essenzialista fondata sull'idea che i valori, fulcro della cultura, siano stabili, immutabili e condivisi da un determinato gruppo-nazione. Hofstede[28] sostiene infatti:

> *"Culture change can be fast for the outer layers of the onion diagram, labeled practices. Practices are the visible part of cultures. New practices can be learned throughout one's lifetime […] Culture change is slow for the onion's core, labeled values. As already argued, these were learned when we were children, from parents who acquired them when they were children. This makes for considerable stability in the basic values of a society, in spite of sweeping changes in practices"*

La cultura viene pertanto concepita su diversi livelli, ciascuno dei quali ha una propria autonomia. Lo strato più esterno (pratiche) è considerato mutabile laddove quello più interno (i valori) è sostanzialmente stabile. Tuttavia, le ricerche degli ultimi anni dimostrano come sia impossibile concepire la cultura come un elemento concreto ed immutabile. Studiosi come Lockhart, Thompson ed Ellis sostengono infatti che essa sia in continuo divenire e che solamente perché si tratta di elementi "profondi" non significa che siano statici [29] (Si veda quanto discusso nel paragrafo 1.5 in relazione al modello DMIS di Milton Bennett).

Nonostante Hofstede, Hall, Trompenaars e Hampedn-Turner, dimostrino un grande rispetto per le specificità e la necessità di adattamento, finiscono con il categorizzare le culture all'interno di confini geografici, diffondendo l'idea che, per il successo del business all'estero, sia fondamentale la conoscenza di diversi valori del paese con cui si collabora. Questa visione incontra l'opposizione di studiosi come Baraldi, Holliday e Patel che ne mettono in risalto rischi e pericoli. Baraldi[30] evidenzia come questa costituisca un ostacolo alla comunicazione in quanto definisce le forme culturali come essenze preesistenti e identifica i diversi gruppi in termini di stato-nazione. Pertanto, vi è il rischio che, nella comunicazione tra due o più individui provenienti da paesi diversi, in caso di divergenze

[28] HOFSTEDE, *Cultures and Organizations…*, cit., pp. 19-20
[29] Michael THOMPSON, Richard ELLIS, *Culture Matters: Essays in honor of Aroon Wildavsky*, Boulder, CO, Westview Press, 1997
[30] Claudio BARALDI, *La comunicazione nella società globale*, Roma, Carocci, 2013 p.112

e/o somiglianze in azioni, abitudini, idee, si tenda a fornire spiegazioni basate su un semplicistico pregiudizio nazionale accentuando così la linea di demarcazione tra noi e loro.

Allo stesso modo Holliday pone l'accento sul pericolo di semplificare l'interpretazione dei comportamenti umani e di cadere in stereotipi[31]. Egli definisce l'essenzialismo come "presents people's individual behaviour as entirely defined and constrained by the [solid] cultures in which they live so that the stereotype becomes the essence of who they are[32]" e aggiunge:

> *"It projects the solid, large culture idea and the positivist desire to describe, predict, differentiate and defend particular traits and values. There is a strong sense of cultural identity. Traits and values which do not fit the profile are exceptions; and change and deviation are thought to be caused by external influence[33]"*

Le differenze nelle modalità di pensiero, azione, espressione e comunicazione tra gli individui vengono dunque spiegate attraverso l'utilizzo di valori condivisi a livello nazionale e, coloro che non rientrano in un determinato profilo, sono considerati l'eccezione. A questa visione, Holliday contrappone il discorso critico cosmopolita che riconosce la complessità delle numerose realtà culturali e ne garantisce il rispetto, prescindendo dal cercare giustificazioni nella nazionalità. Un simile approccio si riscontra nelle *operational cultures* di Goodenough[34]. Egli sostiene che la cultura, un insieme di credenze o tendenze condivise da un gruppo di persone, aiuti l'individuo a comprendere come comportarsi. Questi, può dunque appartenere a diverse culture contemporaneamente, precedentemente apprese ed interiorizzate, e decidere personalmente in quali di queste operare a seconda delle circostanze. Sulla base di tale definizione, non emerge quindi la necessità di equiparare le culture a singole nazioni, rispettando così la natura multiculturale di un vasto gruppo di individui presenti nella società odierna (coloro che parlano più di una lingua, coloro che hanno più di una nazionalità, coloro che pur provenendo da un solo posto hanno costruito la propria identità sulla base di esperienze internazionali).

Il rischio più grande della visione essenzialista è infatti quello di diffondere l'idea che esistano delle barriere nazionali invalicabili che impediscano agli individui di esplorare diverse "realtà culturali" isolandole dai confini geografici[35]. Come sarà approfondito nel paragrafo successivo, Holliday ritiene che per fare esperienza dell'interculturale non sia necessario oltrepassare i confini nazionali. A suo sostegno Kumaravadivelu afferma:

---

[31] HOLLIDAY, *Understanding Intercultural Communication…*, cit.
[32] Adrian HOLLIDAY, *Intercultural Communication and Ideology,* Sage,2011, p.4
[33] HOLLIDAY, *Understanding Intercultural Communication…*, "Critical cosmopolitan discourse", capitolo 3
[34] Ward H. GOODENOUGH, "Culture, Language and Society" in USUNIER e LEE, *Marketing Across Culture*, …, cit., p.5
[35] HOLLIDAY, *Understanding Intercultural Communication…*, "Essentialist diversion to blocked spaces", capitolo 7

> *"I believe I live in several cultural domains at the same time – jumping in and out of them, sometimes with ease and sometimes with unease. ... In fact one does not even have to cross one's national borders to experience cultural complexity. If we, as we must, go beyond the traditional approach to culture that narrowly associated cultural identity with national identity ... then we easily realise that that human communities are not monocultural cocoons but rather multicultural mosaics"*[36]

È possibile pertanto concludere che, nonostante l'enorme popolarità riscossa dai modelli di Hall, Hofstede e Trompenaars e Hampden-Turner, e il grande contributo fornito agli studi sulla comunicazione interculturale nell'ambito del commercio internazionale, questi presentino dei limiti evidenti. Seppur non intenzionalmente hanno infatti semplificato il discorso culturale, attribuendo il comportamento umano a specifiche caratteristiche nazionali, sociali e/o regionali facilmente prevedibili. Tale approccio ha favorito l'internazionalizzazione di numerose aziende le quali, proprio basandosi sui suddetti aspetti, hanno costruito relazioni commerciali e strategie di marketing. Tuttavia, vale la pena chiedersi se in tempi attuali, studi che supportano stereotipi e pregiudizi a livello nazionale[37] e che promuovono l'ideale di una cultura omogenea, stabile e limitata ai confini geografici, siano da considerarsi ancora validi.

[36] Bala KUMARAVADIVELU, *Cultural globalization&language education*, New Haven, CT, Yale University Press, 2007, p.5
[37] OSLAND and BIRD, "Beyond sophisticated stereotyping…", cit.

3.5 Adrian Holliday: *small cultures* e *grammar of culture*

Adrian Holliday, prende le distanze dalla visione essenzialista e propone un modello che si basa sulle *small cultures* e su una *grammar of culture*. Egli parte dall'idea che esistono due paradigmi. Il primo, ed il più diffuso, è il paradigma delle *large cultures* in cui la cultura viene definita in termini di etnia e nazione; il secondo è l'approccio alle *small cultures* che egli stesso definisce come "any cohesive social grouping" (famiglia, lavoro, squadra in cui si gioca, classe, …)[38]. Le principali differenze sono brevemente riassunte nella seguente tabella (Fig.6)

	Small cultures	Large cultures
Character	**non-essentialist, non-culturist**	**essentialist, culturist**
	relating to cohesive behaviour in activities within any social grouping	'culture' as essential features of ethnic national or international group
Relations	no necessary subordination to or containment within large cultures, therefore no onion-skin	small (sub)cultures are contained within and subordinate to large cultures through onion-skin relationship
Research orientation	**interpretive, process** interpreting emergent behaviour within any social grouping heuristic model to aid the process of reseaching the cohesive process of any social grouping	**prescriptive, normative** beginning with the idea that specific ethnic, national and international groups have different 'cultures' and then searching for the details (e.g. what is polite in Japanese culture)

Figura 6: *Small cultures* e *Large cultures* a confronto

Un approccio alle *large cultures* è dunque caratterizzato da una visione essenzialista e culturista che concepisce la cultura come un elemento statico e limitato ai confini nazionali, alimentando così stereotipi e pregiudizi. Un approccio alle *small cultures*, al contrario, è caratterizzato da una visione dinamica della cultura che consente di sfuggire semplicistiche categorizzazioni etnico-nazionali.

[38] Adrian HOLLIDAY, "Small Cultures", *Applied Linguistics* 20,2, Oxford University Press, 1999, pp.237-264

Questa dinamicità è dimostrata anche dal processo di formazione delle *small cultures* (*small cultures formation on the go*) definito da Holliday come[39]:

> *"Operationally defined segments of the wider real activity of culture. Culture everywhere is a seamless extent of human activity. Small cultures are bits of this extent of culture – bits of culture. They really are like, therefore, the slices of the biological world that we put under a microscope and call 'cultures'. And whichever slice we look at we will see culture taking place"*

Pertanto, il processo di formazione delle *small cultures* non avviene in un luogo definito dalle coordinate spazio-temporali, bensì nelle attività che vengono svolte quotidianamente e che possono essere acquisite in maniera permanente o temporanea. *Small cultures formation* è pertanto il processo in cui gli individui creano regole su come comportarsi. *On the go* indica invece che questo processo avviene ogni giorno, in ogni momento e in ogni luogo.

In *Understanding Intercultural Communication. Negotiating a Grammar of Culture* Holliday ricorre ad un aneddoto esemplificativo di tale formazione prendendo in esame un episodio accaduto tra due vicine di casa[40]. Anna viene invitata a pranzo dalla sua amica Beatrice. Nel momento in cui si siedono a tavola Anna si sente osservata dal padre dell'amica: i due utilizzano forchetta e coltello in maniera differente. Anna tiene la forchetta nella mano sinistra e taglia il cibo con il coltello che tiene nella mano destra; il padre di Beatrice tiene la forchetta nella mano destra e, solo quando davvero necessario, utilizza il coltello per tagliare. Anche nella modalità di mangiare l'insalata vi sono delle differenze: il padre di Beatrice la mangia in una ciotolina diversa dal piatto in cui sono state consumate le portate principali. Successivamente le due amiche si trovano a discutere dell'accaduto e Beatrice spiega ad Anna che il padre era stato influenzato dalle abitudini apprese negli Stati Uniti e che considerava meno formali. Ma il problema principale era che Anna era stata vista come priva di personalità dai genitori di Beatrice in quanto eccessivamente gentile.

Questo rappresenta un breve aneddoto utilizzato da Holliday per tradurre in termini concreti il concetto di *small cultures formation on the go*. Infatti, Anna, in seguito al pranzo con la famiglia di Beatrice, apprende che ciò che lei aveva considerato il massimo dell'educazione fino a quel momento e le "normali" abitudini da seguire a tavola non sono universali e possono essere viste in maniera diversa. Inoltre, Holliday dimostra anche come non sia necessario oltrepassare i confini nazionali per sperimentare una diversa "realtà culturale".

---

[39] HOLLIDAY, *Understanding Intercultural Communication…,* "Small culture formation on the go", capitolo 2
[40] HOLLIDAY, *Understanding Intercultural Communication…,* "Anna visiting Beatrice's family", capitolo 2

Egli sostiene infatti che così come esiste una grammatica in termini linguistici che consente di comprendere le frasi, esiste anche una *grammar of culture* (Fig. 7) che consente di comprendere gli eventi interculturali. Tuttavia, ci tiene a precisare, la mappa rappresenta un semplice strumento che non può far altro che guidarci e che non deve essere scambiata per un'accurata interpretazione degli eventi, troppo profondi e complicati per essere completamente compresi.

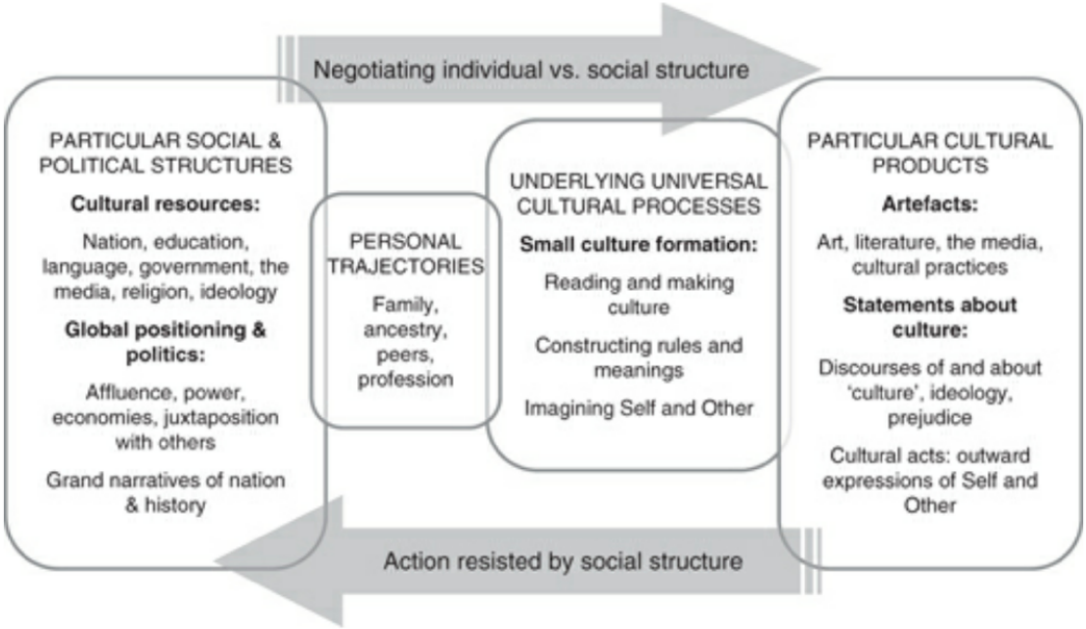


Figura 7: Grammar of Culture, modello di Adrian Holliday

La mappa rappresenta il dialogo tra i domini, il quale talvolta può essere ostacolato. Tutti gli elementi sono pertanto in costante comunicazione e movimento e l'influenza reciproca che esercitano gli uni sugli altri è raffigurata dalle frecce bidirezionali, in alto e in basso. Ai due estremi si collocano ***particular social and political structures*** e ***particular cultural products***, paragonabili alle *large cultures* precedentemente citate. Nel primo sono contenuti gli elementi che consentono di differenziare gli individui e presenta al suo interno un'ulteriore bipartizione. Il sottodominio ***cultural resources*** indica come gli individui siano influenzati da particolari strutture, politiche e sociali, nel vissuto quotidiano. In esso risiedono le differenze individuali in quanto ciascuno viene cresciuto all'interno di un determinato contesto sociale (sistema educativo, istituzioni nazionali, esposizione mediatica, sistema economico, ecc.). Holliday sottolinea tuttavia come, il fatto che queste risorse possano essere identificate come una corrispondenza tra nazione e religione, lingua, sistema economico, risulti vero solo nel caso in cui le comunità in questione non siano state influenzate dalla globalizzazione. Il secondo sottodominio, ***global positioning and politics***, fa riferimento alla percezione di se stessi e della propria società rispetto al resto del mondo. Su di esso, esercitano

particolare influenza le grandi narrazioni, rafforzate da media, educazione, politica, economia, ecc. Sono infine delle risorse estremamente potenti poiché danno forma alle modalità di pensiero degli individui e alla posizione che questi rivestono in relazione agli altri. All'estremità destra del grafico si colloca il secondo dominio, ***particular cultural products*** che definisce i prodotti dell'attività culturale. Esso a sua volta è suddiviso in due sottodomini. Il primo, ***artefacts***, include la letteratura, le arti, le pratiche culturali (differenze alimentare, igieniche, relazionali, organizzative) e viene spesso utilizzato per distinguere le culture su base nazionale, nonostante i suoi elementi siano riconducibili anche a delle micro realtà locali. Il secondo, ***statements about culture***, è forse il più astratto ed è definito come la modalità con cui gli individui decidono di presentare se stessi e definire la propria cultura. Al centro della mappa si trovano ***underlying universal cultural processes*** e ***personal trajectories*** che contribuiscono al dialogo tra i principali domini. Il primo rappresenta la fonte delle azioni sociali, processi comuni a tutti gli individui. Riguarda abilità e strategia che ognuno, a prescindere dal proprio background, utilizza per partecipare e negoziare la propria posizione all'interno del panorama culturale di appartenenza. È pertanto la base sottintesa alla potenzialità degli individui di prendere parte alla produzione della cultura e trova la sua espressione nelle *small cultures*. *Personal trajectories*, infine, contiene gli elementi che influenzano il percorso dell'individuo all'interno della società (storia familiare, origini, ecc.). Queste traiettorie favoriscono la comunicazione con le strutture politiche e sociali alle estremità della mappa.

Le due frecce, precedentemente menzionate, agevolano il dialogo tra il potere *dell'underlying universal cultural processes*, appartenente ai singoli individui, e le realtà culturali più specifiche che derivano dalle strutture nazionali. Centrale all'interno del processo di negoziazione della *grammar of culture*, è il ruolo dell'individuo, il quale quotidianamente compie delle scelte e prende delle decisioni.

La *grammar of culture* privilegia dunque una concezione dinamica degli elementi culturali e trova la sua massima espressione nella teoria delle small *cultures formation on the go*. Holliday fornisce pertanto un'alternativa ai modelli tradizionali che consente di sfuggire i pericoli di una visione essenzialista mettendo in risalto il ruolo attivo dell'individuo e rendendo giustizia alla complessità che ci circonda.

Conclusioni

In questo capitolo si è fornita una breve panoramica sugli studi che hanno cercato di spiegare le differenze culturali nel tentativo di agevolare i manager di tutto il mondo nelle operazioni internazionali. Particolare attenzione è stata rivolta ai modelli proposti da Hall, Hofstede, Trompenaars e Hampden-Turner, i quali hanno rappresentato un paradigma negli studi sulla comunicazione interculturale e, nello specifico nella sfera del business.

Alle considerazioni fatte fino ad ora è necessario aggiungere che, tali modelli, pur presentandosi come promotori del rispetto delle differenze culturali finiscono con l'offrire una visione eccessivamente semplicistica e, talvolta, stereotipata. È il caso ad esempio della dimensione *masculinity-femininity* nel modello hofstediano, in cui alle culture femminili viene associata la tendenza a prendersi cura degli altri e a quelle maschili la propensione al lavoro e al successo, entrambe rivelatrici di un pregiudizio essenzialista, fondato su convinzioni del passato, che ostacola un avanzamento verso una società più egalitaria. In maniera differente Hall propone un'immagine poco realistica della realtà giapponese. Nel suggerire agli "americani", le caratteristiche generali da cui un manager non può prescindere, qualora intenda collaborare con i "giapponesi" afferma[41]: "This person should be someone who gets along well with people, is sensitive to cultural differences, has a high language aptitude, and has a strong drive to mantain good interpersonal relations" e aggiunge "Japanese admire people who are serious about their work, well informed sincere and honest". Il manager "**americano**" dovrebbe dunque essere una persona che ha facilità a relazionarsi con gli altri, empatica, con delle ottime capacità linguistiche e che sia in grado di gestire le relazioni poiché la controparte, "**giapponese**", ama collaborare con persone diligenti, informate, sincere ed oneste. Sorge dunque spontaneo chiedersi come tali caratteristiche possano essere circoscritte esclusivamente alla realtà giapponese. In relazione a quanto sostenuto nei capitoli precedenti, è possibile affermare che individui aventi background differenti tendano ad attribuire un diverso grado di importanza alle relazioni personali all'interno del contesto commerciale. Tuttavia, affermare che lavorare con individui che corrispondono alla suddetta descrizione sia una prerogativa dei "giapponesi", potrebbe risultare eccessivamente limitativo e generale. Risulta infatti altamente probabile che qualsiasi individuo, a prescindere dalla nazionalità, aspiri a collaborare con qualcuno che abbia tali qualità. Un ultimo esempio è tratto da *When Cultures Collide* di Richard Lewis che, pur non essendo stato analizzato nel corso del capitolo, nel suo libro fornisce una sorta di identikit per ciascuna nazione al fine di agevolare le relazioni commerciali. Restando nel contesto "giapponese"[42], li definisce

[41] HALL, *Hidden Differences…*, cit. pp. 100-116
[42] Richard D. LEWIS, *When Cultures Collide. Leading Across Cultures*, Boston, Londra, Nicholas Brealey Publishing, 2006, p. 510

estremamente onesti e gentili, puntuali, diffidenti nei confronti degli stranieri e timidi (solo per citare alcune categorizzazioni). Per quanto riguarda gli "italiani"[43] invece, li suddivide in Nord e Sud affermando che i primi siano industrializzati, rispettosi delle leggi e meritocratici, e i secondi tradizionalisti, legati alle autorità e alle famiglie mafiose e attenti alle connessioni personali.
Tali affermazioni si pongono in antitesi con il presupposto delle suddette teorie, ovvero esaltare le differenze rispettando le specificità culturali, in quanto creano un'immagine estremamente semplificata della realtà e, in alcuni casi, alimentano la nascita di pregiudizi.

I "giapponesi", ad esempio, vengono di sovente etichettati come estremamente puntuali, rispettosi delle scadenze e fedeli ai programmi anzi, per meglio dire, quasi irremovibili sulle modifiche, calzando ad hoc la definizione di cultura mono-cronica. Al contrario invece, gli "italiani" vengono dipinti come generalmente in ritardo, non curanti dei programmi e particolarmente attenti ai rapporti personali. In realtà, entrambe queste descrizioni sono da considerarsi sostanzialmente errate. Sfruttare questa dicotomia per prevedere il comportamento degli individui conduce inevitabilmente all'elaborazione di pregiudizi dannosi, per la relazione con gli individui e, nel campo specifico del business, con i propri partner. Sulla base di queste suddivisioni, risulta infatti inevitabile pensare che se un "italiano" si presenta tardi ad un incontro la causa principale è da ricercarsi nella sua "italianità". Se invece è un "giapponese" a presentarsi in ritardo o a non rispettare le scadenze si tenderà a pensare che sia emerso qualche imprevisto. L'estremizzazione di alcuni concetti può pertanto rivelarsi pericolosa in quanto impedisce l'elaborazione di una riflessione critica e contestualizzata e favorisce la tendenza a giungere a conclusioni affrettate.

Con l'obiettivo di comprendere se una visione essenzialista sia ancora diffusa nell'ambito del commercio internazionale e il ruolo esercitato dalla cultura nei rapporti con gli individui, in particolare partner commerciali e clienti e/o consumatori, è stata svolta un'indagine qualitativa e quantitativa, i cui dati e l'analisi sono presentati nel capitolo che segue.

[43] LEWIS, *When Cultures Collide*…, cit., p.265

CAPITOLO IV

Caso studio: il mercato del vino italiano in Giappone

4.1 Premessa

La scelta di focalizzare il presente studio sul mercato vinicolo italiano in Giappone è puramente personale e, pertanto, non preclude ulteriori analisi in diversi settori e paesi. L'idea nasce dal desiderio di unire la passione per il vino, che coltivo sin da quando ero bambina, al percorso di studi che mi ha portata fino a qui. Mio padre è un enologo e per molti anni ho avuto la possibilità di vivere all'interno delle aziende per cui ha lavorato. Ricordo con nostalgia i pomeriggi passati in bottiglieria ed enoteca con i suoi colleghi. Per me era un gioco e mai avrei pensato che potesse diventare il mio futuro. Crescendo, ho iniziato ad interessarmi sempre più a questo settore, partecipando ad eventi, fiere, degustazioni al fianco di mio padre. Tuttavia, la mia poca predisposizione alle materie scientifiche mi ha impedito di seguire le sue orme. Ho scelto dunque un'altra strada, sperando che non mi conducesse ad un bivio ma piuttosto ad un incrocio che mi avrebbe permesso di unire le mie due passioni. In questo percorso, posso oggi affermare, la scelta di studiare giapponese si è rivelata più corretta di quanto pensassi.

Italia e Giappone sono da sempre percepiti come due paesi molto distanti ma al contempo vicini. Negli ultimi anni, entrambi hanno affrontato tematiche simili tra cui quelle relative all'approvvigionamento energetico, alle calamità naturali e all'invecchiamento della popolazione. Tali analogie hanno condotto alla cooperazione tra i due paesi in diversi settori innovativi quali energie rinnovabili, nano e biotecnologie, Ict (e-health), architettura, robotica, domotica e preparazione di prodotti chimici e farmaceutici[1]. Parallelamente sono aumentate le esportazioni italiane verso il Giappone nel settore meccanico e dell'automotive, nel campo della moda e nell'agroalimentare, quest'ultimo di particolare interesse. A partire dagli anni novanta, infatti, si è assistito al proliferare di ristoranti italiani, soprattutto a Tokyo, e, proprio la ristorazione assorbe oggi circa il 70% dell'export italiano dell'agroalimentare[2]. Analogamente il settore enoico ha subito una netta trasformazione.

Il Made in Italy del vino è uno dei principali settori trainanti del Paese e, nonostante l'instabilità delle più grandi economie nell'ultima decade, sembra non conoscere crisi. Dal 2008 ad

[1] https://www.esteri.it/mae/resource/pubblicazioni/2016/11/newsletter_n.11_30_novembre_2016.pdf, 30/01/2019
[2] ibid

oggi, infatti, le esportazioni di vino italiano all'estero sono cresciute del 69%, con una vendita di 459 milioni di bottiglie in più rispetto al decennio precedente ed una crescita costante del 5%[3]. Europa e Stati Uniti restano i principali mercati di sbocco ma, negli ultimi anni, l'attenzione si è spostata sul continente asiatico e, in particolare sul Giappone che rappresenta il principale mercato in Asia per il vino italiano. Nel primo semestre del 2018 sono stati esportati 14.844.000 di litri di vino fermo e 2.961.000 di litri di vino spumante per un valore complessivo di oltre 10.000 milioni di yen[4]. Una performance di tutto rispetto che fa registrare un aumento delle vendite pari al 14,2% e che consente di raggiungere il Cile, al secondo posto tra i maggiori esportatori di vino in Giappone, e di avvicinarsi alla Francia, in testa con il 40% delle quote di mercato.

I numeri già positivi lasciano ben sperare per il futuro dell'export vinicolo italiano in Giappone, soprattutto se affiancati all'approvazione dell'accordo JEFTA (Japan-Ue Free Trade Agreement), firmato nel luglio 2018 ed entrato in vigore il primo febbraio 2019. L'accordo prevede infatti una semplificazione degli scambi tra i due paesi. Esso mira in primo luogo a ridurre gli ostacoli presenti, soprattutto in termini di dazi. In secondo luogo, intende favorire una linea comune tra i due poli nell'ambito delle norme commerciali. Obiettivo finale è quello di lanciare un segnale forte, simbolo della volontà da parte di entrambi a rifiutare il protezionismo[5]. Tra i settori che trarranno maggior beneficio vi è proprio quello dell'agroalimentare, soprattutto italiano, e nello specifico, il settore vinicolo. I dazi attualmente al 31% per gli spumanti, al 15% sull'imbottigliato e al 19,3% per il vino sfuso (>2litri), saranno ridotti a zero e 30 additivi e pratiche di vinificazione attualmente proibite in Giappone saranno riconosciute[6]. Rappresenta pertanto un enorme vantaggio per l'Italia che avrebbe la possibilità di scavalcare il Cile e offrirebbe alla Francia una motivazione in più per preoccuparsi.

I cambiamenti dell'ultimo ventennio hanno trasformato il mercato vinicolo italiano in Giappone, favorendo l'accesso anche a piccoli e medi produttori e, le ottimistiche previsioni per il futuro, lasciano ipotizzare un'ulteriore intensificazione della presenza dei prodotti vinicoli italiani sul territorio giapponese. Sorge dunque spontaneo chiedersi, soprattutto in relazione a quanto discusso nei capitoli precedenti, quale sia l'approccio migliore da utilizzare, in particolare nel superamento delle barriere culturali e il ruolo da queste ultime svolto nelle relazioni con i propri partner commerciali e con i potenziali clienti e/o consumatori. Nel tentativo di offrire una più ampia prospettiva dall'interno sono stati intervistati due esperti del settore vinicolo italiano che da anni

[3] http://www.inumeridelvino.it/tag/2018, 25/01/2019
[4] *Italia e Giappone così lontani, così vicini*, "Farnesina. Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale", 30 novembre 2016 https://www.esteri.it/mae/ar/sala_stampa/archivionotizie/retediplomatica/il-vino-italiano-sbarca-in-giappone-un-mercato-in-espansione.html, 25/01/2019
[5] http://ec.europa.eu/trade/policy/in-focus/eu-japan-economic-partnership-agreement/agreement-explained/index_it.htm, 01/02/2019
[6] Antonella, DE SANTIS, *Cos'è il Jefta, l'accordo commerciale tra Giappone e Unione Europea*, "Gambero Rosso" 19 luglio 2018, https://www.gamberorosso.it/notizie/articoli-food/cos-e-il-jefta-l-accordo-commerciale-tra-giappone-e-unione-europea/, 24/01/2019

collaborano con il Giappone ed è stato svolto un sondaggio sul consumo di vino rivolto esclusivamente ad un pubblico giapponese.

4.2 Metodologia: analisi qualitativa e quantitativa

L'indagine è stata svolta attraverso la combinazione di due metodologie di analisi, qualitativa e quantitativa, ciascuna adatta a soddisfare specifici obiettivi. Nel tentativo di raccogliere punti di vista differenti sulla percezione delle barriere culturali incontrate dalle imprese nell'ambito del commercio internazionale, si è ritenuto opportuno l'utilizzo di un'intervista semi strutturata, tra le metodologie più diffuse nella ricerca qualitativa. Essa presenta infatti numerosi vantaggi. In primo luogo, poiché si tratta di un'intervista, a prescindere dalle specificità (strutturata, semi-strutturata o de-strutturata), consente di osservare il problema trattato da una diversa prospettiva in quanto "attempts to understand the world from the subject's point of view, to unfold the meaning of peoples' experiences, to uncover their lived world before scientific explanations"[7]. In aggiunta, proprio la natura semi strutturata, permette di implementare ed approfondire la ricerca attraverso l'utilizzo di domande generate dalle risposte e considerazioni dell'intervistato. Tale tipologia infatti, nonostante si attenga ad uno schema prestabilito come quello dell'intervista strutturata, non è ad esso strettamente vincolata e pertanto favorisce una comprensione più approfondita di ciò che l'intervistato intende comunicare[8]. Al contrario, con l'obiettivo di confermare come il contatto con la realtà italiana, attraverso soggiorni di lungo o breve periodo, posizioni lavorative e conoscenze personali, influisca sulla percezione, sulle abitudini e sulle decisioni di acquisto degli individui, sempre in relazione al mercato del vino italiano in Giappone, si è preferito optare per un questionario on line. La ragione di tale scelta è da riscontrarsi nell'obiettivo stesso. L'analisi quantitativa consente infatti di confermare o smentire le ipotesi precedentemente fatte dal ricercatore[9].

Entrambe le metodologie tuttavia presentano dei limiti. Nel caso della ricerca qualitativa, l'elaborazione dei dati è strettamente legata all'interpretazione del ricercatore e di conseguenza rischia di essere fortemente condizionata dalla sua prospettiva[10]. Per questo motivo, nel tentativo di trascrivere le interviste nel modo più oggettivo e veritiero possibile, sono state effettuate delle registrazioni e sono stati presi appunti durante lo scambio di informazioni. Inoltre, le interviste sono state interamente riportate in appendice. Ad ogni modo, la focalizzazione e l'approfondimento di uno specifico tema piuttosto che di un altro, sono frutto di una decisione personale e pertanto da questa inevitabilmente influenzate. Tale problema non si pone nel caso della ricerca quantitativa poiché la metodologia non consente margine di influenza al ricercatore. Tuttavia, al contrario di quanto accade per l'intervista, non è possibile, ad esempio, assicurarsi che i rispondenti abbiano

[7] Steinar KVALE, Interviews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing in Meg Sewell, "The use of qualitative interviews in evaluation" *The University of Arizona*
[8] Nigel NEWTON, The use of semi-structured interviews in qualitative research: strengths and weaknesses, 2010
[9] Julia BRANNEN, *Mixing Methods. Qualitative and Quantitative Research*, Londra, New York, Routledge: Taylor & Francis Group, 2016, p4
[10] Ibid.

compreso a pieno l'argomento o le domande stesse. Anche in questo caso si è cercato di utilizzare un approccio scrupoloso. Essendo il questionario rivolto ad un pubblico giapponese è stato prima tradotto e sottoposto alla revisione di una persona madre lingua con l'obiettivo di far risultare le domande più chiare e naturali possibili. Nella diffusione del questionario è stata inoltre allegata una breve descrizione in giapponese contenente l'argomento e lo scopo dell'indagine.

4.3 Le interviste

Con l'obiettivo di approfondire il tema delle differenze culturali nell'ambito del commercio su scala globale e di raccogliere ulteriori punti di vista sui temi precedentemente presentati, si è deciso di coinvolgere due esperti del settore vinicolo che lavorano o hanno lavorato a lungo a contatto con la realtà italiana e giapponese. Tuttavia, per motivi di privacy, si è scelto di non rivelare i nomi degli intervistati così come le aziende con cui collaborano o hanno collaborato, dati che ad ogni modo non avrebbero modificato l'esito dell'analisi.

In entrambi i casi, gli intervistati sono stati contattati tramite e-mail ed è stata chiesta loro la disponibilità a partecipare allo studio. Una volta ricevuta la conferma, sono state inviate le domande prestabilite, in anticipo rispetto alla data fissata per l'incontro. Nel primo caso (intervista A) non è stato possibile organizzare un colloquio di persona e pertanto l'indagine è stata svolta telefonicamente. Nel secondo caso invece si è riusciti a fissare un incontro (intervista B).

Le interviste, come è stato già sottolineato, sono del tipo semi-strutturato e pertanto presentano domande uguali e non (vedi appendice). Tuttavia, è comunque possibile definire una struttura generale suddivisa in tre sezioni. La prima parte è dedicata alle informazioni generiche inerenti alla carriera professionale dell'intervistato e all'azienda per cui questi lavora o ha lavorato. La seconda tratta nello specifico il tema delle differenze culturali nelle trattative commerciali, mettendo in evidenza le opinioni e le esperienze raccolte. L'ultima parte è infine dedicata alle strategie di marketing internazionale.

4.3.1 INTERVISTA A

L'intervistato A è il titolare di un'azienda che si occupa di far conoscere i prodotti Made in Italy nel mondo. Nello specifico, si tratta di formaggi, pasta, pomodori pelati, olio, dolciumi e vino italiano. Quest'ultimo, per quanto riguarda il Giappone, rappresenta il principale prodotto esportato in quanto costituisce da solo il 20% del fatturato totale dell'azienda, una percentuale rilevante se si considerano gli altri 16 paesi con cui l'azienda ha contatti e la varietà dei prodotti commercializzati. Per motivi di dazi, trasporti e logistica, l'azienda esporta esclusivamente a catene di ristoranti, supermercati o importatori e la maggior parte degli scambi, nonostante alcune alleanze strategiche con il Giappone, la Cina, Hong Kong e l'Inghilterra, avviene attraverso le esportazioni dirette. Il contributo fornito dall'intervistato A all'analisi svolta risulta dunque fondamentale in quanto offre una visione ed un'esperienza globale, con particolare riferimento alla realtà giapponese.

Nel corso dell'intervista è stata confermata la presenza di alcune differenze, culturali e non, che rappresentano un potenziale ostacolo al commercio internazionale. Nello specifico, in relazione al contesto italiano e giapponese, sono emerse tre problematiche principali. La prima, di carattere demografico, si riferisce al calo delle nascite e al parallelo invecchiamento della popolazione che ha caratterizzato l'andamento dei paesi nell'ultimo ventennio. Questa si presenta come barriera al commercio, domestico ed estero, in quanto i giovani costituiscono la forza motrice del mercato. In loro assenza viene a mancare la curiosità e la ricerca della novità, elementi fondamentali per la crescita economica. Un secondo ostacolo è rappresentato dalla difficoltà nel comunicare il valore di un determinato prodotto in ambiente straniero. Nel caso del vino tale problematica risulta essere maggiormente accentuata. La comunicazione del valore di una determinata bottiglia, sia esso inteso in termini qualitativi o economici, risulta più semplice in ambiente domestico. È infatti altamente probabile che, i potenziali clienti operanti nel settore, siano a conoscenza dei costi e degli sforzi sostenuti dall'azienda per la produzione di quel determinato vino. Con questo si intende ad esempio, l'utilizzo di un'uva pregiata che necessita di una specifica lavorazione, la coltivazione di un terreno la cui cura potrebbe richiedere un'attenzione particolare ma anche i semplici costi sostenuti da un'azienda come la retribuzione dei lavoratori o il pagamento delle tasse. Tutti questi elementi vanno ad influire sul valore, qualitativo ed economico, del prodotto finale. Tuttavia, proprio per la mancanza di conoscenza di determinate sfumature, c'è il rischio che all'estero il prodotto non venga compreso a fondo e di conseguenza sminuito. Un'ultima grande differenza, forse la più importante in termini culturali, è da riscontrarsi nella diversa percezione dei valori. Relativamente al Giappone l'intervistato afferma: "non c'è comunanza di valori". Questo è infatti visibile nei concetti di precisione, puntualità, velocità e qualità, e proprio su quest'ultimo si sofferma a lungo ritornandovi più volte nel corso dell'intervista. L'Italia concepisce la qualità come una caratteristica intrinseca al prodotto stesso; il Giappone ha una visione più globale che va dal packaging fino all'interno. Ma l'intervistato non si limita ad esprimere una semplice opinione e cerca di fornire una spiegazione. Tale differenza è da riscontrarsi nell'esperienza che gli individui hanno del prodotto. Ciò non significa che i giapponesi non ce l'abbiano, tiene a precisare. Ce l'hanno, ma per i loro prodotti. Quando si tratta del vino, è difficile che abbiano la stessa esperienza che si ha in Italia e pertanto non è possibile che facciano affidamento solamente al gusto e al proprio palato. Ecco allora che l'aspetto visivo risulta estremamente importante dove "l'assenza di certi requisiti specifici di perfezione estrema porta a peggiorare la percezione del contenuto stesso". Tale problema è stato già affrontato nel capitolo 2 (paragrafo 2.2.1) in relazione al concetto di efficienza. Ed è riallacciandosi alle differenze sulla percezione della dimensione temporale che l'intervistato prosegue evidenziando come anche il termine "velocità" venga interpretato diversamente nei due paesi. In Italia si tende a

rispettare determinati orari lavorativi e generalmente, almeno per coloro che lavorano in azienda, il sabato e la domenica sono considerati giorni festivi. Al di fuori degli orari di ufficio, di norma, non si lavora. In Giappone tali orari esistono ma vengono facilmente modificati e riorganizzati per far posto al cliente, talvolta giungendo a sacrificare le ore di sonno. Ne consegue pertanto che l'espressione "il prima possibile" in Italia potrebbe coincidere con gli orari lavorativi mentre in Giappone potrebbe significare letteralmente "il prima possibile", indipendentemente dai propri impegni. Tale differenza, seppur veritiera, necessita tuttavia di una contestualizzazione e non dovrebbe essere generalizzata all'intera "cultura giapponese" o alla "cultura italiana" ma piuttosto, ad esempio, a particolari "culture aziendali" o a caratteristiche puramente individuali. Generalizzando, come osservato nei capitoli precedenti, vi è il rischio di cadere in stereotipi e pregiudizi, i quali, come affermato anche dall'intervistato, possono influenzare le relazioni commerciali. Tuttavia, tiene a specificare, è più facile che abbiano un'influenza maggiore nella fase iniziale dei rapporti e comunque non sempre sono da considerarsi negativi. La percezione che si ha dell'Italia in Giappone è decisamente più positiva rispetto a quella che hanno altri Paesi Europei, seppur stereotipata.

Emerge dunque una maggiore facilità a commerciare con "culture simili" come è stato confermato dall'interlocutore, laddove per "culture simili" sembrerebbe fare riferimento alla Spagna o all'Argentina, ad esempio. Tuttavia, da un punto di vista puramente personale, dichiara di preferire le relazioni commerciali con partner "tedeschi" o "giapponesi" sostenendo che questi ultimi, seppur manchino di flessibilità, svolgano il lavoro in maniera efficiente e tendano a risolvere i problemi sul lungo periodo. Gli "italiani", al contrario, risultano essere pressapochisti e spesso ne pagano delle care conseguenze. Tali affermazioni sembrano tuttavia contraddire la facilità di commerciare con "culture simili" alla propria, se effettivamente ne esistono, rivelando dunque la poca importanza che rivestono i confini nazionali rispetto, ad esempio, alle caratteristiche personali degli individui. È possibile infatti che il carattere dell'intervistato, così come le esperienze fatte, consentano una maggiore facilità di comunicazione in questo settore con alcuni individui piuttosto che altri, a prescindere dalla nazione di provenienza.

Per quanto riguarda il ruolo degli aspetti culturali nelle strategie di marketing, l'influenza, seppur esistente, sembra essere leggermente minore. Questo risulta particolarmente vero nell'adattamento del prodotto le cui modifiche sembrano essere principalmente legate ad aspetti tecnici, pratici o ai gusti dei consumatori. Il retro delle etichette deve essere scritto in giapponese con specifiche informazioni mentre sul davanti si preferiscono linee morbide ed animali docili, colori sgargianti, che permettano di distinguere una bottiglia da un'altra, e design freschi e moderni, proprio come quelli italiani. È preferibile evitare bottiglie troppo larghe o troppo alte: non entrano negli scaffali ed occupano troppo spazio nelle case, problema che in Italia, ad esempio, non si pone.

Un'ulteriore differenza è da riscontrarsi nella modalità con cui il vino viene consumato e che influenza le strategie di promozione del prodotto. In Giappone, non si usa abbinare il vino al cibo e pertanto vi è una tendenza a bere vino rosso perché fa bene alla salute, anche quando si mangia pesce; alcune bottiglie vengono utilizzate come regalo, vini che in Italia non sarebbero particolarmente apprezzati. Alla luce di questi piccoli particolari è necessario comunicare il vino nella maniera più idonea possibile. Ma vi è un elemento che sembra accumunare entrambi i paesi e che trascende qualsiasi differenza: il prezzo. Oggi sempre più sia in Italia che in Giappone si cerca di puntare su quello.

Le barriere fino ad ora elencate devono essere necessariamente affrontate e superate per il successo della propria attività nel contesto internazionale. Da quanto emerso dall'intervista due sono gli elementi principali che potrebbero aiutare ad approcciare e fronteggiare tali ostacoli: l'esperienza e la conoscenza della lingua. Dal punto di vista dell'interlocutore, lo studio delle differenze culturali su base nazionale associato ad una corretta formazione prima di iniziare a commerciare con un paese straniero potrebbe essere utile ma non equivale ad un'esperienza diretta vissuta in prima persona. Afferma infatti: "Utile è tutto quello che aiuta a capire meglio le varie culture. Però, uno studio fatto sulla teoria, basandosi su esperienze di terzi, è sempre di relativa importanza perché la realtà del singolo settore e degli individui che poi incontreremo può essere molto diversa. Vanno bene gli studi ma è meglio non basarsi troppo sulla teoria bensì sull'esperienza effettiva". Un altro elemento che risulta indispensabile è infine la conoscenza della lingua. L'interlocutore sostiene infatti che l'inglese sia utile nel 90% dei casi e che anche l'azienda per cui lavora, ad esempio, fa i contratti in inglese, non in giapponese. Tuttavia, conoscere la lingua del paese con cui si commercia non solo porta numerosi benefici, ma consente anche di cogliere delle sfumature nell'atteggiamento dei propri partner commerciali e di dimostrare interesse e comprensione nei confronti della "loro" cultura, afferma. Questo risulta estremamente importante soprattutto oggi dove c'è una spietata concorrenza tra produttori che propongono beni dalle caratteristiche simili. Rappresenta quindi non solo un'efficace strumento di comunicazione e di comprensione del proprio partner commerciale, ma può costituire anche un ottimo vantaggio competitivo.

4.3.2 INTERVISTA B

L'intervistato B attualmente si occupa di ricerca nel campo delle neuroscienze e sta lavorando alla realizzazione di una guida per l'autoapprendimento del giapponese commerciale. Tuttavia, è anche un sommelier ed ha lavorato per una decina di anni nel mondo del vino a contatto con la realtà giapponese, dapprima come impiegato presso un'azienda importatrice in Giappone, dove ha svolto

anche dei corsi di formazione sempre nel settore enoico, e successivamente in proprio, occupandosi di consulenza per le aziende italiane intenzionate ad espandere la propria attività in Giappone. Il suo contributo risulta pertanto fondamentale ai fini dell'indagine in quanto offre un punto di vista alternativo che oltrepassa i confini della realtà commerciale.

Analogamente a quanto emerso dall'analisi precedente, anche nel corso dell'intervista B è stata confermata la presenza di differenze, culturali e non, tra i vari paesi, che rappresentano un potenziale ostacolo al commercio internazionale. Nello specifico risulta che, tra le numerose barriere da affrontare (economiche, politiche, linguistiche, …), qualora un'azienda decida di espandere la propria attività all'estero, quelle culturali rappresentano le più difficili, laddove per culturali si intende "capire cosa vuole il mercato a cui ci si rivolge". L'accento viene dunque posto non sulla diversità di valori bensì sulle aspettative, che variano di mercato in mercato. In Italia, ad esempio, si tende a non dare troppa importanza ad un'etichetta leggermente storta o ad una bottiglia imperfetta che ha subito dei piccoli urti durante il trasporto. Ciò che conta è che il vino sia buono. Al contrario, in Giappone tali aspetti risultano fondamentali e, qualora non rispondano alle aspettative, il prodotto viene rimandato indietro e necessita di una sostituzione, procedura che inevitabilmente porta all'aumento dei costi e, di conseguenza, del prezzo finale. Tuttavia, il problema non è da riscontrarsi nella precisione maniacale dei "giapponesi" bensì nel sistema mercato che si basa su certe aspettative e non consente di uscire da determinati parametri. Tali affermazioni appaiono non troppo distanti da quanto sostenuto dall'intervistato A riguardo alla diversa percezione del concetto di qualità in Giappone e in Italia. La maggiore difficoltà dunque risiede nell'andare incontro a delle esigenze che sono diverse dalle proprie perché legate appunto ad aspetti, se così possono essere definiti, culturali. E proprio la comprensione di tali aspetti può fare la differenza tra il successo e l'insuccesso. L'impatto che possono avere sul commercio internazionale è incalcolabile e, pur non essendo l'unico fattore, hanno la capacità di determinare le sorti delle relazioni con i propri clienti.

L'intervistato B tiene a precisare come le differenze culturali non necessariamente debbano essere confinate all'interno di un determinato territorio. Tuttavia, laddove è possibile trovare degli elementi di unicità che distinguono gli individui l'uno dall'altro, è altrettanto probabile che vi siano delle caratteristiche comuni dettate dalla condivisione di uno stesso sistema scolastico, legislativo, linguistico diffuso su base nazionale e che inevitabilmente influenza il comportamento degli individui. Di conseguenza, gli studi basati sul sistema dei *value orientations* e sulle culture nazionali, non sono da considerarsi privi di significato o inutili in quanto, seppur in chiave semplicistica, contengono degli aspetti veritieri. Questi hanno però un valore puramente statistico, se effettuati con i dovuti criteri. Non offrono quindi nessuna certezza, solo una probabilità. Rappresentano inoltre un buon punto di partenza per coloro che intendono commerciare con un paese straniero. Se alimentati

dall'ignoranza possono portare alla costruzione di stereotipi e pregiudizi, pericolosi per il business e per la società, perché creano delle aspettative che non hanno alcun fondamento e che possono condurre ad errori irreparabili. Ma se presi "con le pinze" possono rivelarsi utili. L'intervistato B fa infatti riflettere su un aspetto importante. Per coloro che ad esempio non hanno mai avuto a che fare con il Giappone, partire da uno studio che definisce le modalità di commerciare dei "giapponesi" in un certo modo, seppur in chiave semplicistica, è sicuramente meglio che provare a fare affari peccando di etnocentrismo e volendo imporre la propria visione. Certo, sta poi all'individuo contestualizzare e non costruire un'immagine stereotipata.

Per quanto riguarda il marketing internazionale emergono degli aspetti simili a quelli evidenziati dall'analisi precedente. L'intervistato B evidenzia come, una delle barriere principali al commercio del vino in Giappone, sia quella legislativa, a causa di numerose restrizioni e tassazioni. A questa si aggiunge la natura stessa del prodotto che necessita di particolari accorgimenti, come ad esempio la refrigerazione o l'utilizzo di specifiche condizioni di trasporto. Un'ulteriore problematica nasce dalla difficoltà di comunicare il valore del prodotto, un tema già affrontato nell'intervista precedente. Spesso infatti si fatica a far comprendere le specificità di ogni singola tipologia di vino, dalle varietà di uva alle peculiarità del territorio in cui viene coltivata. Infine, esistono delle barriere di tipo tecnico-legale, come ad esempio l'obbligo di indicare sul retro dell'etichetta i dati del produttore, dell'importare e le informazioni sul vino in lingua giapponese o l'utilizzo di una certa tipologia di tappi. Al contrario, la strategia di marketing in sé, non presenta alcuna differenza. L'obiettivo è sempre lo stesso: far comprendere al potenziale cliente il valore aggiunto del prodotto offerto rispetto a quello dei concorrenti. Ancora una volta però, la principale difficoltà risiede nel comprendere le richieste di ciascun mercato, inevitabilmente differenti, per riuscire a soddisfarle.

Proprio l'accento sulla necessità di realizzare le aspettative dei vari mercati, e di conseguenza degli individui, porta l'intervistato B a concludere che, una delle caratteristiche essenziali per poter commerciare in ambiente domestico ed internazionale, e che può essere estesa in generale ai rapporti umani, fondamentali in ogni ambito, è la capacità di ascolto, dove per ascolto si intende "il riuscire ad interessarsi alle necessità dell'altra persona che, nel caso della trattativa, saranno legate a finalità comuni". Tale abilità porta con sé anche un significato pragmatico in quanto consente di risparmiare tempo e focalizzare l'attenzione su determinati aspetti piuttosto che su altri, quelli richiesti dal proprio interlocutore. È inoltre indice della presenza di sensibilità interculturale negli individui in quanto rivela la capacità di mettere le proprie conoscenze e il proprio punto di vista da parte per "ascoltare un'altra campana".

4.4 Il questionario

Le motivazioni sottintese alla realizzazione del presente questionario sono due: ricercare se il contatto con la realtà italiana, attraverso esperienze di studio, lavoro, conoscenze e/o viaggi, influisca sulle abitudini di consumo del vino ed individuare l'attuale direzione del mercato vinicolo italiano in Giappone. Obiettivo ultimo è quello di verificare se le modalità di acquisto, consumo e percezione del prodotto siano influenzate dal contatto con l'Italia, negando l'esistenza di un "consumatore tipo" identificato dalla nazione di provenienza, in questo caso il Giappone.

L'indagine è stata svolta attraverso la realizzazione di un sondaggio in lingua utilizzando lo strumento "Google Forms". È stata poi diffusa sui social network ed inviata, tramite email, ai destinatari idonei allegando una breve descrizione in entrambe le modalità.

Con l'intento di raccogliere dati significativi sui diversi aspetti che condizionano le decisioni di acquisto e la percezione dei prodotti, da parte dei consumatori, si è ritenuto opportuno suddividere il questionario in quattro sezioni. La prima dedicata alle informazioni generali dei rispondenti (età, sesso, luogo di nascita e di residenza, occupazione, contatti con l'Italia, ecc.). La seconda focalizzata sulle abitudini di consumo del vino, nello specifico in relazione a sakè e birra, tipologia preferita, frequenza con cui si consuma, occasioni in cui si beve. La terza sezione, invece, raccoglie dati sulla modalità di acquisto del prodotto. L'ultima parte è infine dedicata alla percezione del vino in Giappone con particolare riferimento all'aspetto qualitativo.

4.4.1 ANALISI DEI DATI

SEZIONE 1: INFORMAZIONI GENERALI

Il numero totale di coloro che hanno compilato il questionario è di 131 persone, 77 donne e 54 uomini, di età compresa tra i 19 e i 72 anni. Ai fini dell'analisi, i dati raccolti sono stati suddivisi sulla base delle seguenti variabili:

1. Età

Età	Numero di rispondenti
19-29	84
30-39	15
40-49	15

50-59	11
Oltre i 60	6

2. Città di residenza

Città di residenza	Numero di rispondenti
Tōkyō	52
Kōchi	17
Kanagawa	27
Estero	6 (di cui 5 in Italia)
Altro	29

3. Occupazione

Occupazione	Numero di rispondenti
Studente (scuola superiore ed università)	59
Impiegati presso un'azienda	26
Insegnanti	6
Altro	40

4. Contatto con l'Italia

Contatto con l'Italia	Numero di rispondenti
Sì	111
No	20

Quest'ultima è stata utilizzata come variabile di riferimento nel corso dello studio in quanto consente di mettere in relazione i dati di coloro che sono entrati in contatto con la realtà italiana e coloro che non ne hanno avuto occasione, evidenziandone somiglianze e differenze nelle abitudini di consumo, acquisto e percezione del vino. Data l'importanza rivestita dal suddetto fattore si è dunque deciso di

investigare le modalità con cui i 111 rispondenti sopracitati siano entrati in contatto con l'Italia. I risultati sono riassunti nel seguente grafico (Fig.8).

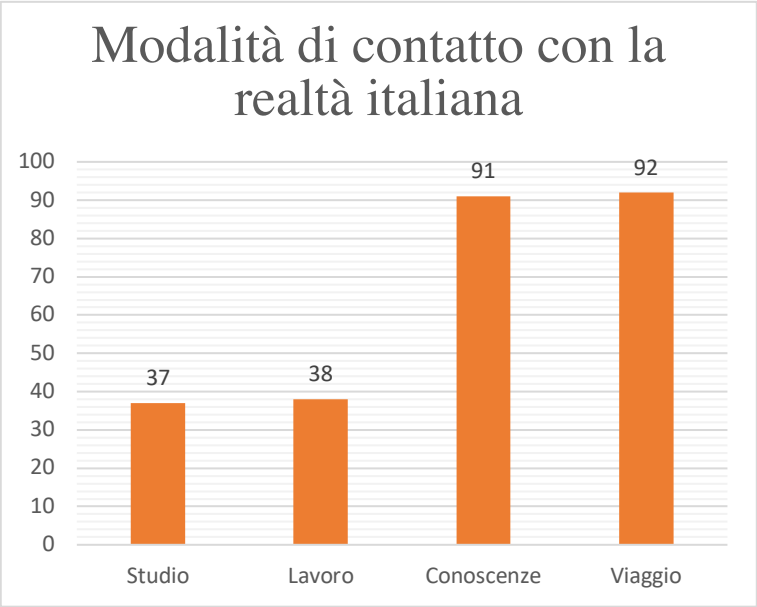


Figura 8: Modalità di contatto con la realtà italiana

In termini percentuali emerge che, l'84,7%, sul totale dei rispondenti, ha dichiarato di essere entrato in contatto con la realtà italiana. Di questi:

- Il 33,3% si è recato o si trova in Italia per motivi di studio e, il 75,7% vi ha trascorso un anno o più
- Il 34,2% ha lavorato o lavora presso un'organizzazione che ha dei rapporti con l'Italia. In particolare, il 42,1% lavora per un ristorante italiano e, il restante 57,9% si suddivide in insegnati presso scuole di lingua, impiegati presso la camera di commercio o aziende di import-export
- L'82,0% ha dei legami personali con un italiano, sia questi un parente, un amico o un fidanzato
- L'82,9% si è recato in Italia per turismo

SEZIONE 2: CONSUMO

Con l'obiettivo di comprendere se e come siano cambiate le abitudini di consumo del vino in seguito al contatto con l'Italia sono state poste le seguenti domande:

1. Dopo il contatto con l'Italia, hai modificato le abitudini di consumo del vino?
    - Sì
    - No
2. In che modo?
    - Il consumo di vino è diminuito
    - Il consumo di vino è aumentato
    - Non ho modificato le abitudini di consumo del vino

Le risposte raccolte sono riassunte nel seguente grafico (Fig.9).

Figura 9: Cambiamento nelle abitudini di consumo del vino

È necessario evidenziare come, il 24%, che non ha fornito alcuna risposta alle domande precedentemente elencate, è composto da coloro che, forse erroneamente o per un'incomprensione, ha risposto negativamente al quesito sul contatto con l'Italia, pur dichiarando di aver soggiornato nel Paese per motivi di studio o turismo, di lavorare a contatto con una realtà italiana o di avere dei conoscenti. Pertanto, tale percentuale non è stata analizzata.

Tra il 25% che ha dichiarato di non aver modificato le proprie abitudini di consumo del vino solo il 21,4% rientra nella categoria "studenti in scambio" laddove il restante 78,6% comprende prevalentemente coloro che si sono recati in Italia per turismo e/o conoscono qualcuno.

I dati risultano positivi per oltre il 50% dei rispondenti i quali, non solo hanno modificato le proprie abitudini ma, hanno iniziato a consumare quantità maggiori di vino. Dai risultati emerge infatti come le risposte alle domande 1 e 2 sopracitate coincidano. Inoltre, il 100%, di coloro che

hanno risposto affermativamente, ha avuto un contatto con l'Italia nelle quattro modalità precedentemente presentate. Nello specifico, il 45,6% ha soggiornato o soggiorna in Italia per motivi di studio, 43,9% ha lavorato o lavora presso un'organizzazione che favorisce il contatto con la realtà italiana e il 26,3% include coloro che si sono recati nel Paese per piacere e/o hanno delle conoscenze personali.

Questi dati risultano particolarmente importanti ai fini della ricerca in quanto forniscono una prima conferma all'ipotesi di partenza per cui, il contatto con la realtà italiana porti a modificare le abitudini di consumo di vino. In particolare, questo risulta essere vero per coloro cha hanno soggiornato o soggiornano in Italia per motivi di studio e lavorano a contatto con la realtà italiana. Un'ulteriore conferma viene fornita dai risultati successivi relativi al consumo di sakè, birra e vino.

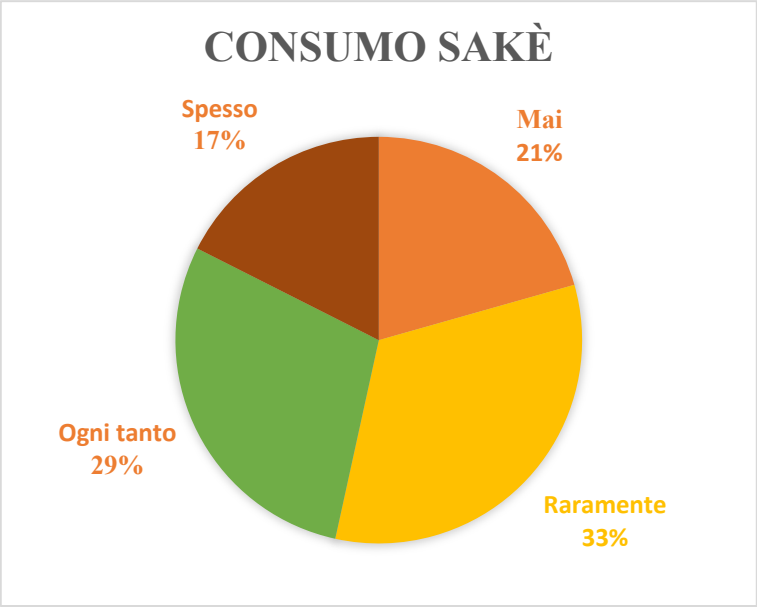


Figura 10: Abitudini di consumo del sakè

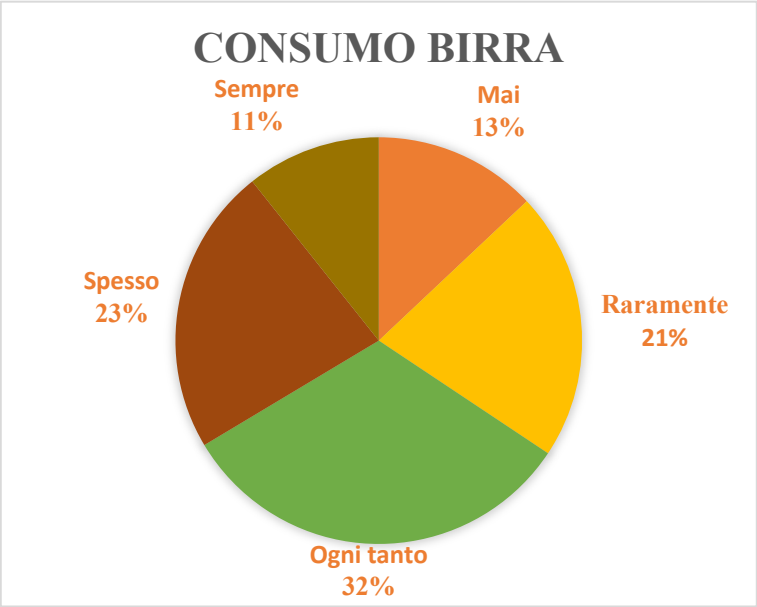


Figura 11: Abitudini di consumo della birra

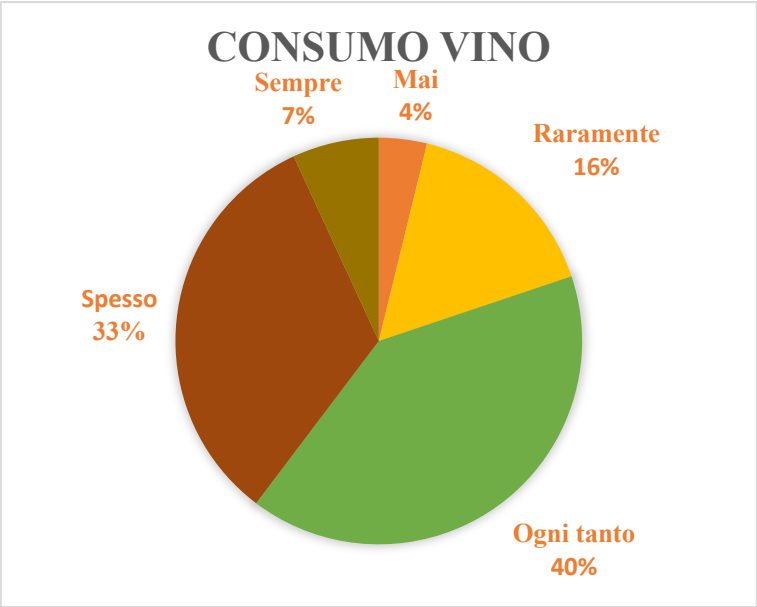


Figura 12: Abitudini di consumo del vino

I dati mostrano una tendenza generale a preferire il vino rispetto al sakè e alla birra. Analizzandoli nel dettaglio è possibile notare che, proprio coloro che hanno dichiarato di essere entrati in contatto con l'Italia, hanno contribuito in maniera sostanziale all'andamento positivo del consumo di vino. L'85,6%, dei 111, ha infatti affermato di consumare il vino tra "ogni tanto" e "sempre" laddove il 65%, dei 20 che non hanno avuto alcun contatto con l'Italia, ha espresso una preferenza tra "ogni tanto" e "spesso". Sembrerebbe pertanto che il vino, se paragonato al sakè e alla birra, riscuota maggiore popolarità tra il pubblico giapponese.

Tuttavia, il suo consumo rimane molto basso, sia in casa che fuori, poiché circa il 50% dei rispondenti ha dichiarato di bere vino "meno di una volta al mese". Si tratta dunque di una percentuale molto alta che induce a riflettere sulla necessità di intensificare la promozione del prodotto. È necessario comunque tenere conto di due aspetti fondamentali. In primo luogo, la maggior parte dei rispondenti al questionario (84) è composta da studenti. Pertanto, è lecito assumere che questi, durante la settimana e, in particolare durante la giornata, non consumino alcun tipo di bevande alcoliche. In secondo luogo, in Giappone, durante la pausa pranzo, sia essa dal lavoro o dalla scuola, non vi è l'abitudine a rientrare a casa e, il pranzo, molto spesso, tende ad essere concepito come un pasto veloce, al contrario di quanto avviene in Italia. Questi due fattori dunque rappresentano un'ipotetica motivazione a delle percentuali così basse nella frequenza di consumo.

Spostando l'attenzione sui dati positivi, si ottiene un'ulteriore conferma dell'influenza esercitata dal contatto con l'Italia. Le percentuali, seppur non elevate rivelano infatti che:

- Tra i 111 rispondenti, il 54% consuma vino in casa più di due volte a settimana e il 25,3% fuori

- Tra i 20 invece, il 10% consuma vino in casa più di due volte a settimana e solamente il 5% fuori

Non tutti gli aspetti riguardanti le abitudini di consumo del vino sono però riconducibili a tale bipartizione. È il caso ad esempio dei risultati sulla tipologia preferita (bianco, rosso, frizzante o altro) dove è possibile notare una distribuzione abbastanza equilibrata non influenzata dal contatto con la realtà italiana (Fig.13).

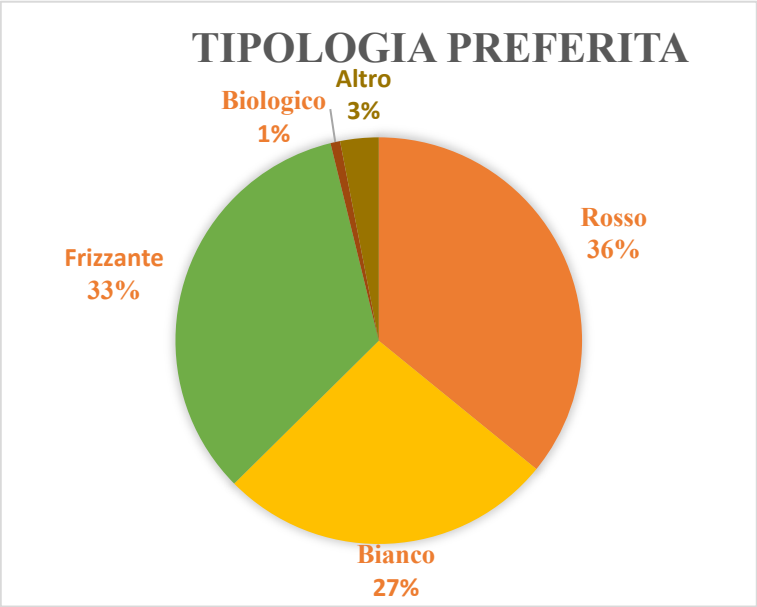


Figura 13: Tipologia di vino preferita

Tale grafico rivela inoltre una tendenza che sembra allontanarsi dallo stereotipo del "consumatore giapponese". Come è stato evidenziato anche nelle interviste precedentemente analizzate, in Giappone si tende a preferire il vino rosso in quanto si ritiene faccia bene alla salute. Tuttavia, il grafico mostra come non vi siano consistenti differenze, in termini percentuali, tra le diverse tipologie preferite. Ulteriore dimostrazione della difficoltà ad identificare un "consumatore tipo" è fornita dai dati relativi alle occasioni in cui si consuma il vino. In Giappone è infatti considerata una bevanda da condividere con amici e familiari in occasioni speciali o al ristorante. I risultati rivelano come tali tendenze siano ancora attuali. Il 76,3% sul totale dei rispondenti dichiara infatti di bere il vino in compagnia di amici e il 45% con i propri familiari. Percentuali positive anche per il consumo di vino durante eventi speciali (45,8%) o nei ristoranti (58%). Tuttavia, emerge la tendenza a bere il vino in occasioni di ritrovo con gli amici (54,2%) e come bevanda da degustare nei momenti di relax (37,4%), indice di un cambiamento in atto nelle abitudini dei consumatori.

SEZIONE 3: ACQUISTO

Anche le abitudini di acquisto dei consumatori risultano essere soggette a cambiamento. Come già accennato precedentemente sembrerebbe diffusa l'idea che in Giappone il vino venga acquistato in quanto bevanda salutare e non vi sia l'abitudine di abbinarlo al cibo. Tuttavia, i dati raccolti rivelano il contrario (Fig.14).

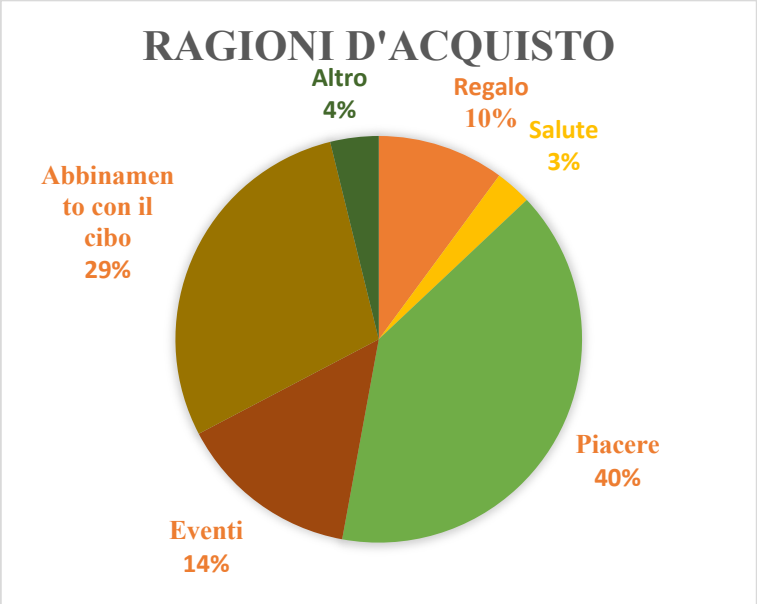


Figura 14: Ragioni che spingono all'acquisto del vino

Solo il 3% dei rispondenti dichiara infatti di acquistare il vino perché fa bene alla salute. Spiccano invece coloro che lo acquistano per puro piacere personale (40%) e per abbinarlo al cibo (29%). Anche in questo caso, sembra difficile trovare riscontro nel contatto con la realtà italiana. Tuttavia, da un'analisi nel dettaglio emerge come più del 50% di coloro che acquistano il vino per abbinarlo ai piatti, siano residenti a Tokyo, suggerendo dunque l'influenza di una grande città in cui, non solo sono presenti numerosi ristoranti italiani ma, è più facile reperire il prodotto nei supermercati e nei negozi addetti alla vendita, due dei luoghi preferiti in Giappone per l'acquisto di vino.

Con l'obiettivo di comprendere più approfonditamente quale siano i fattori che influenzano maggiormente le decisioni dei consumatori, è stata inserita una sezione in cui fosse necessario attribuire un grado di importanza (da 1 a 5, di seguito riassunti da 1 a 3) ad alcuni elementi fondamentali, illustrati nelle tabelle sottostanti con relativi dati raccolti (Fig.15; Fig.16)

	Prezzo	Miscela	Provenienza	Certificazione	Etichetta	Marchio	Design Bottiglia	Dimensione Bottiglia	Sostenibilità
Poco Importante	9%	26,1%	21,6%	33,7%	29,7%	40,6%	28%	36,1%	37%
Mediamente Importante	15,3%	36,1%	30,7%	24,9%	36,1%	30,6%	27,9%	34,2%	39,6%
Importante	75,7%	37,8%	47,7%	41,4%	34,2%	28,8%	44,1%	29,7%	23,4%

Figura 15: Tabella riferita ai rispondenti entrati in contatto con la realtà italiana (111)

	Prezzo	Miscela	Provenienza	Certificazione	Etichetta	Marchio	Design Bottiglia	Dimensione Bottiglia	Sostenibilità
Poco Importante	10%	40%	40%	35%	25%	20%	30%	30%	60%
Mediamente Importante	40%	55%	25%	40%	65%	45%	30%	45%	35%
Importante	50%	5%	35%	25%	10%	35%	40%	25%	5%

Figura 16: Tabella riferita ai rispondenti non entrati in contatto con la realtà italiana (20)

Dalle tabelle è possibile constatare che, il prezzo rappresenta un elemento fondamentale per entrambe le categorie in quanto, come sarà evidenziato nella sezione successiva, esso è sinonimo di qualità. Per quanto concerne invece gli altri fattori, si notano delle differenze tra i due gruppi. Etichetta, marchio, design della bottiglia e dimensioni, considerati tipici punti di riferimento per il "consumatore giapponese" sembrano essere ritenuti "mediamente importanti" o "importanti" soprattutto da coloro che non hanno avuto alcun contatto con la realtà italiana, ad eccezione della voce "design della bottiglia" considerata importante anche dai 111. Al contrario, elementi che riguardano la qualità del prodotto stesso, miscela, provenienza, certificazioni, e ad i quali si tende a dare molto rilievo in Italia, sono considerati "mediamente importanti" ed "importanti" prevalentemente da coloro che hanno dichiarato di essere entrati in contatto con la realtà italiana. Inoltre, risulta evidente come questi ultimi tendano a distribuire il grado di importanza in maniera abbastanza equa, fatta eccezione per la voce "prezzo", a differenza di quanto accade per la categoria a confronto, la quale tende ad attribuire maggiore o minore importanza ad un determinato aspetto in maniera più massiccia.

Tale analisi, risulta estremamente significativa ai fini dell'indagine in quanto rivela non solo come il contatto con una realtà differente dalla propria possa modificare la percezione delle priorità nelle scelte d'acquisto ma anche, e ancora una volta, la difficoltà a delineare il profilo di un "tipico consumatore giapponese".

SEZIONE 4: PERCEZIONE E QUALITÀ

L'ultima sezione consta di poche domande che consentono di comprendere quali siano i principali fattori di influenza nella percezione della qualità del vino. Come mostrano i dati, non vi è

una particolare frammentazione ma piuttosto una netta preponderanza a considerare il prezzo (69,5%) e la provenienza (93,9%) del prodotto sinonimo di qualità.

Vi è infine un ultimo dato che sorprende e che per la sua omogeneità non può essere ricondotto alle categorie precedentemente utilizzate ma che tuttavia mette ancora una volta in discussione l'esistenza di un "consumatore tipo" e sottolinea l'emergere di una nuova tendenza. Si tratta infatti dell'attitudine a considerare di relativa importanza il marchio e il nome della cantina in cui il vino viene prodotto. Al contrario, si ritiene che un vino poco conosciuto possa essere buono tanto quanto uno rinomato (79,4%) e possa essere di qualità elevata (76,3%). Tali dati, rivelano un'inversione di rotta rispetto agli anni passati dove si credeva che in Giappone i consumatori fossero estremamente fedeli al marchio e poco inclini alle novità. Ovviamente tale tendenza risulta essere a favore del mercato vinicolo italiano, il quale può offrire una vasta differenziazione pur mantenendo ottimi standard qualitativi.

4.4.2 LIMITI DELL'INDAGINE QUANTITATIVA

Nel paragrafo 4.2 si è accennato ai limiti della ricerca quantitativa focalizzando l'attenzione sulla possibilità di fraintendimento delle domande da parte dei rispondenti. Nonostante sia stato adottato un approccio scrupoloso nella stesura del questionario, tale problematica si è presentata. Una prima volta relativamente alla città di provenienza. È stato infatti utilizzato il termine 出身 (*shusshin*), con lo scopo di ottenere dei dati relativi alla città in cui si è nati. Tuttavia, in alcuni casi, tale termine è stato interpretato come nazionalità. Il problema si è riproposto relativamente al quesito sul contatto con l'Italia, dove alcuni hanno risposto negativamente pur affermando di aver soggiornato in Italia per motivi di studio o turistici, di aver lavorato presso un'organizzazione che favorisce il contatto con la realtà italiana e di avere dei conoscenti o familiari italiani. Pertanto, è stata necessaria una rielaborazione dei dati.

Un ulteriore ostacolo, di cui ci si è accorti soltanto in seguito all'analisi svolta, riguarda proprio il contatto con l'Italia. I risultati raccolti infatti, comunicano come questo abbia influenzato le abitudini dei consumatori ed in particolare di coloro che ne hanno fatto esperienza nel lungo periodo. Tuttavia, nel caso degli studenti attualmente in scambio, ad esempio, non è possibile comprendere se questi, una volta tornati in Giappone, manterranno le abitudini acquisite in Italia relativamente al consumo di vino. Pertanto, nel caso di ricerche future, tale aspetto dovrebbe essere preso in considerazione. Accanto a quest'ultimo sarebbe necessario eseguire un'ulteriore suddivisione dei dati relativi a coloro che hanno avuto dei contatti con l'Italia in quanto, ciascuna modalità porta con sé delle caratteristiche specifiche e degli effetti differenti. Ne consegue ad esempio che, un soggiorno di

lungo periodo potrebbe non avere le stesse ripercussioni ed influenze di un viaggio turistico. Anche questo aspetto dunque dovrebbe essere approfondito al fine di implementare e rendere più precisa la ricerca.

Conclusioni

Le analisi svolte all'interno del mercato vinicolo italiano in Giappone, rivelano come la cultura continui a rappresentare una concreta barriera al commercio internazionale influenzando i comportamenti degli individui, sia in veste di partner, sia in veste di clienti e/o consumatori.

In relazione all'analisi qualitativa è possibile notare come le interviste rivelino due approcci differenti. Nel primo caso emerge infatti una forte visione essenzialista. L'intervistato A concepisce le differenze culturali in termini di valori, in linea con i modelli di Hall, Hofstede, Trompenaars e Hampden-Turner. Tale ipotesi risulta ulteriormente avvalorata dall'idea espressa per cui esistono delle culture più "simili" alla propria con le quali è più facile commerciare (affermazione che, come è stato precedentemente sottolineato, viene immediatamente messa in discussione dall'esperienza personale dell'intervistato il quale trova maggiore facilità a commerciare con i "tedeschi" ed i "giapponesi", "culture" che, in termini di valori, risultano particolarmente distanti da quella "italiana"). Con tali considerazioni non si vuole esprimere un giudizio negativo nei confronti di quanto espresso dall'intervistato in quanto rappresenta un ulteriore punto di vista che non può far altro che fornire valore aggiunto al presente elaborato. Si intende tuttavia sottolineare come tale visione non sia frutto di semplici teorie ma una realtà concreta, accompagnata dai limiti precedentemente evidenziati. L'intervistato infatti fornisce un'immagine alquanto stereotipata del consumatore giapponese (focalizzato sul packaging e non sul prodotto, poco esperto in quanto non abbina il cibo al vino e bevitore di vino rosso perché fa bene alla salute), immagine che tuttavia non trova alcuna corrispondenza nei dati ricavati dall'analisi quantitativa. Tale visione dunque, seppur derivante da un'esperienza personale, sembrerebbe non tenere conto dei potenziali mutamenti del mercato.

Nel caso dell'intervista B, l'approccio appare differente. L'intervistato infatti non considera i valori alla base delle differenze culturali ma piuttosto una serie di aspettative determinate dalle singole circostanze, in questo specifico caso il mercato del vino in Giappone. In secondo luogo, seppur riconosce l'esistenza di alcuni aspetti culturali diffusi su base nazionale, ad esempio derivanti da un sistema educativo comune, riduce il ruolo da questi esercitato in quanto il loro valore è puramente statistico e pertanto non fornisce alcuna verità ma solamente una probabilità. Tale concezione consente di concludere che, elemento essenziale per il commercio internazionale, e non solo, è la capacità di ascolto, intesa come l'abilità di comprendere cosa desidera l'altro, rivelando la presenza di una forte sensibilità interculturale. Quest'ultima favorisce la messa in discussione del proprio punto di vista per fare spazio a quello dell'altro che a sua volta consente di arricchire la propria visione e di contestualizzare ogni singola situazione.

In conclusione, i dati rilevati dall'analisi quantitativa offrono numerosi spunti di riflessione. Innanzitutto, è evidente come la nazionalità non dovrebbe essere considerata una variabile fondamentale nelle modalità di consumo, acquisto e percezione del vino. I dati rivelano infatti un'immagine particolarmente variegata che si discosta dallo stereotipo del "tipico consumatore giapponese" attento al packaging, fedele al marchio, che beve il vino solo in occasioni speciali e prevalentemente rosso perché fa bene alla salute. Le ragioni di tali cambiamenti appaiono molteplici. In alcuni casi emergono delle consistenti differenze tra coloro che hanno avuto un contatto con l'Italia che, è importante sottolineare costituiscono una netta maggioranza (111 rispondenti su un totale di 131) e coloro che al contrario hanno dichiarato di non essere mai entrati in contatto con l'Italia. Si è infatti già discusso delle notevoli differenze rilevate tra i due gruppi nelle abitudini di consumo e nei fattori che influenzano l'acquisto del vino. Tuttavia, gli aspetti culturali non sempre forniscono una valida spiegazione ai dati ottenuti. Si è evidenziato come le ragioni di alcuni cambiamenti siano da riscontrarsi nella città di residenza e nell'età dei rispondenti (oltre il 50% è composto da giovani compresi tra i 19 e i 29 anni) variabili che inevitabilmente influenzano le abitudini di acquisto, consumo e percezione del vino. Infine, per quanto concerne il settore analizzato, si osserva come spesso vengano fatti degli adattamenti (etichette, tipologia di bottiglie, tappi) legati per lo più ad aspetti tecnico-logistici e legali, che nulla hanno a che vedere con elementi propriamente culturali.

A fronte delle osservazioni fatte fino ad ora da cui emerge il ruolo rilevante svolto dalla cultura nel determinare i comportamenti di partner commerciali e consumatori, quale potrebbe essere l'approccio migliore da seguire per le aziende vinicole italiane intenzionate ad espandere la propria attività in Giappone?

CONCLUSIONI

Le differenze culturali continuano ad esercitare un ruolo centrale nelle relazioni tra gli individui, favorendo la nascita di solide barriere. Sorge dunque spontaneo chiedersi se esista un approccio che favorisca la comprensione di tali differenze e faciliti la comunicazione. Tuttavia, escludendo i modelli fino ad ora presentati e messi in discussione, la risposta appare negativa. Nonostante il tentativo di rispettare e preservare la diversità, trascendendo generalizzazioni, stereotipi e pregiudizi, nel presentare un modello da seguire, che consenta di studiare e prevedere comportamenti, espressioni e pensieri degli individui, risulta inevitabile la caduta in semplicistiche categorizzazioni che, come è stato più volte sottolineato, costituiscono un ostacolo alla comunicazione. La cultura infatti non può essere semplificata attraverso l'utilizzo di contenitori nei quali inserire una serie di valori condivisi dai più e attraverso questi interpretata. Essa influenza gli individui su un duplice livello, conscio ed inconscio, e spesso risulta impossibile stabilire quale di questi prevalga. La cultura è pertanto imprevedibile, fluida e dinamica. È molteplice. È complessa. Può essere acquisita. Può essere rifiutata. È il risultato di una costante interazione tra elementi condivisi ed elementi caratteristici del singolo che trascende limiti e confini. Pertanto, offrire un modello da seguire, che possa facilitare la comprensione di tali aspetti non solo risulta impossibile, a causa delle innumerevoli combinazioni da prendere in considerazione, ma al contempo paradossale. Per tali ragioni, accanto alle brevi conclusioni fornite al termine di ogni capitolo si intende accostare un discorso più generale in grado di stimolare una riflessione che favorisca l'adozione di un nuovo approccio alle differenze culturali e che possa risultare utile ai manager aziendali nella gestione delle difficoltà incontrate sul terreno internazionale e, più in generale a tutti gli individui.

Innanzitutto, è necessario riflettere sull'equazione cultura diversa-paese straniero, alla base dei problemi di comunicazione. Si provi a fare un esperimento chiedendo ad alcune persone di fornire un esempio di cultura diversa dalla propria. La maggioranza tenderà ad indicare quella "cinese", "araba", "svedese", "russa" accostando dunque le diversità culturali ad uno specifico paese. Al contrario, pochi rifletteranno spontaneamente sulle differenze esistenti tra la propria famiglia e quella dei vicini di casa. La ragione principale è da ricercarsi nella facilità a notare le differenze ogni qual volta si entri in un contesto poco familiare. In un paese straniero infatti, sfuggendo la monotonia della quotidianità è più facile notare ciò che si discosta dalla "normalità". Relativamente al Giappone si sente spesso affermare: "Sono estremamente educati. Sui treni vige un rigoroso silenzio" e nel tentativo di fornire una valida spiegazione molti aggiungono: "Sono un popolo collettivista e pertanto tendono a dare priorità al benessere e al rispetto sociale, non a quello individuale". Questa affermazione, largamente diffusa sia tra coloro che si sono recati in Giappone sia tra coloro che non

ci sono mai stati, rivela la percezione di una differenza abissale tra "italiani" e "giapponesi", i primi considerati individualisti e poco rispettosi delle regole e degli altri. Al contempo però riflette la presenza di un pregiudizio essenzialista legato ad un'immagine stereotipata e diffusa dei "giapponesi" e che consente di etichettare il rispetto per l'altro come un valore nazionale. In pochi infatti si soffermeranno a riflettere sul fatto che, una situazione simile è visibile anche in Italia. Si pensi, ad esempio, ai treni del mattino presto diretti nelle grandi città, su cui viaggiano prevalentemente studenti e lavoratori pendolari. In questo caso, analogamente a quanto accade in Giappone, il silenzio regna sovrano proprio perché si prova rispetto per l'altro. Pertanto, quest'ultimo non può essere considerato un valore attribuibile esclusivamente ai "giapponesi" e giustificato attraverso categorie come il collettivismo. Se proprio risulta inevitabile fornire una spiegazione la si può ricercare, ad esempio, nella "cultura dei pendolari" i quali si alzano presto tutte le mattine e rientrano tardi tutte le sere per motivi di studio o lavoro. Ma questa categoria trascende i confini nazionali.

Il presente ragionamento porta due vantaggi. In primo luogo, consente di contestualizzare le situazioni e di sfuggire il bisogno di cercare giustificazioni nella nazionalità degli individui. Il superamento di tale barriera, favorisce pertanto la creazione di collegamenti tra i diversi fattori che interagiscono nella costruzione della cultura. In secondo luogo, contribuisce positivamente alla ricerca delle somiglianze nelle differenze. Utilizzare un approccio incentrato sulla ricerca della diversità accentua la distinzione tra "noi" e "loro", alimentando la distanza percepita con l'altro. Al contrario, il tentativo di associare ciò che in un primo istante appare estraneo con ciò di cui si ha maggiore familiarità, contribuisce a ridimensionare tale distanza. È necessario tuttavia sottolineare come non si intenda affermare l'inesistenza di differenze e la conseguente adozione di un approccio standardizzato. È evidente che un diverso sistema linguistico, religioso, legislativo, economico, educativo, diffuso su larga scala, influenzi in qualche modo i comportamenti e le necessità degli individui. Tuttavia, si invita a riflettere su come questi non operino autonomamente e singolarmente ma, al contrario, siano in costante comunicazione con altri aspetti influenzati dal contesto in cui ciascun individuo è cresciuto, dalle esperienze personali o dal settore in cui si lavora e, pertanto, non possono essere utilizzati come esplicativi di un comportamento diffuso su scala nazionale.

Un ulteriore limite derivante dall'approccio cultura diversa-paese straniero risiede nell'intrinseca idea di omogeneità che non rispecchia la realtà. Innanzitutto, non tiene in considerazione l'esistenza di differenze nei comportamenti degli individui dettate da età, posizione sociale, luogo di nascita, luogo di residenza, impiego, ecc. Inoltre, nega la possibilità che nuove modalità di pensiero, azione ed espressione possano essere acquisite, interiorizzate, trasformate e riutilizzate sminuendo il ruolo attivo dell'individuo nel processo di formazione della cultura. Ne consegue pertanto che, coloro che attraverso esperienze personali hanno sviluppato una forte

sensibilità interculturale, discostandosi dai valori predefiniti, siano considerati un'eccezione. Tuttavia, tenendo a mente quanto affermato fino ad ora, sia per ciò che concerne i diversi elementi che compongono la cultura, sia per ciò che concerne i flussi globali, sorge spontaneo chiedersi se, al contrario, tale tendenza non rappresenti la "normalità" e non più una semplice eccezione.

È inoltre possibile estendere la suddetta osservazione anche allo studio delle lingue, elemento fondamentale per la costruzione di un nuovo approccio alle differenze, che tuttavia non deve essere inteso nella sua accezione tradizionale. Di sovente infatti si tende ad identificare nella capacità comunicativa, in termini di padronanza del lessico e delle strutture grammaticali, l'obiettivo ultimo dell'apprendimento linguistico, prendendo come parametro di riferimento gli individui madrelingua. Tale visione però, seppur largamente condivisa, porta con sé due limiti significativi. In primo luogo, pone gli individui madrelingua in una posizione di superiorità rispetto a coloro che studiano una seconda lingua, facendo sentire questi ultimi inadeguati ed incapaci ed aumentando la distanza tra l'altro e noi. Inoltre, tale visione conduce ancora una volta alla formulazione dell'equazione lingua straniera-cultura straniera in quanto associa ad un individuo proveniente da una specifica nazione una determinata lingua. È necessario pertanto affrontare l'apprendimento delle lingue da una prospettiva differente modificandone il fine ultimo. L'aspirazione massima è da ricercarsi, non nella capacità a comunicare correttamente come una persona madrelingua, bensì nell'abilità ad esprimere un proprio pensiero critico ed i propri sentimenti al fine di trasmetterli agli altri. Ponendosi tale obiettivo sarà possibile costruire un dialogo in ogni luogo, in ogni momento e con individui di qualsiasi nazionalità in grado di esprimersi attraverso parole all'altro comprensibili, rispettando la diversità e trascendendo categorizzazioni etnico geografiche. La lingua dunque, analogamente alla cultura, non è da considerarsi prerogativa di una specifica nazione, bensì uno strumento per esprimere se stessi. In questa visione, l'apprendimento di una lingua straniera fornisce un valido aiuto all'espressione della propria individualità e all'espansione della propria visione del mondo, facilitando lo sviluppo di una maggiore empatia, elemento indispensabile alla comunicazione tra gli individui in ogni ambito.

In conclusione, non si intende fornire un unico approccio valido per tutti volto a semplificare la comprensione delle differenze tra gli individui. Come si è cercato di evidenziare nel corso dell'elaborato, la cultura, influenzata da innumerevoli fattori, è in grado di mimetizzarsi ed assumere forme differenti in base al contesto, sfuggendo ogni tipo di categorizzazione. Pertanto, nel tentativo di favorire una più corretta interpretazione dei comportamenti altrui, una delle possibili soluzioni risulta l'adozione di alcuni strumenti che consentano di leggere la cultura nelle sue molteplici manifestazioni e nella sua complessità, con l'obiettivo di facilitare la comunicazione tra gli individui. Si spera dunque che il presente elaborato ne abbia forniti alcuni.

BIBLIOGRAFIA

ABDERRAHMAN, Hassi e STORTI, Giovanna, "Globalization and Culture: The Three H Scenarios" in Hector Cuadra-Montiel (a cura di), Globalization Approaches to Diversity, Rijeka (Croazia), Intech, 2012, pp.3-20

ABLONCZY-MIHÁLYKA, Livia, "Business Communication between People with Different Cultural Backgrounds", *Conference of the International Journal of Arts and Sciences*, 1, 19, Széchenyi István University, Ungaria, 2009, pp. 121-129

ADHABI, Essa e ANOIZE, Christina Blash, "Literature Review for the Type of Interview in Qualitative Research", *International Journal of Education*, 9, 3, 2017, pp. 1-12

AMITANI, Yuichi, Honshitsushugitekishikō no shatei (L'importanza del pensiero essenzialista), Tōkyō daigaku, reperibile al link http://phsc.jp/dat/rsm/2011w501.pdf visitato in data 14/02/2019

網谷祐一、『本質主義的思考の射程』、東京大学

ANDERSEN, Hanne Leth, LUND, Karen e RISAGER, Karen, *Culture in Language Learning*, Danimarca, Aarhus University Press, 2006

APPADURAI, Arjun, "Disjuncture and difference in the global cultural economy", in Anthony D.Smith (a cura di), *Theory, Culture & Society*, Londra, Nuova Delhi, SAGE,7,1990, pp. 295-310

ARAHATA, Katsumi, *The Wine Market in Japan: Market competition among exporting countries and the strategy of US wine*, paper presented at the American Agricultural Economics Association Annual Meeting, Denver, Colorado, 2004

ASHE, Ron E., *The Encyclopedia of Language and Linguistics*, 4, Oxford, Pergamon Press, 1994

BARALDI, Claudio, *La comunicazione nella società globale*, Roma, Carocci, 2013

BARBER, Nelson e TAYLOR, Christopher e STRICK, Sandy, "Wine consumers' environmental knowledge and attitudes: Influence on willingness to purchase", *International Journal of Wine Research*, 1, 2009, pp. 59-72

BARBER, Nelson e DONOVAN, Janis, "From under the shadows: developing awareness in a conventional market with a product less recognized", *Internation Journal of Wine Research*, 2, 2010, pp. 45-53

BEACH, Dale S., *Personnel: The Management of People at Work*, New York, Macmillan Publishing Co, 1980, pp.429-430

BENNETT, Milton J., "How not to be a fluent fool: Understanding the cultural dimensions of language", in Alvino E. Fantini & Jack C. Richards (a cura di), *New ways in teaching culture*, United States, TESOL, 1997, pp.16-21

BENNETT, Janet M. e BENNETT, Milton J. e ALLEN, Wendy, "Developing Intercultural Competence in The Language Classroom", in Dale L. Lange e R. Michael Paige (a cura di), *Culture as the Core: Perspective on Culture in Second Language Education*, Greenwich (USA), Information Age Publishing, 2003, pp. 237-270

BENNETT, Milton J., "Becoming Interculturally Competent", in Jaime Wurzel (a cura di), *Toward multiculturalism: A reader in multicultural education*, Newton (MA, USA), Intercultural Resource Corporation, 2004, pp.62-77

BENNETT, Janet M. e BENNETT, Milton J., *Developing Intercultural Sensitivity: An Integrative Approach to Global and Domestic Diversity*, Portland (Oregon, USA), The Intercultural Communication Institute, 2001

BERTON, Peter, "The Psychological Dimension of Japanese Negotiating Behavior", *Kyoto Conference on Japanese Studies 1994*, 1, University of Southern California, 1996, pp.273-284

BLYTHE, Jim e CEDROLA, Elena, *Fondamenti di Marketing*, Pearson-Italia, Milano, 2013

BOAS, Franz, "The Mind of Primitive Man", *The Journal of American Folklore*, 14, 52, 1901

BOAS, Franz, "Race and Progress", *Science*, 74, 1905, 1931, pp. 1-8

BODDEWYN, J.J., SOEHL, Robin e PICARD, Jacques, "Standardization in International Mrketing: Is Ted Levitt in Fact Right?", *Business Horizon*, 29,6, 1986, pp. 69-75

BOSLAND, Nico, "An Evaluation of Replication Studies Using the Values Survey Module, working paper 85-2", *Maastricht: Institute for Research on Intercultural Cooperation*, Rijks-Università di Limburg, 1985

BRANNEN, Julia, *Mixing Methods: Qualitative and Quantitative Research*, New York, Routledge, 2016 (I ed. 1992)

BRETT, Jeanne M., "Culture and Negotiation", *International Journal of Psychology*, 35,2, 2010, pp.97-104

CALVELLI, Adriana e CANNAVALE, Chiara, *Competenze Culturali e Internazionalizzazione delle Imprese*, Torino, G. Giappichelli Editore, 2013

CAMMARATA, Roberto, MANCINI, Letizia e TINCANI, Persio, *Diritti e Culture. Un'antologia critica*, Torino, G. Giappichelli Editore, 2014

CARNEVALE, Peter e PRUITT, Dean G., "Negotiation and Mediation", *Annual Review of Psychology*, 43, 1992, pp. 531-582

CARRER, Stefano, *Vino italiano, maxicampagna promozionale in Giappone*, in "Il Sole 24 Ore", 21 ottobre 2016, https://www.ilsole24ore.com/art/mondo/2016-10-21/vino-italiano-maxicampagna-promozionale-giappone-071249.shtml?uuid=ADNEUmgB visitato in data 14/02/2018

CARRER, Stefano, *Vini italiani e cucina giapponese: una guida agli abbinamenti*, in "Il Sole 24 Ore", 18 maggio 2018, https://www.ilsole24ore.com/art/food/2018-05-18/vini-italiani-e-cucina-giapponese-guida-abbinamenti-121111.shtml?uuid=AE3ubfqE visitato in data 14/02/2018

CHAPMAN, Malcom, "Preface: Social anthropology, business studies, and cultural issues", *International Studies in Management & Organization*, 26,4, 1997, pp. 3-29

CHARTERS, Steve e PETTIGREW, Simone, "How effectively do we communicate about wine?" 3rd International Wine Business Research Conference, Montpellier, 2006

COSGROVE, David M., Language and Cultural Learning Through Student-Generated Photography in "Kansai University Institutional Repository", 2011, reperibile al link https://kuir.jm.kansai-u.ac.jp/dspace/bitstream/10112/4791/1/KU-1100-201101.pdf visitato in data 10/02/2019

CRAIG, Samuel e DOUGLAS, Susan, *Beyond National Culture: implications of cultural dynamics for consumer research*, Stern School of Business, New York, 2005

DAMASIO, Antonio, *The Feeling of What Happens*, New York, Harcourt, 1999

DANCIU, Victor, "The Impact of Culture on the International Negociations: An Analysis Based on Contextual Comparisons", *Theoretical and Applied Economics*, 17,8, 2010, pp.87-102

DE MOOJI, Marieke, *Global Marketing and Advertising. Understanding Cultural Paradoxes*, USA, Sage, 2010 (I ed. 1998)

DIMITRATOS, Pavlos, PETROU, Andreas, PLAKOYIANNAKI, Emmanuella e JOHNSON, Jeffrey E., "Strategic decision-making process in internazionalization: Does national culture of the firm matter?", *Journal of World Business*, 46, 2011, pp.194-204

DOOLE, Isobel e LOWE, Robin, *International Marketing Strategy. Analysis, Development and Implementation*, Londra, Thomson Learning, 2008

DUNCAN, Tom e MORIARTY, Sandra E., "A Communication-Based Marketing Model for Managing Relationship", *Journal of Marketing*, 62, 1998, pp. 1-13

DZENOWAGIS, Anastasia, Intercultural communication in global business, Paper presented at PMI Global Congress 2008 – Asia Pacific, Sydney, New South Wales, Australia. Newton Square, PS: Project Management Institute

ELLINGSWORTH, Huber, "What International Corporations Say About Intercultural Communication: A Survey of Business Publications, 1986-1992", *Intercultural Communication Studies*, 4, 2, 1994, pp. 105-127

EREZ, Miriam e GATI, Efrat, "A Dynamic, Multi-Level Model of Culture: From the Micro Level of the Individual to the Macro Level of a Global Culture", *Applied Psychology: An International Review*, 53,4, 2004, pp. 583-598

ERINGA, Klaes, CAUDRON, Laura N., RIECK, Kathrin, XIE, Fei e GERHARDT, Tobias, "How relevant are Hofstede's dimensions for inter-cultural studies? A replication of Hofstede's research among current international business students, *Research in Hospitality Management*, 5, 2, 2015, pp. 187-198

FANTINI, Alice, *Managing Cultural Differences in International Business. Indian & Italian Multicultural Encounters*, Università Ca'Foscari di Venezia, 2013/2014

FEATHERSTONE, Mike, "Global Culture: An Introduction", in Anthony D.Smith (a cura di), *Theory, Culture & Society*, Londra, Nuova Delhi, SAGE,7,1990, pp.1-14

FLETCHER, Richard, *The Impact of Culture on Relationship Creation and Network Formation in Developing Countries*, 2007 reperibile al link https://www.impgroup.org/uploads/papers/4335.pdf visitato in data 14/02/2019

FREY-RIDGWAY, Susan, "The cultural dimension of international business", *Collection Building*, 16, 1, 1997, pp. 12-23

GAMBREL, Patrick e CIANCI, Rebecca, "Maslow's Hierarchy of Needs: Does It Apply In A Collectivist Culture", *Journal of Applied Management and Entrepreneurship,* Sheffield, 8, 2 2003, pp.143-161

GEERTZ, Clifford, *Interpretation of Cultures*, New York, Basic Books, 1973

GREENE, Lloyd e BURKE, George, *Beyond Self-Actualization*, Texas State University reperibile al link https://pdfs.semanticscholar.org/e5de/6d7d5f51ee03f1ecc717fb356357975e44c0.pdf visitato in data 14/02/2019

GRIFFITH, David A., "The role of communication competencies in international business relationship development", *Journal of World Business*, 37, 2002, pp. 256-265

GORDON ROUSE, Kimberly A., "Beyond Maslow's Hierarchy of Needs. What Do People Strive For?", *Performance Improvement*, 43, 10, pp. 27-31

HALL, Edward T., *The Silent Language*, New York, Doubleday & Company, 1959

HALL, Edward T., *Beyond Culture*, New York, Anchor, 1977

HALL, Edward T., *The Dance of Life*, New York, Anchor Press/Doubleday, 1983

HALL, Edward T., *Hidden Differences. Doing Business with the Japanese*, New York, Anchor Books, 1987

HARON, Abbott J., "Standardized Versus Localized Strategy: The Role of Cultural Patterns in Society on Consumption and Market Research", *Journal of Accounting and Marketing*, 5, 1, 2016 reperibile al link DOI: 10.4172/2168-9601.1000151 visitato in data 14/02/2019

HAUGH, Michael, "Japanese and Non-Japanese Perceptions of Japanese Communication", *New Zeland Journal of Asian Studies*, 5, 1, 2003, pp.156-177

HELD, David e MCGREW, Anthony, *The Global Transformations Reader. An Introduction to the Globalization Debate*, Cambridge, Polity Press, 2002 (I ed. 200)

HERBIG, Paul.A., *Marketing Interculturale*, Milano, Apogeo, 2003

HOFSTEDE, Geert, "Dimensions do not exist: A reply to Brendan McSweeney", *Human Relations*, 55, 11, Londra, Nuova Delhi, SAGE Publications, 2002, pp. 1-8

HOFSTEDE, Geert e HOFSTEDE, Gert J. e MINKOV *Cultures and Organizations: Software of the mind*, New York, McGraw-Hill, 2010 (I ed. 1991)

HOLLIDAY, Adrian, "Small Cultures", *Applied Linguistics*, 20, 2, Oxford University Press, 1999, pp. 237-264

HOLLIDAY, Adrian, *Intercultural Communication and Ideology,* Sage, 2011

HOLLIDAY, Adrian e AMADASI, Sara, "Block and thread intercultural narratives and positioning: conversations with newly arrived postgraduate students", *Language and Intercultural Communication,* 17, 3, 2017 reperibile al link http://dx.doi.org/10.1080/14708477.2016.1276583 visitato in data 14/02/2019

HOLLIDAY, Adrian, *Understanding Intercultural Communication. Negotiating a Grammar of Culture*, Kindle edition, New York, Routledge, 2019 (I ed. 2013)

HOLLIDAY, Adrian, "Language, interculturality and dissolving borders" in Japanese Language Teaching Education – Special Issue ICJLE 2018, pp.9-16

HOOKER, John, *Cultural Differences in Business Communication*, Tepper School of Business Carnegie Mellon University, 2008

HOSBAWN, Eric e RANGER, Terence, *The Invention of Tradition*, Cambridge, Cambridge University Press, 1984 (I ed. 1983)

HOSOKAWA, Hideo, OTSUJI, Emi, MARIOTTI, Marcella, *Shiminseikeisei to kotoba no kyōiku. Bogo,dainigengo, gaikokugo wo koete* (La creazione della cittadinanza e insegnamento delle lingue. Madrelingua, seconda lingua e lingua straniera), Tōkyō, Kuroshio shuppan, 2016
細川英雄、尾辻恵美、マリオッティ・マルチェッラ、『市民性形成とことばの教育。母語・第二言語・外国語を超えて』、東京、くろしお出版、2016年

HOUSE, Robert J., *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, California, Sage, 2004

ICHIMURA, Mitsuyuki, Gaikoku de katsuyakusuru「gurobarujinzai」ni motemerareru yōken no kōzō. Kaigaichūzaikeikensha he no intabyū chōsa kara (La Struttura dei Fattor di Competenze Interculturali per i Giapponesi che Commerciano con l'Estero. Uno studio basato su esperienze di lavoratori Overseas), gurobarujinzaiikuseikyōikukenkyū, 5, 2, 2018, pp. 1-12
市村光行、「海外で活躍するグローバル人材に求められる要件の構造。海外駐在経験者へのインタビュー調査から」、グローバル人材育成教育研究、第5巻第2号、2018年、pp. 1−12

INOUE, Yukiko, "Cultural Fluency as a Guide to Effective Intercultural Communication: The Case of Japan and the U.S.", *Journal of Intercultural Communication*, 15, University of Guam, 2007

ION, Ana e COJOCARU, Carmen, "Stereotypes in Intercultural Communication", *"Mircea cel Batran" Naval Academy Scientific Bullettin*, 18, 2, 2015, pp.277-278

JAJA, Jones M., "Globalization or Americanization: implications for Sub-Saharan Africa", in Kent Deng (a cura di), *Globalization – Today, Tomorrow*, Rijeka (Croazia), Sciyo, 2010, pp. 113-124

JAMESON, Daphne A., "Reconceptualizing Cultural Identity and Its Role", *Intercultural Business Communication*, 44, 3, 2007, pp. 199-235

JONES, M.L., *Hofstede – Culturally questionable?*, Oxford Business & Economics Conference, Oxford, 2007 reperibile al link http://ro.uow.edu.au/commpapers/370 visitato in data 14/02/2019

KAUR, Jaspreet e CHAWLA, Roopkamal, "Impact of Culture on Marketing Strategies", *Imperial Journal of Interdisciplinary Research*, 2, 3, 2016, pp. 323-330

KEELEY, Timothy Dean, "The Self Confidence Dimension in Cultural Adaptation and Foreign Language Acquisition: A Basis for Success in International Business", *Kyushu Sangyo University Business Review,* 25, 2, 2014, pp.1-24

KOBAYASHI, Junko e VISWAT, Linda, "Intercultural Communication Competence in Business: Communication between Japanese and Americans", *Journal of Intercultural Communication*, 26, 2011

KRAMSCH, Claire, *Language and Culture*, Oxford, Oxford University Press, 1998

KROEBER, Alfred L. e KLUCKHON, Clyde, *Culture. A Critical Review of concepts and definitions*, Harvard University printing office, Cambridge, 1952

KUMARAVADIVELU, Bala, *Cultural globalization&language education*, New Haven, CT, Yale University Press, 2007

KVALE, Steinar, Interviews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing in Meg Sewell, "The use of qualitative interviews in evaluation" *The University of Arizona*, reperibile al link https://cals.arizona.edu/sfcs/cyfernet/cyfar/Intervu5.htm visitato in data 10/02/2019

LAPLANTE, *Alice, When Does Culture Matter in Marketing? Research explores the circumstances under which culture influences consumer-purchasing decisions*, in "Stanford Graduate School of Business", 1 novembre 2005, https://www.gsb.stanford.edu/insights/when-does-culture-matter-marketing visitato in data 14/02/2019

LASH, Scott, *Intensive Culture. Social Theory, Religion and Contemporary Capitalism*, Los Angeles, Sage, 2010

LEUNG, Kwok, BHAGAT, Rabi S., BUCHAN, Nancy R., EREZ, Miriam e GIBSON, Cristina B., "Culture and international business: recent advances and their implications for future research", *Journal of International Business Studies*, 36, 2005, pp. 357-378

LEWIS, Richard D., *When Cultures Collide: Leading Across Cultures*, Boston, Brealey, 2006 (I ed. 1996)

LINCOLN, Abraham, "Fourth Lincoln Douglas Debate". Debate held in Charleston, IL, 1858

LEVITT, Theodor, *Marketing myopia*, Boston, Harvard Business Press, 2008 (I ed. 1975)

LEVITT, Theodore, "The globalization of markets", *Harvard Business Review,* 61, 1983, pp.92-102

MARTIN, Judith N. e NAKAYAMA, Thomas K., *Intercultural Communication in Contexts*, New York, McGraw-Hill, 2010, (I ed. 1996)
MARKUS, Hazel R. e KITAYAMA, Shinobu, "Culture and the self: implications for cognition emotion and motivation", *Psychological Review*, 98, 2, 1991 pp. 224–253

MASLOW, Abraham H., *Motivation and Personality*, New York, Harper and Row, 1954

MATTHEWS, Lowell C. e THAKKAR, Bharat, “The Impact of Globalization on Cross-Cultural Communication” in Hector Cuadra-Montiel (a cura di), Globalization Approaches to Diversity, Rijeka (Croazia), Intech, 2012, pp.325-340

MCGOWAN, Alan H., “The Lessons of Franz Boas”, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 149, 2014, pp.558-564

MCLUHAN, M. Herbert, *Understanding Media: the extensions of man*, New York, McGraw-Hill, 1964

MCSWEENEY, Brendan, “Hofstede’s model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith – a failure of analysis”, *Human Relations*, 55, 1, 2002, pp. 89-118

MILLER, Joan G., “Bringing culture to basic psychological theory. Beyond individualism and collectivism comment on Oysermann”, *Psychological Bulletin*, 128, 2002, pp. 97-109

MOORE, Jerry D., *Visions of Culture. An Introduction to Anthropological Theories and Theorists*, USA, Altamira Press, 2009 (I ed. 1997)

NAKATA, Cheryl, *Beyond Hofstede. Culture Frameworks for Global Marketing and Management*, UK, Palgrave Macmillan, 2009
NAPOLITANO, Enzo Mario, *Il Marketing Interculturale. Le identità diventano valore*, Milano, FrancoAngeli, 2002

NISBETT, Richard E. e WILSON, Timothy D., “Telling More Than We Can Know: Verbal Reports on Mental Processes” in *Psychological Review*, 84, 3, 1977, pp.231-260

NISBETT, Richard E., *The Geography of Thought: How Asians and Westerners Think Differently…and Why*, New York, The Free Press, 2003

IKEDA, Nobuko, “Bijinesu nihongo kyōiku ni okeru kyōiku mokuhyō no settei nitsuite: bunka, shūkan nitsuite no jūyōsei wo kangaeru” (Gli obiettivi dell’insegnamente del giapponese commerciale: l’importanza della cultura e delle abitudini), *ICU nihongo kyōiku kenkyū sentā*, 5, International Christian University nihongo kyōiku kenkyū sentā, 1996 reperibile al link https://ci.nii.ac.jp/els/contents110000479899.pdf?id=ART0000867156 visitato in data 14/02/2019
池田伸子、「ビジネス日本語教育における教育目標の設定について:
文化・習慣についての重要性を考える」『ICU日本語教育研究センター紀要５』、国際基督教大学日本語教育研究センター、1996年

OFORI-DANKWA, Joseph e RICKS, David, “Research emphasis on cultural differences and/or similarities: Are we asking the right questions?”, *Journal of International Management*, 6, 2000, pp. 173-186

OSLAND, Joyce e BIRD, Allan, “Beyond sophisticated stereotyping: cultural sensemaking in context”, *Accademy of Management Executive*, 14,1, 2000, pp. 65-77

PATEL, Taran, "The role of dynamic cultural theories in explaining the viability of international strategic alliances: A focus on Indo-French alliances", *Management Decision*, 45, 10, 2007, pp.1532-1559

PATEL, Taran, *Cross-Cultural Management. A transactional Approach*, Routledge, New York, 2014

PATRÃO, André, “Linguistic relativism in the age of global lingua franca: Reconciling cultural and linguistic diversity with globalization”, *Lingua*, 210-211, 2018, pp.30-41

PELTOKORPI, Vesa, “Intercultural communication in foreign subsidiaries: The influence of expatriates’ language and cultural competencies”, *Scandinavian Journal of Management*, 26, 2010, pp. 176-188

PIETERSE, Jan Nederveen, “Globalization and Culture: Three Paradigms”, *Economic and Political Weekly*, 31, 23, 1996, pp. 1389-1393

PIETERSE, Jan Nederveen, *Globalization as Hybridization*, Working Paper Series No. 152, 1993

PINKER, Steven, *The Language Instinct. How the Mind Creates Language*, New York, HarperPerennial, 1994

PLINKE, Wulff, “The Core Concept of Marketing Management”, in M. KLEINALTENKAMP, W. PLINKE, I. WILKINSON, I. GEIGER (a cura di), *Fundamentals of Business to Business Marketing. Mastering Business Markets*, Switzerland, Springer, 2015, pp.77-127

PRESBITERO, Alfred, “Culture shock and reverse culture shock: The moderating role of cultural intelligence in international students’ adaptation”, *International Journal of Intercultural Relations*, 53, 2016, pp.28-38

RICHINIS, Marsha, “Valuing things: the public and private meaning of possessions”, *Journal of Consumer Research*, 21, 3, Dicembre 1994, pp.504-521

RISAGER, Karen, “Intercultural Learning: Raising Cultural Awareness” reperibile al link https://www.uni-due.de/imperia/md/content/appliedlinguisticsdidactics/lingon/risager__intercultural_learning_intro_ts_me_finished.pdf consultato in data 14/02/2019

SAPIR, Edward, “The Status of Linguistics as a Science”, *Language*, 5,4, Linguistic Society of America, 1929, pp. 207-214

SEMENTA, Dario, *Il mercato del vino italiano: scenario competitive e strategie di internazionalizzazione in un settore in continua evoluzione*, Università LUISS Guido Carli, 2013/2014

SHAULES, Joseph, *Deep Culture: The Hidden Challenges of Global Living*, Clevedon (UK), Multilingual Matters LTD, 2007

SHAULES, Joseph, *A Beginner's Guide to the Deep Culture Experince. Beneath the Surface*, Boston, Intercultural Press, 2010

SHAULES, Joseph, *The Intercultural Mind. Connecting Culture, Cognition and Global Living*, Boston, Intercultural Press, 2015

SINGH, Joginder, "Managing culture and work-related values in India", *Organization Studies*, 11,1, 1990, pp.75-101

SISKA, Stephanie Joanne, *Intercultural business communication: a template for designing a training curriculum*, Iowa State University, 2001

SMITH, Anthony D., "Towards a Global Culture?", *Theory, Culture & Society*, 7, Londra e Nuova Delhi Sage, 1990

THOMPSON, Michael e ELLIS, Richard, *Culture Matters: Essays in honor of Aroon Wildavsky*, Boulder, CO, Westview Press, 1997

TIAN, Kathy e BORGES, Luis, "Cross-Cultural Issues in Marketing Communications: An Anthropological Perspective of International Business", *International Journal of China Marketing*, 2, 1, 2011, pp.111-126

TIBERIO, Alessandra, *L'Internazionalizzazione del Business del Vino*, Università LUISS Guido Carli, 2008/2009

TINSLEY, Catherine H., CURHAN, Jenifer J. e KWAK, Ro Sung, "Adopting a Dual Lens Approach for Examining the Dilemma of Differences in International Business Negotiations, *International Negotiation*, 4, 1999, pp. 5-22

TROMPENAARS Fons e HAMPDEN-TURNER, Charles, *Riding the Waves of Culture. Understanding Cultural Diversity in Business*, Londra, Nicholas Brealey Publishing, 1997 (I ed. 1993)

TYLOR, Edward B., *Primitive Culture: Research into the Development of Mythology, Philosophy, Religion, Art and Custom*, New York, Harper&Row, 1958 (I ed.1871)

USUNIER, Jean-Claude e LEE, Julie A., *Marketing Across Culture*, Harlow (Inghilterra), Pearson Education Limited, 2005 (I ed. 1992)

WAHBA, Mahmoud A. e BRIDWELL, Lawrence G., “Maslow Reconsidered: A Review of Research on the Need Hierarchy Theory”, *Organizational Behavior and Human Performance*, 12, 1976, pp. 212-240

WARNER- SØDERHOLM, Gillian, “Beyond a Literature Review of Hall’s Context Dimension: Scale Development, Validation & Empirical Findings within a Norwegian Study”, *International Journal of Business and Management*, 8,10,2013, pp.27- 40

WASHINGTON, Melvin C. e OKORO, Ephrain A e OTIS, Thomas, “Intercultural Communication in Global Business: An Analysis of Benefits and Challenges”, *International Business & Economics Research Journal*, 11, 2, 2012, pp.217-222

WECK, Marina e IVANOVA, Maria, *The Importance of Cultural Adaptation within Business Relationship for the Trust Development*, repribile al link https://www.impgroup.org/uploads/papers/7722.pdf visitato in data 14/02/2019

WHITE, Leslie A., “The Concept of Culture”, *American Anthropologist*, 61, 2, 1959, pp. 227-251

WILLIAMS, Raymond, *Keywords*, Londra, Fontana, 1983

WILSON, Timothy D., *Strangers to Ourselves. Discovering the Adaptive Unconscious*, USA, The Belknap Press of Harvard University, 2002

YAMAMOTO, Shizu e TANNO, Dai, *Ibunkakanjūseihattatsushakudo (The Intercultural Development Inventory) no nihonjin ni taisuru tekiyōsei no kentō: Nihongohansakusei wo shiya ni irete* (Studio per l’applicazione dell’indice di sviluppo della sensibilità interculturale sui giapponesi: una versione in lingua giapponese), Aomori kōritsu daigaku, 2001, pp. 24-42 reperibile al link https://ci.nii.ac.jp/els/contentscinii_20190215031639.pdf?id=ART0000876625 visitato in data 14/02/2019
山本志都 、丹野大、『「異文化感受性発達尺度 (The Intercultural Development Inventory)」の日本人に対する適用性の検討：日本語版作成を視野に入れて』、青森公立大学、2001

YOSHIDA, Tomoko, YASHIRO, Kyoko e SUZUKI, Yuka, “Intercultural communication skills: What Japanese businesses today need”, *International Journal of Intercultural Relations*, 37, 2013, pp. 72-85

ZHANG, Lan, "How Business Professionals Perceive Intercultural Differences: A Survey," *Global Business Languages*, 14, 4, 2011, pp.15-26

ZHANG, Rong e STEELE, Dale, “Improving intercultural awareness: a challenging task for Japan”, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 47, 2012, pp.52-63

SITOGRAFIA

American Marketing Association
https://www.ama.org

Farnesina. Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale
https://www.esteri.it/mae/it/

I numeri del vino
http://www.inumeridelvino.it

JAPAN-EU Free Trade Agreement (JEFTA)
http://jefta.strikingly.com

Ministry of Economy, Trade and Industry
http://www.meti.go.jp

Ministry of Foreign Affairs of Japan
https://www.mofa.go.jp/mofaj/index.html

The Charted Institute of Marketing
https://www.cim.co.uk

Wine Meridian
http://www.winemeridian.com

APPENDICE I

MODELLO INTERVISTE

Le interviste A e B sono state svolte sulla base del presente modello, inviato in anticipo ai rispondenti. Tuttavia, come specificato nel corso dell'elaborato, poiché si è preferito svolgere un'intervista semi-strutturata, non tutte le domande fatte trovano corrispondenza nel presente modello.

La presente intervista ha due obiettivi principali:

1. Comprendere in che modo le differenze culturali rappresentino un ostacolo al commercio internazionale
2. Comprendere in che modo le differenze culturali influenzino le strategie di marketing delle imprese

PRIMA PARTE: informazioni generali sull'intervistato e sull'impresa

1. INFORMAZIONI GENERALI SULL'INTERVISTATO

Nome azienda	
Posizione	
Nazionalità	
Numero di anni nell'impresa	
Numero di anni in questa posizione	

2. INFORMAZIONI GENERALI SULL'IMPRESA

Dimensioni dell'azienda	
Principale prodotto che l'azienda vende all'estero	
Principale prodotto che l'azienda vende in Giappone	
Nel caso in cui il vino non risulti il principale prodotto venduto all'estero o in Giappone, indicare in che posizione si colloca	
Numero di paesi stranieri con cui l'impresa commercia	

3. INFORMAZIONI GENERALI SULLA PRESENZA ESTERA

Percentuale di fatturato realizzato all'estero con il vino	
Percentuale di fatturato realizzato in Giappone con il vino	
Anno del primo ingresso sul mercato giapponese	
Anno del primo ingresso sul mercato giapponese con il vino	

3.1 MODALITÀ DI INGRESSO

Esportazioni indirette (buyer, trading company, consorzi, export, …)	
Esportazioni dirette (agente, e-commerce, sussidiaria commerciale, …)	
Alleanze strategiche (Joint venture, franchising, licensing, …)	
Investimento diretto (acquisizioni, fusioni, greenfield)	

SECONDA PARTE: il commercio internazionale (con particolare riferimento ai rapporti Italia-Giappone)

1. Quali sono i principali **vantaggi** dell'inserimento nel mercato giapponese?

2. Quali sono i principali **rischi** dell'inserimento nel mercato giapponese?

3. Nel processo di internazionalizzazione le imprese sono ostacolate da diverse barriere (economiche, politico-amministrative, sociali, demografiche, linguistiche, culturali, …) Quale di queste ritiene sia la più difficile da superare? Perché? Quale di queste ritiene sia la più difficile da superare in relazione alla realtà giapponese? Perché?

4. In che misura ritiene che le differenze culturali influenzino i rapporti commerciali?

5. Escludendo le barriere economiche, politico-amministrative, … e basandosi solo sulle differenze culturali (differenze nei modi di pensare, agire, approcciare e risolvere problemi, comunicare, …) ritiene sia possibile che un'azienda italiana trovi più facilità nel commerciare con un'azienda straniera piuttosto che con un'altra azienda italiana?

6. Ritiene sia più difficile intrattenere rapporti commerciali con un'azienda straniera rispetto ad un'azienda italiana? Può motivare la sua risposta?

7. Ritiene sia più difficile commerciare con un'azienda giapponese rispetto ad altre aziende straniere? Può motivare la sua risposta?

8. Secondo Lei, è vero che maggiore è la distanza geografica del paese con cui si commercia, maggiori sono le differenze culturali e di conseguenza le barriere da superare?
9. In che modo stereotipi e/o pregiudizi possono influenzare le relazioni commerciali con i propri partner?

10. Secondo Lei, lo studio delle differenze culturali su base nazionale, può alimentare la nascita di stereotipi e/o pregiudizi?

11. Negli ultimi anni, nell'ambito del commercio internazionale, lo studio delle differenze culturali ha acquisito sempre maggiore importanza. Gran parte degli studi si è focalizzata sulle differenze culturali all'interno dei confini geografici di un determinato stato-nazione. Per quanto riguarda la Sua esperienza personale, ritiene sia utile studiare le differenze culturali limitatamente ad un determinato stato-nazione?

12. Ritiene sia possibile prevedere il comportamento dei propri partner stranieri sulla base dello stato-nazione di provenienza?

13. Ritiene che lo sviluppo di una maggiore sensibilità interculturale, la capacità di osservare le cose da molteplici punti di vista senza però abbandonare il proprio, sia fondamentale nei rapporti commerciali?

14. Quali sono secondo Lei delle caratteristiche fondamentali per commerciare in ambito domestico e internazionale?

TERZA PARTE: CULTURA E MARKETING (con particolare riferimento all'export del vino italiano in Giappone)

1. Quali sono le principali barriere che rendono difficile l'export del vino italiano in Giappone?

2. Ritiene che le differenze culturali influenzino le strategie di marketing? Se sì, in che modo?

3. Nell'ambito dell'export vinicolo italiano, le strategie di marketing utilizzate in Giappone sono diverse da quelle utilizzate in Italia? Se sì, in che modo?

4. Prima di iniziare a commerciare con il Giappone è stata svolta un'analisi approfondita del mercato? Se sì, in che modo?

5. Il prodotto offerto in Giappone si differenzia dal prodotto offerto in Italia?

6. Diverse sono le variabili che influenzano il comportamento dei consumatori. Numerosi studi sostengono che la nazionalità sia una di queste. Secondo lei, è possibile prevedere il comportamento dei consumatori basandosi su caratteristiche condivise da un intero stato/nazione? Può motivare la sua risposta?

7. Ritiene che la nazione di provenienza di un consumatore possa essere considerata uno dei parametri su cui basare la strategia di marketing della propria azienda? Può motivare la sua

risposta?

8. Ritiene che gli studi sul marketing internazionale che si fondano sull'interpretazione delle culture in termini di stato-nazione, siano da considerarsi ancora validi oppure no? Può motivare la sua risposta?

9. Esclusa la nazionalità, quali altri parametri è possibile utilizzare per effettuare una strategia di marketing efficace?

INTERVISTA A

PRIMA PARTE

Intervistatore: Mi parli un po' della sua esperienza lavorativa nel mondo del vino e dell'azienda per cui lavora

Intervistato: Lavoro per l'azienda (nome omesso). Sono l'amministratore delegato da circa 20 anni. L'azienda è di piccole dimensioni (7 dipendenti in tutto, dove lavoro io)
I prodotti esportati sono principalmente prodotti alimentari. Molto equilibrata tra vino, olio, pelati in scatola, pasta secca, formaggi, dolciumi.

Intervistatore: Quali sono i principali prodotti esportati in Giappone?

Intervistato: I principali prodotti venduti in Giappone sono vino e formaggi. Vino in seconda posizione.

Intervistatore: Commerciate con altri paesi?

Intervistato: Sì, 16 o 17, ma il Giappone è quello con cui commerciano di più. Al primo posto.

Intervistatore: Qual è la percentuale di fatturato realizzato all'estero con il vino?

Intervistato: Direi il 20%, che equivale al Giappone. La nostra azienda è molto focus Giappone.

Intervistatore: In che hanno siete entrati sul mercato giapponese?

Intervistato: Nel 1997.

Intervistatore: Quali sono le principali modalità di ingresso nel mercato giapponese?

Intervistato: Esportazioni dirette, con vendita ai distributori più alcune società in Giappone, Cina, Hong Kong, Inghilterra. Anche investimenti diretti perché abbiamo costituito delle alleanze attraverso gli investimenti.

SECONDA PARTE

Intervistatore: Come le differenze culturali rappresentano un ostacolo al commercio internazionale?

Intervistato: Italia e Giappone. La differenza principale sta in una diversa interpretazione dei valori. Non c'è comunanza dei valori in genere intesi come precisione, puntualità, aspettative del concetto di qualità poiché l'Italia ha una visione della qualità che è più intrinseca nel prodotto in genere (dal

vino, all'olio, la pasta, i pelati, …) mentre il Giappone la ha (una visione della qualità) forse un po' più superficiale ma in senso globale. Inizia dal packaging e prosegue all'interno, dove però, non essendoci nei confronti dei prodotti alimentari europei o stranieri l'esperienza storica, equivalente a quella che abbiamo noi per i nostri prodotti (loro ce l'hanno per i loro prodotti) ecco che acquistano con gli occhi più che con il gusto e il palato, e l'assenza di certi requisiti di perfezione estrema portano a peggiorare la percezione del contenuto stesso. Spesso questa è la prima barriera: il prodotto finito che non corrisponde alle esigenze del consumatore giapponese. Il Giappone, in linea di massima, di principio, è un paese *over specific*. Al di sopra delle specifiche internazionali si posiziona il Giappone, in genere, anche se poi non ha necessariamente la profondità di comprendere l'aspetto qualitativo intrinseco del prodotto. La sfumatura non la percepisce spesso perché manca di esperienza (sono dei prodotti nuovi sul tavolo del giapponese)
Quando noi parliamo di qualità intendiamo qualcosa di diverso da quella del giapponese. Quindi una condivisione non omogenea dei valori. Questo vale anche quando si parla di tempistiche. Se diciamo la parola veloce, per il giapponese ha un certo valore, per l'italiano un altro. Una risposta veloce alle domande non è lo stesso concetto perché noi abbiamo i fine settimana, le festività, i nostri orari di lavoro (8-18) durante i quali lavoriamo, oltre i quali non andiamo normalmente, mentre il giapponese, pur di rispondere velocemente, dorme in ufficio così che il giorno dopo il suo cliente abbia ricevuto la risposta. Ci sono tanti elementi di tipo culturale che creano delle differenze di risultato finale di fronte ad una spiegazione verbale che coincide con la terminologia, il vocabolario utilizzato anche dai giapponesi. Però l'aspettativa è diversa. Ecco perché gli italiani o, in genere, gli europei, ma nello specifico gli italiani, sono considerati affidabili dall'interlocutore (giapponese). Però, alla fine, arrivano dei prodotti diversi rispetto a quelli che si aspetta il consumatore giapponese e da lì iniziano tutti i problemi per cui ad esempio esiste la nostra azienda o aziende equivalenti alla nostra. Alcuni rari produttori riescono a lavorare molto bene mentre la gran parte ha difficoltà a seguire quel mercato.

Intervistatore: Nella vostra azienda c'è qualcuno, o lei nello specifico, che comunica con il cliente in giapponese, e conosce a fondo la cultura giapponese?

Intervistato: Tutti hanno ricevuto una preparazione al fine di comunicare correttamente e il mio ruolo è quello di sopperire a quelle differenze culturali che creano poi un prodotto contestabile. Quindi io devo cercare di evitare la contestazione. In azienda hanno tutti capito con l'esperienza, dopo periodi di training poi lavorando anche al mio fianco o a fianco di chi si sta occupando del Giappone e stanno crescendo con la corretta interpretazione dei valori e la compensazione di determinati divari che ci sono.

Intervistatore: In che modo le differenze culturali influenzano le strategie di marketing delle imprese?

Intervistato: Qui ho bisogno che lei me lo spieghi

Intervistatore: Tutto ciò che lei mi ha detto fino a questo momento, le differenze nella percezione di alcuni aspetti (velocità, qualità, …) in che modo nel momento in cui è necessario stilare un piano di marketing o una strategia per pubblicizzare il vino in Giappone o qualsiasi altro prodotto, questi aspetti vanno ad influenzare la strategia (presumo che la strategia per la vendita del vino che viene utilizzata in Giappone non sia la stessa che viene utilizzata in Italia)

Intervistato: Sì, è corretto, ma dipende se intende la strategia del produttore verso l'importatore oppure la strategia del distributore giapponese nei confronti del consumatore.

Intervistatore: Perché voi vi affidate a terzi? Comunicate direttamente con il cliente giapponese o passate attraverso un distributore?

Intervistato: Il B2B è il 100% del nostro lavoro. Non esiste il B2C per motivi di dazio, trasporto, di logistica ed altro. Tutti i produttori italiani esportano vendendo o ad una catena di ristoranti o ad una catena di supermercati oppure ancora di più agli importatori. E poi con questi si cerca costruire una politica di vendita e distribuzione che tuttavia risulta estremamente difficile e continua a diventare sempre più difficile. Non ci sono dei veri brand del vino italiano in Giappone, inteso come vero riferimento che tutti i giapponesi conoscono. Abbiamo tanti brand che hanno una diffusione in determinate fasce di consumatori. I prodotti che sono nella ristorazione, e quindi grande distribuzione, ma raramente c'è un brand globale che tutti conoscono e lo trovano sia nella ristorazione che nella grande distribuzione. Ci sono dei bellissimi nomi ma le aziende italiane sono in realtà abbastanza piccole rispetto a quelle di altri paesi come ad esempio la California, che pur avendo una fascia di mercato più piccola ha concentrato su quattro o cinque marchi la gran parte delle sue vendite o del Cile che ha concentrato anche questo su pochi marchi la gran parte delle sue vendite. In Italia c'è una grande frammentazione. Esempio il Cile in Giappone è il numero 1 in termini di quantità; i francesi in termini di fatturato ma il numero due in numero di bottiglie e l'Italia è al terzo posto. Cile e Francia hanno vini semplici da spiegare perché sono di varietà internazionali. Il Cabernet, i Merlot, Sauvignon, Chardonnay, …hanno una più facile diffusione per il fatto che il brand è principalmente il nome del vitigno che un po' tutti conoscono. L'Italia invece, che ha tantissimi vitigni, perché è un paese variegato e complesso, è interessante ma per i beginners, è di difficile comprensione perché dal San Giovese al Monte Pulciano, dal Grillo al Nero d'Avola o al Prosecco sono identificazioni geografiche molto ristrette, dove mancano degli operatori di dimensione tale da rendere possibile una comunicazione di massa. Perché, il produttore californiano, Gallo o Mondavi come Concia il Toro dal Cile, hanno un fatturato nettamente superiore rispetto ad un produttore di San Giovese, Chianti o Grillo. Quindi hanno delle risorse per il marketing e la comunicazione diverse, troppo piccole. Noi ci muoviamo troppo in maniera individuale e soprattutto, la dimensione media dell'azienda italiana che esporta, è modesta. Di conseguenza, non ha la disponibilità di milioni di euro ogni anno da destinare al mercato per promuovere una fascia di prodotto che sia però anche vendibile presso le masse. Se parliamo di Antinori, tanti magari neanche lo conoscono, nella grande distribuzione ma nella ristorazione forse sì. Questo è solo un esempio. Per essere un marchio globale dovremmo riuscire a coprire tutti i segmenti, anche i supermercati classici. Quindi che politiche di marketing fare? È molto difficile. Oggi l'Italia sta andando sempre di più sul prezzo più che su aspetti di comunicazione e marketing.

Intervistatore: Ciò di cui mi ha parlato lo confermo. Anche in Giappone, diversi produttori di vino, mi hanno detto che nonostante si abbia una percezione ottima del vino italiano si fa molta fatica a comprendere proprio perché ci sono tutte queste varietà e frammentazioni, laddove per quanto riguarda il Cile, oltre al fatto che il prezzo è molto più basso, le varietà di vini sono più semplici da comprendere.

Intervistato: Sì, esatto, un po' questo.

Intervistatore: passando ora all'ambito del commercio internazionale, quali sono i principali vantaggi dell'inserimento nel mercato giapponese?

Intervistato: Vantaggi – Continuità di rapporto e stabilità delle relazioni.

Intervistatore: E i motivi che vi hanno spinto verso il mercato giapponese?

Intervistato: Perché è un mercato come un altro. La scelta è nata successivamente al fatto che gli sviluppi nel mercato giapponese potevano essere positivi. C'erano delle opportunità di crescere e quindi l'azienda è diventata un'entità autonoma. Non è che ci sia stata una partenza. È stato lo sviluppo di un progetto che aveva altri paesi come riferimento e che poi ha preso una sua identità.

Intervistatore: Quali sono i principali rischi dell'inserimento nel mercato giapponese?

Intervistato: La gestione ed il controllo qualità in Italia. Questo è il rischio. Rischio qualitativo. Riuscire a dare un prodotto dalle giuste caratteristiche qualitative. (Si riallaccia al discorso fatto all'inizio dell'intervista sulla qualità). Ci sono problemi, ma non politici. Il Giappone oggi ha un bassissimo rischio politico. È uno dei paesi più stabili. Neanche da considerarsi. Il rischio terremoto c'è, latente, sempre. Ma personalmente lo trovo un rischio minore. Anche Fukushima non ha creato chissà quale impatto se non un rallentamento di due o tre mesi, ma un rallentamento, non un blocco.

Intervistatore: Ci sono delle barriere che ritiene siano più difficili da superare riguardo al contesto internazionale in generale e nello specifico per quanto riguarda la realtà giapponese?

Intervistato: Oggi la più impattante è quella demografica, la riduzione della popolazione e quindi una difficoltà a trovare spazio per nuovi operatori. C'è una saturazione del mercato in tutto. Chiunque parta oggi avrà grosse difficoltà ad iniziare una relazione commerciale sostenibile, in termini di costi perché deve essere gestita affinché porti dei vantaggi economici (spese del viaggio, …). Non c'è crescita demografica, la popolazione sta invecchiando quindi consuma meno in termini di quantità, e ci sono pochi giovani e c'è poco desiderio di andare alla scoperta di novità. Era leggermente diverso 20 anni fa ma oggi i prodotti italiani sono ben conosciuti. Ma non c'è crescita, anzi il mercato si sta riducendo, le esportazioni dei mercati alimentari italiani stanno diminuendo, di anno in anno in termini di valore (leggerissimo ma non sono in aumento)

Intervistatore: Escludendo le barriere economiche, politico-amministrative, ... e basandosi solo sulle differenze culturali (differenze nei modi di pensare, agire, approcciare e risolvere problemi, comunicare, ...) ritiene sia possibile che un'azienda italiana trovi più facilità nel commerciare con un'azienda straniera piuttosto che con un'altra azienda italiana?

Intervistato: È più difficile parlare con un'azienda straniera per diversi motivi. Uno la comprensione del valore che un certo prodotto ha in termini di energia e costi per la produzione e spesso viene un po'svilito all'estero perché non è conosciuto in profondità. Al contrario era più facile in passato vendere molto caro un prodotto da prezzo basso. Quello che in Italia era un vino base poteva essere

venduto molto più caro in Giappone. Ma abbiamo anche parlato del problema di saturazione del mercato e l'eccesso di offerta che comportano altre difficoltà. Se si parla di relazioni, ci si capisce meglio con culture simili.

Intervistatore: Ritiene sia più difficile intrattenere rapporti commerciali con un'azienda straniera rispetto ad un'azienda italiana? Può motivare la sua risposta?

Intervistato: Secondo me è più facile commerciare con un'azienda giapponese perché hanno un'impostazione del lavoro più efficiente e più flessibile, no flessibile no, più rivolta alla risoluzione permanente del problema. Se ci sono delle diversità e chiediamo dei cambiamenti, l'impresa giapponese li imposta sistematicamente e riesce a produrre ciò che a noi serve senza problemi. Invece, l'impresa italiana no. È flessibile all'inizio ma non riesce ad impostare politiche produttive di qualità nel tempo, nel lungo periodo.

Intervistatore: Quindi paradossalmente il commercio è più facile dal Giappone all'Italia?

Intervistato: Sì, sicuramente più facile

Intervistatore: Ritiene sia più difficile commerciare con un'azienda giapponese rispetto ad altre aziende straniere?

Intervistato: È più difficile vendere ai giapponesi, è più facile comprare dai giapponesi.

Intervistatore: In relazione agli altri paesi stranieri?

Intervistato: Sì. Poi io parlo per la mia esperienza personale, per me è più facile lavorare, seppur manchino di flessibilità, perché sono sistemi rigidi, con i tedeschi nel lungo periodo, piuttosto che con gli spagnoli. Quindi anche con i giapponesi si lavora meglio.

Intervistatore: Però è più difficile vendere ai giapponesi, corretto?

Intervistato: Sì.

Intervistatore: Perché?

Intervistato: Perché non abbiamo una produzione in generale, perché ci sono aziende che si sono adattate al mercato giapponese e hanno avuto successo, con costanza qualitativa. A parte che è nella personalità degli italiani. Oggi arrivano puntuali, domani no, oggi dicono una cosa poi cambiano idea. A noi manca la costanza. Queste cose creano degli scompensi.

Intervistatore: È un problema di noi italiani in questo specifico punto?

Intervistato: Sì, un problema puramente culturale, che non riusciremo a migliorare perché è degli italiani. In certe zone di Italia, specifiche aziende si sono adattate a determinate esigenze e l'export

internazionale ha aiutato a migliorare. Però in gran parte del paese non è così e la preparazione accademica scolastica non è impostata per l'export. È impostata su quello che è il sostrato sociale italiano, con determinate caratteristiche. Spesso queste non sono adatte alle esigenze dei mercati esteri e, in particolare, al Giappone che è molto attento ai dettagli. Noi italiani siamo pressapochisti. Noi lo riteniamo un elemento di libertà e flessibilità. In realtà è una scelta limitante con una scuola che non prepara con l'obiettivo aziendale bensì con un obiettivo culturale che è diverso

Intervistatore: Secondo lei, è vero che maggiore è la distanza geografica del paese con cui si commercia, maggiori sono le differenze culturali e di conseguenza le barriere da superare?

Intervistato: No perché non è una questione geografica bensì puramente culturale. Lavorare con l'Argentina, che è lontanissima, è più facile probabilmente che lavorare con la Svizzera e la Germania. Quindi non credo siano le distanze geografiche. Per altro i trasporti non costano molto. Costa meno mandare un container da Genova fino al Giappone, meno di 500 euro, rispetto che un camion da Milano a Genova.

Intervistatore: In che modo stereotipi e pregiudizi possono influenzare le relazioni commerciali con i propri partner?

Intervistato: Uno stereotipo si fonda su esperienze vissute. Quindi se ci vedono in un certo modo come accade in Giappone, dove ci vedono diversamente rispetto a come ci vedono in Francia o in Germania, c'è un motivo. Chi è andato in quel paese ha portato un certo stereotipo. E sicuramente influenzano le relazioni commerciali. Forse più all'inizio che successivamente. Però sono delle barriere psicologiche o degli aiuti. Il giapponese è considerato preciso, il tedesco in un certo modo e da una certa affidabilità commerciale. E lavorare con un paese che ha una certa nomea, dà delle certezze. Questo è un costo che paga il sistema Italia. Un costo che non conoscono tanti e non viene contabilizzato ma può essere una barriera. Può anche essere positivo come per i prodotti alimentari o per la moda. La nostra immagine in Giappone è sostanzialmente positiva presso i consumatori ma lo è un po' meno presso i distributori perché conoscono le problematiche ad esempio l'affidabilità modesta. Noi non siamo professionali così come lo sono altri.

Intervistatore: Negli ultimi anni, nell'ambito del commercio internazionale, lo studio delle differenze culturali ha acquisito sempre maggiore importanza. Gran parte degli studi si è focalizzata sulle differenze culturali all'interno dei confini geografici di un determinato stato-nazione. Per quanto riguarda la sua esperienza personale, ritiene sia utile studiare le differenze culturali limitatamente ad un determinato stato-nazione?

Intervistato: Utile è sempre tutto quello che aiuta a capire meglio le varie culture. Però uno studio fatto sulla teoria e basandosi su esperienze di terzi è sempre di relativa importanza perché la realtà del singolo settore e degli individui che poi incontreremo può essere molto diversa. Si vanno bene gli studi ma meglio non basarsi troppo sulla teoria bensì sull'esperienza effettiva.

Intervistatore: Ritiene sia possibile prevedere il comportamento dei propri partner stranieri sulla base dello stato-nazione di provenienza?

Intervistato: Sì, decisamente sì. Fa parte del concetto di cui abbiamo parlato. C'è uno stereotipo ma questo corrisponde a delle esperienze di vita effettivamente avvenute da parte di determinati popoli. Si formano degli stereotipi sulla base di realtà di chi li ha rappresentati in quel periodo storico.

Intervistatore: Ritiene che lo sviluppo di una maggiore sensibilità interculturale, la capacità di osservare le cose da molteplici punti di vista senza però abbandonare il proprio, sia fondamentale nei rapporti commerciali?

Intervistato: Il rapporto commerciale è sostanzialmente basato su un obiettivo: quello del reddito, l'utile, guadagnare soldi. Non si può perdere di vista il focus, non possiamo vendere in perdita, non possiamo rimetterci. Quindi mantenendo come punto di riferimento il reddito è bene essere flessibili ma dipende da cosa proponiamo. Se noi proponiamo un vino italiano di qualità dovremmo cercare di far comprendere la diversità che lo distingue dagli altri competitors ma non possiamo ostinarci a voler vendere l'acido Chianti che non piace perché è troppo acido. A distanza di tempo vende sempre meno perché il consumatore ha determinate esigenze di palato. Quindi se siamo dei commercianti è bene che troviamo la soluzione per soddisfare il palato del cliente. Qui manteniamo un'identità italiana, e serve una capacità anche tecnica di gestire le origini. Poi se invece vogliono una cosa diversa capire fino a che punto tecnicamente e culturalmente siamo in grado di dargliela. Però è importante, perché se andiamo a riprodurre ad un costo più basso quello che fanno altri, perderemo probabilmente quote di mercato. La nostra forza è quella di poter dare una tipicità raggiungendo il palato di un po' tutti i consumatori grazie alle diversità delle nostre produzioni. Però bisogna guadagnare cercando di capire cosa vogliono loro e selezionando ciò che offriamo noi. Però neanche andarci a svendere. Io sono un commerciante! Ho una certa flessibilità che il produttore non ha. Perché chi produce nella sua vigna e nel suo terreno il barolo, venderà il nebbiolo al massimo. Purtroppo, non tutti possono vendere perché dipende da cosa viene richiesto dal mercato.

Intervistatore: Quali sono secondo lei delle caratteristiche fondamentali per commerciare in ambito domestico e internazionale?

Intervistato: Le sfumature sono modeste tra internazionale e domestico. Oggi chi riesce a fornire l'estero, riesce tranquillamente a fornire in Italia se riesce a mantenere dei parametri qualitativi inteso in senso globale del prodotto, dall'imballo fino al prodotto finito. A livello internazionale abbiamo delle grandi catene. Anche l'Italia si affida a queste. Quindi non c'è più il pizzicagnolo al quale si va a vendere basandosi su un rapporto personale e magari riesce a vendere una tipicità estrema. Oggi anche l'Italia per vendere a livello internazionale deve vendere a livello nazionale. Quello che è vendibile a livello nazionale più o meno è vendibile anche all'estero.

TERZA PARTE

Intervistatore: Quali sono le principali barriere che rendono difficile l'export del vino italiano in Giappone. Forse ne abbiamo già parlato. Lei prima ha detto che una differenza principale è da riscontrarsi nel packaging…

Intervistato: Non del packaging come tale ma della qualità, la percezione della fornitura dal punto di vista qualitativo. Ma ci sono delle problematiche specifiche che caratterizzano i prodotti italiani. Che il packaging sia bello va bene, ma non è il punto principale. Ad oggi, già che gli italiani fanno un bel design, un buon vino e sanno come lavorare, il punto principale è quello di fornire con la giusta costanza qualitativa. Quello che le sto dicendo adesso però sono ore di presentazione, mesi di studio di apprendimento, anni di esperienza che un'azienda può acquisire solamente lavorando. Quindi si, io lo posso far vedere e spiegare ma è la quotidianità delle cose che porta ad un livello corretto. A meno che non si faccia uno studio insieme con l'azienda e come faccio regolarmente vado a spiegare ciò che non devono fare. Tutto aiuta, sono delle cose difficili da spiegare. Come lei che è stata in Giappone ed ha vissuto in Giappone rispetto ad una persona che non c'è mai stata alla quale fa leggere un libro sul Giappone.

Intervistatore: Nell'ambito dell'export vinicolo italiano, le strategie di marketing utilizzate in Giappone sono diverse da quelle utilizzate in Italia?

Intervistato: Sì.

Intervistatore: Può fornire alcuni esempi?

Intervistato: Il consumatore guarda a cose diverse. Diverse strategie di marketing utilizzate per la vendita del vino nei due paesi. Ci sono degli usi molto diversi. Ad esempio, la regalistica. Un vino base, un chianti ad es., viene utilizzato anche come regalo, cosa che in Italia non viene fatto, viene fatto magari su un Barolo, un Barbaresco. Quindi va comunicato diversamente. Anche in base al distributore e quindi alle caratteristiche del suo mercato. Sì, delle differenze ci sono. L'Italiano è molto più attento al prezzo perché conosce il valore del prodotto mentre il giapponese è un po' meno attento al prezzo per certe referenze e lo è di più per altro. Anche l'abbinamento al cibo, vino bianco con il pesce, vino rosso con la carne. Il giapponese invece beve il vino rosso perché fa bene alla salute. È un altro concetto. Non lo abbinano per nulla. Al ristorante con il giapponese prima si sceglie il vino, poi il cibo. In Italia bisogna sapere cosa si mangia ed in base al piatto si sceglie il vino. Loro tendono ad andare sul rosso subito.

Intervistatore: Prima di iniziare a commerciare con il Giappone è stata svolta un'analisi approfondita del mercato?

Intervistato: Sì, certo.

Intervistatore: Cosa si è andato ad utilizzare, quali strumenti?

Intervistato: Si tratta di 25 anni fa più o meno quindi non c'era l'internet come adesso, non esistevano quei supporti di informazione diffusi. Sono stati fatti dei viaggi dedicati in Giappone, interpellando Jetro e la camera di commercio italiana, più fonti di tipo cartaceo. Sono stati studiati degli opuscoli, libretti che trattavano delle differenze nei sistemi distributivi e poi in loco abbiamo partecipato a delle attività fieristiche, prima come visitatore, per comprendere se fossero delle fiere adatte e poi successivamente come espositore, dopo aver contattato una serie di potenziali importatori del settore. La logica non cambia con quello che dovrebbe fare una qualsiasi azienda prima di partire per un qualsiasi mercato. Studio, verifico, analizzo. Fa risparmiare molto tempo e denaro.

Intervistatore: È un qualcosa che dovrebbe essere applicata ancora oggi quindi?

Intervistato: Certo, i supporti sono diversi ma il concetto è lo stesso. L'italiano ha spesso un approccio troppo approssimativo soprattutto se c'è un'azienda a gestione familiare. In questi casi questo avviene ancora più spesso. Specialmente quando hanno i figli che sanno l'inglese, e li mandano in giro per il mondo a vendere perché parlano la lingua e si fanno una gita.

Intervistatore: La mia tesi va un po' a contestare questo tipo di approccio. Spesso mi è stato detto, non serve studiare tanto basta imparare l'inglese.

Intervistato: Sì, concordo. L'inglese è un eccellente strumento di comunicazione e può servire nel 90% dei casi perché le comunicazioni sono spesso in inglese. Il contratto non lo facciamo in giapponese, perché ci sono degli aspetti legali ed è molto complesso. Però, il fatto di conoscere la lingua significa conoscere determinate sfumature di alcuni atteggiamenti che, soprattutto oggi dove c'è un'estrema concorrenza tra vari produttori che hanno le stesse caratteristiche di prodotto da fornire, la differenza la fa proprio chi è in grado di dare la percezione all'importatore di comprenderlo e capire la sua cultura.

Intervistatore: Può fare alcuni esempi che lei ritiene più significati di alcune differenze tra il mercato del vino in Giappone e quello in Italia?

Intervistato: In Giappone si vendono 10 referenze a volume; in Italia c'è una forte presenza di prodotti regionali nelle rispettive zone. In Italia c'è una profondità maggiore in termini di offerta, numerica e di prezzo. Questo in linea di principio.

Intervistatore: Qualche somiglianza notata tra i due mercati?

Intervistato: Il prezzo. Oggi sempre di più andiamo a fare attenzione al prezzo**.**

Intervistatore: Sia in Italia che in Giappone?

Intervistato: Sì sì. Il senso estetico delle etichette; un trend generalizzato dei gusti. Piacciono i vini corposi, il trend dei vini rossi, in Italia meno spinto che in Giappone perché in Giappone c'è stato un periodo quando il 90% erano solo vini rossi adesso un 70% rispetto a 15 anni fa o la moda del barricato, moda globale, anche in Giappone; Il design e le etichette. Piace lo stile moderno, fresco italiano.

Diversità: noi andiamo da un amico e portiamo lo spumante; loro portano la bottiglia di rosso ma mangiano pesce! L'impiego è diverso, la conoscenza è diversa.

Intervistatore: In che modo il prodotto in sé, non la strategia, viene modificato (etichetta, apertura)?

Intervistato: La retro etichetta va fatta in lingua giapponese, sul fronte etichetta non piacciono foto con visi, facce, figure aggressive. Devono essere figure molto morbide, magari eleganti; piacciono etichette vistose, piacciono i colori forti non troppo blandi, anche il fronte etichetta magari con colori diversi anche della stessa linea. Noi italiani abbiamo spesso il Nebbiolo, il Gavi, il Barolo e Barbaresco tutti uguali cambia solo la scritta. Il giapponese ha una visualizzazione grafica ed estetica che deve essere molto più pronunciata. Quindi la linea deve essere più colorata. Noi abbiamo lo stesso sfondo. Loro, per identificare con maggiore chiarezza la diversità da una referenza all'altra cambiano lo sfondo. Primo punto. Non cose aggressive. La donna sceglie il vino, non l'uomo. Quindi una selezione di motivi floreali o animali come l'uccellino, il capriolo, la tartaruga piuttosto dell'aquila, lo squalo. L'aggressività va tolta. Il vino si identifica dall'immagine più che dalla scritta. Le bottiglie tozze, basse che occupano troppo spazio o troppo alte, non vanno bene perché non si riescono ad infilare all'interno degli scaffali.

Intervistatore: Prima le ho chiesto se era possibile definire le caratteristiche culturali in base alla nazione di provenienza (relativamente ai rapporti commerciali) Adesso le chiedo, è possibile prevedere cosa acquisterà il consumatore giapponese perché è giapponese?

Intervistato: Decisamente sì

Intervistatore: Esclusa la nazionalità, quali altri parametri è possibile utilizzare per fare un'efficace strategia di marketing in Giappone? Oltre alle differenze culturali.

Intervistato: La prima cosa da fare è rassicurare l'importatore che non gli diamo problemi. Non c'è più crescita economica e le aziende, le industrie non crescono come in passato. Chi sbaglia, scivola, cade, fa fatica a rialzarsi. Il suo interlocutore sarà probabilmente un salary man che vuole fare carriera e lui non può fare errori. Dobbiamo dargli degli strumenti che rendano possibile il suo successo. Un prodotto diverso dagli altri, con la sua identità, che però abbia delle caratteristiche tali che gli consentano la tranquillità nella distribuzione senza problemi di tipo qualitativo. Grande barriera giapponese: qualità. Il resto riusciamo a gestirlo.

Intervistatore: Altre variabili (target, posizione lavorativa, età) vengono prese in considerazione in Giappone allo stesso modo in cui vengono prese in considerazione in Italia?

Intervistato: Come venga preso in considerazione in Italia non saprei dirglielo perché mi dedico all'esportazione. Però certamente c'è una frammentazione, meglio una segmentazione del target. Se vogliamo vendere un bicchierino, wine cup 187 ml, abbiamo un consumatore che viaggia. Quindi viene venduto in certe zone geografiche. Se invece vogliamo vendere uno spumante, allora i giovani sono il target di riferimento. È chiaro che se lei mi dice Ferrari, o Franciacorta o spumanti di alto livello del trentino, sarà indirizzato a chi ha una capacità di acquisto tale da poterselo permettere.

Essendoci però una relativa disponibilità economica da parte dei giapponesi, quasi tutti possono permettersi un po' tutto, perché 10mila yen ce li hanno un po' tutti, dipende dalla passione per il prodotto, quindi l'approccio che ha il consumatore verso referenze di importazione. E lì si può targetizzare. Sostanzialmente si può suddividere in fascia altissima (ristorazione ed enoteche) e fascia medio-bassa per tutto il resto della popolazione e che abbia un'apertura verso referenze come la sciccheria del vino di importazione. Il grosso dei consumatori sono donne perché sono loro che poi propongono e insegnano agli uomini come bere il vino. L'uomo ancora beve molta birra.

INTERVISTA B

PRIMA PARTE

Intervistatore: Mi parli un po' della sua esperienza lavorativa nel mondo del vino

Intervistato: Ho lavorato in Giappone per un importatore che si chiama (nome omesso) il secondo importatore per grandezza dopo (nome omesso) di prodotti vitivinicoli italiani, o almeno era il secondo. Poi mi sono messo in proprio come consulente, sia in Giappone che in Italia, e mettevo in contatto aziende vitivinicole italiane che volevano essere presenti sul mercato giapponese, facendo quella che è la figura dell'export manager da esterno però. Al momento mi occupo di ricerca.

Intervistatore: Che tipo di ricerca?

Intervistato: Porto le mie conoscenze nelle neuroscienze per la realizzazione di una guida di autoapprendimento per il giapponese commerciale.

Intervistatore: Per quanti anni ha lavorato nell'azienda?

Intervistato: 1 anno. Per conto mio 8 anni. Per un totale di una decina d'anni nel mondo del vino.

Intervistatore: Era un'azienda di grandi, piccole o medie dimensioni?

Intervistato: L'azienda in Giappone era abbastanza grande. 150 dipendenti su tre branches. È già la seconda realtà.

Intervistatore: Qual era il principale prodotto venduto dall'azienda?

Intervistato: Principale prodotto venduto era…il vino. C'erano anche altri prodotti ma principalmente, soprattutto per quanto mi riguarda, il vino. Mi occupavo anche di fare formazione.

Intervistatore: Intende corsi di sommelier?

Intervistato: Sì, sia interni all'azienda che per gli addetti ai lavori. Sommelier giapponesi.

Intervistatore: L'azienda commerciava solo con l'Italia?

Intervistato: Sì, il 99% era con l'Italia, anche se all'inizio era più legata al mondo francese. Questo per quanto riguarda l'azienda d'origine. Per quel che mi riguarda ho sempre lavorato solo con Italia-Giappone.

Intervistatore: In che hanno ha lavorato per l'azienda (nome omesso)?

Intervistato: 2005

Intervistatore: E per i successivi anni come consulente?

Intervistato: Sì, esatto, fino al 2015

Intervistatore: Qual è, indicativamente, la percentuale di fatturato realizzato dall'azienda con il vino?

Intervistato: Praticamente tutto, almeno per me. Anche questi corsi, anche se non tutti erano fatti con l'azienda altri anche privatamente. Sono stato per un periodo incaricato dalla federazione (nome omesso) di formare proprio una sede ed un'attività di federazione in Giappone. Però più o meno tutto il fatturato perché anche i corsi rientrano in questo aspetto. Sono anche stati realizzati dei prodotti appositamente per il mercato giapponese.

Intervistatore: Erano tutti vini italiani?

Intervistato: Sì, con un'etichetta ed un'immagine realizzata apposta per il mercato giapponese, non presenti sul territorio italiano ecco.

Intervistatore: La modalità di ingresso delle aziende italiane che commerciavano con voi era generalmente esportazione o c'erano dei tipi di alleanze?

Intervistato: Sì, diciamo che in questo senso, uno non esclude l'altro. Se dall'Italia esporti ad un ristorante ad esempio, questo fa da importatore diretto. Ma non può rivendere. Per tutto il resto, ad esempio quello che viene mandato nel supermercato o in enoteca, ci deve per forza essere un importatore sul posto. Nessuno vieta che sia italiano e che abbia una sede lì. Però deve essere una realtà aziendale giapponese che prende la responsabilità delle importazioni. Il rapporto diventa molto stretto e si viene a creare una solta di alleanza. L'importatore, per come funziona il mercato giapponese, non porta il prodotto alla sua clientela se non ha tutte le certezze del caso sul produttore italiano.

SECONDA PARTE

Intervistatore: passando ora all'ambito del commercio internazionale, quali sono i principali vantaggi dell'inserimento nel mercato giapponese?

Intervistato: L'immagine. Tenendo conto del costo-beneficio dal punto di vista economico non c'è chissà quale vantaggio, parlando di vino soprattutto. Se l'azienda è sufficientemente grande, il fatto di essere presente sul mercato implica far conoscere il proprio prodotto a livello internazionale, non solo giapponese. È una pubblicità anche in altri paesi d'Europa, negli Stati Uniti o in Russia. Essere su quel mercato, tutti sanno, significa avere un certo livello di prodotto.

Intervistatore: Quali sono invece i principali rischi dell'inserimento nel mercato giapponese?

Intervistato: Fallimento. Il fallimento porta a spendere, non solo senza ottenere benefici, ma anche rovinandosi il nome, allo stesso modo di quello che avrebbe potuto ottenere. Perché quando uno si fa

un brutto nome, soprattutto nel mondo del vino in cui si conoscono tutti, e ancora di più sul mercato giapponese, e ha un comportamento che non è ritenuto adeguato, sia dal punto di vista interpersonale umano, sia dal punto di vista commerciale perché non si è all'altezza di quel tipo di mercato, viene poi tagliato fuori quasi definitivamente. Per qualcuno c'è una seconda possibilità ma…

Intervistatore: Nel processo di internazionalizzazione le imprese sono ostacolate da diverse barriere (economiche, politico-amministrative, sociali, demografiche, linguistiche, culturali, ...) Quale di queste ritiene sia la più difficile da superare? Perché?

Intervistato: Culturali, dove per culturali intendendo capire cosa vuole il mercato a cui ci si rivolge, cosa necessita. La risposta vale sia in generale che per il Giappone. Credo, perché non ho un'esperienza così internazionale, però direi culturali.

Intervistatore: Mi trovo d'accordo con Lei. Dalla mia tesi è emerso anche come alcune barriere siano più semplici da superare, ad esempio quello riguardanti le legislazioni. Altre invece come quelle culturali no…perché riguardano l'individuo.

Intervistato: Sì, riguardano l'individuo ma anche in generale il mercato e le aspettative che ha. La ditta italiana e la ditta giapponese viaggiano inizialmente alla stessa velocità. E viaggiano parallele. Il problema è che, alla stessa velocità, la ditta giapponese è come se fosse una Ferrari in prima, la ditta italiana è invece una 500 che sta tirando. Perché l'atteggiamento qual è? La ditta italiana ragiona volendo dare il massimo per il cliente, ad ogni costo, perché vuole legare e quindi fa di tutto anche se in realtà non può sostenerlo sul lungo periodo. La ditta giapponese invece dice iniziamo a testare l'ambiente e vediamo se riesce a starci dietro. All'inizio tutto bene. Il primo accordo lo fa chiunque. Il secondo, di solito, non accade quasi mai. Se nel primo la probabilità di successo e altissima nel secondo si abbassa esponenzialmente. Il vero problema quindi subentra dopo. Il problema culturale è che il mercato vuole determinate cose, perché si aspetta quello e non cambia. Il singolo magari dice facciamo così ma il mercato non lo concede. A prescindere se il confine sia quello nazionale o quello territoriale. Però è vero che se la bottiglia è leggermente sbattuta durante il trasporto, in Italia non ci si pone il problema mentre dal Giappone è più probabile che torni indietro. E tu la devi ripagare ed è un costo che aumenta enormemente il prezzo finale del prodotto. Se il cartone non è abbastanza spesso o l'etichetta viene fuori storta in Italia non la guardano. Il vino è buono. Dal Giappone torna indietro. L'Italia non è preparato a questo perché non si aspetta questo. Il problema non è la legge. Quella la seguo. Ma devo poi modificare tutto per andare incontro ad un'aspettativa del prodotto di là che è diverso da quello che c'è di qua.

Intervistatore: Allora mi chiedo, nel 2019 abbiamo a disposizione libri, internet e tanta esperienza è possibile che riusciamo ancora a sbagliare?

Intervistato: Eh sì. Purtroppo, sì. Il problema principale è che i produttori spesso non si pongono il problema culturale. Perché la loro idea è lontana dalla realtà. E questo purtroppo è frustrante e limitante. Ma per tale motivo esistono figure professionali che si occupano di questo. Non è affatto banale. Ma la maggior parte delle persone non è in grado di capire o… non vuole.

Intervistatore: In che misura ritiene che le differenze culturali influenzino i rapporti commerciali?

Intervistato: Incalcolabile. Però è un fattore indubbiamente pesantissimo. Ha la capacità da solo di fare la differenza tra il successo e l'insuccesso. Non è l'unica cosa ma basta solo quello per poter far finire tutto. Certo bisogna definire il concetto di cultura.

Intervistatore: Ciò che cercherò di fare emergere è il concetto di cultura basato sulla visione di Holliday ovvero un sistema dove la cultura si costruisce qualora due individui comunicano e viene a crearsi un sistema condiviso.
Intervistato: Ho capito. Certo questo va bene. Il problema, che spesso emerge con l'associazione stato-nazione-cultura, è che c'è implicito un concetto di razza. Però, se c'è un sistema scolastico che ti prepara in una certa maniera ed è comunque diffuso sul territorio è ovvio che si viene a creare una sorta di omogeneità. È ovvio che poi ognuno singolarmente è diverso, nessuno pretende di essere uguale ad un altro, ma ci saranno dei caratteri che li identificano. In medicina appunto qualunque cosa è riconosciuta come la conseguenza di un doppio fattore: genetico e ambientale. Anche dal punto di vista psicologico si parla di temperamento genetico e carattere ambientale. La personalità deriva da entrambi i fattori. È ovvio che ci siano delle differenze. Non c'è una persona uguale ad un'altra. Però se si parte dagli stessi presupposti ci sono dei punti di incontro. Tanto è vero che si parla la stessa lingua, sennò non ci si potrebbe capire. E qualcuno potrebbe dire: "Ma ci sono persone che parlano giapponese e non sono giapponesi". Si, però esci con una ragazza giapponese e prova a chiederle se preferisce andare a mangiare una pizza o il sushi. È una forma di cortesia. Traduci in giapponese e sei maleducato, anche se ti capiscono. In Giappone ci si aspetta che sia tu ad avere il *kigakiku* e che tu percepisca cosa vorrebbe andare a mangiare l'altro. Quindi sei tu a decidere. Però l'aspettativa è quella anche se ci sono delle eccezioni. Se c'è una preparazione sotto per cui i giapponesi fin da quando sono alle elementari vengono abituati ad un sistema scolastico che impone loro di non esprimere un proprio giudizio pubblicamente continueranno a dirti "ai giapponesi piace questo" e difficilmente diranno "a me piace questo". In Italia se due persone la pensano allo stesso modo, si critica il fatto che manchino di personalità.

Intervistatore: Escludendo le barriere economiche, politico-amministrative, ... e basandosi solo sulle differenze culturali (differenze nei modi di pensare, agire, approcciare e risolvere problemi, comunicare, ...) ritiene sia possibile che un'azienda italiana trovi più facilità nel commerciare con un'azienda straniera piuttosto che con un'altra azienda italiana?

Intervistato: È possibile, perché l'impossibile non esiste, esiste solo l'improbabile. Sicuramente però non è facile.

Intervistatore: Ritiene sia più difficile commerciare con un'azienda giapponese rispetto ad altre aziende straniere?

Intervistato: C'è più distanza culturale rispetto alla Comunità Europea. Però non è escluso che ci possano essere delle difficoltà maggiori con una specifica azienda tedesca piuttosto che con una giapponese. Anche lì dipende dalla controparte. Se vi è una persona che ha avuto un'esperienza in Italia o in Europa, ad esempio.

Intervistatore: Secondo lei, è vero che maggiore è la distanza geografica del paese con cui si commercia, maggiori sono le differenze culturali e di conseguenza le barriere da superare?

Intervistato: In linea di massima sì. Dipende sempre da quali sono le basi della storia e delle tradizioni di un determinato posto. Ci sono paesi vicini che si odiano, perché sono vicini. Ma magari si odiano proprio perché sono simili e vicini. È vero che allontanandosi ci sono delle differenze maggiori. Però c'è anche da considerare ad esempio all'Australia che, per come la conosciamo oggi, è molto più vicina a noi di quanto possiamo immaginare.

Intervistatore: In che modo stereotipi e pregiudizi possono influenzare le relazioni commerciali con i propri partner?

Intervistato: In maniera enorme, proprio perché ci si muove su un campo minato aspettandosi cose che vengono disilluse e che possono portare a fare grandissimi errori. Ma questo vale anche da noi con chiunque. Se hai uno stereotipo o pregiudizio nei confronti di qualcuno hai delle limitazioni.

Intervistatore: Secondo Lei, lo studio delle differenze culturali su base nazionale, può alimentare la nascita di stereotipi e pregiudizi?

Intervistato: Sì e no. L'ignoranza alimenta i pregiudizi più che gli stereotipi. Però c'è il rischio che vengano interpretati male.

Intervistatore: Negli ultimi anni, nell'ambito del commercio internazionale, lo studio delle differenze culturali ha acquisito sempre maggiore importanza. Gran parte degli studi si è focalizzata sulle differenze culturali all'interno dei confini geografici di un determinato stato-nazione. Per quanto riguarda la sua esperienza personale, ritiene sia utile studiare le differenze culturali limitatamente ad una nazione?

Intervistato: Ha un valore statistico. Sempre che non siano delle cose campate in aria che non abbiano nessun senso. Perché c'è anche questa possibilità. Certi stereotipi nascono ad esempio dal nulla. Come noi che attribuiamo ai turchi qualunque cosa che non vada bene. Naturalmente se sono studi basati su una questione statistica, hanno una certa validità. Se uno fa delle analisi di campione, riferibili e generalizzabili all'intera popolazione di riferimento, e questi determinano ad esempio che il 60% delle persone preferisce il vino frizzante, non significa che tu non possa incontrare il 40% restante. Questo è un errore che accade spesso, dal punto di vista del marketing, in ambiti molto più ampi e subdoli come sono i social network. Questi non sono affatto un riferimento alla società. Perché quelli che hanno un certo livello non scrivono lì. Lo stesso vale per le recensioni su alberghi o ristoranti. Non mi danno un campione perché quelli che fanno recensioni professionali su non scrivono lì. Quindi non hai la certezza che sia un campione riferibile e generalizzabile alla popolazione. Sempre che dal punto di vista statistico sia stato condotto tutto nella misura corretta ed adeguata, hai delle linee di massima che diano delle certezze.

Intervistatore: Certo, soprattutto nel marketing dove non è possibile soddisfare tutti.

Intervistato: Esatto questo è un altro aspetto importante. Bisogna avere ben preciso il target di riferimento.

Intervistatore: Ritiene sia possibile prevedere il comportamento dei propri partner stranieri sulla base dello stato-nazione di provenienza?

Intervistato: È possibile prevederlo dal punto di vista statistico. È la legge dei big data. Io uso Google che mi da i big data e mi dicono che quando c'è stata Fukushima, c'è stata un'impennata nei voli partiti dal Giappone. Mi dice che molti sono andati via. Ma non mi dice il motivo. Dipende da quali sono i parametri utilizzati per la ricerca

Intervistatore: Nella sua esperienza è sono stati utili questi dati?
Intervistato: Quando tu parli con un'azienda molto grande vuole sapere qual è la finestra di possibilità di successo che c'è. Il che non significa che tu possa dare garanzia di successo. Sono tutti studi che danno un quadro generale dei risultati. Ma non si pongono il problema del perché. Perché la nazione ha una cultura diversa? Non se lo pongono. Semplicemente questi sono i numeri e su questi ci si basa. Saperlo ti mette all'interno di un quadro di possibilità. Sono utili per immaginare anche qualcosa che non c'è ancora. Per valutare, ad esempio, le possibilità di investimento, è importante avere dei numeri. E questi te li dà solamente la statistica. Anche questo non sempre viene percepito molto velocemente. Molti studi che ho trovato non riportano nulla dal punto di vista statistico delle validazioni dei campioni.

Intervistatore: Ritiene che lo sviluppo di una maggiore sensibilità interculturale, la capacità di osservare le cose da molteplici punti di vista senza però abbandonare il proprio, sia fondamentale nei rapporti commerciali?

Intervistato: Sì. Ma direi per i rapporti umani. Gli aspetti psicologici sono fondamentali.

Intervistatore: Quali sono secondo Lei delle caratteristiche fondamentali per commerciare in ambito domestico e internazionale?

Intervistato: La capacità di ascolto, che per altro credo sia generalizzata a tutto. Per ascolto intendo ascolto attivo. Il riuscire a interessarsi alle necessità dell'altra persona che, nel caso della trattativa, saranno legate alle finalità comuni. Ma capire effettivamente quali sono le esigenze, ti permette di rispondere in modo appropriato ed è un modo per andare incontro alla persona e capire ciò che vuole. Ha un senso pragmatico ed è anche un modo di alzare l'efficienza. Perché si perde meno tempo a fare cose che potrebbero essere inutili che, dal punto di vista internazionale, possono essere notevoli.

TERZA PARTE

Intervistatore: Quali sono le principali barriere che rendono difficile l'export del vino italiano in Giappone?

Intervistato: Dal punto di vista tecnico sicuramente le leggi. Sono molto restrittive, ci sono delle tasse sopra, poi metterei a pari livello con le leggi la natura del prodotto. Pesa, necessita spesso di essere conservato in determinate condizioni per cui non puoi mandare un container senza refrigerarlo. E questo ovviamente aumenta esponenzialmente i costi.

Intervistatore: Il prezzo è qualcosa di importante, vero? Dalla mia esperienza ho capito che il consumo di vino cileno o australiano così elevato è dettato dalla convenienza più che dalla qualità.

Intervistato: Sì. Anche perché manca la comprensione. Dal punto di vista gustativo può anche andare bene. In Australia hanno delle valli immense. Ed è facile che il vino finisca tutto insieme. Da noi (in Italia) l'ideale è che ogni singola pianta possa crescere in un particolare territorio. Il problema è che spesso ciò che sta dietro non viene comunicato. Ci sono dei super esperti che fanno delle domande molto specifiche. Sono maniacali. Perché per loro studiare una cosa significa conoscere a memoria tutti i produttori a livello parcellare. Poi però quando assaggio va bene tutto. Però sanno delle cose molto specifiche.

Intervistatore: Ritiene che le differenze culturali influenzino le strategie di marketing?

Intervistato: In realtà anche qui la risposta è simile. Se qui chi conduce marketing, come dovrebbe, si basa su degli studi statistici si comporta di conseguenza. Se gli studi statistici riportano dei dati attendibili cercherà di fronte ad una scelta di porsi nella percentuale di successo maggiore sempre in merito agli obiettivi che si è posto (es il target di riferimento).

Intervistatore: Nell'ambito dell'export vinicolo italiano, le strategie di marketing utilizzate in Giappone sono diverse da quelle utilizzate in Italia?

Intervistato: Nelle strategie non c'è differenza, se andiamo a monte. La differenza subentra nel momento in cui si utilizza o meno il marketing nel modo migliore o più efficiente. Se io voglio fare la costruzione di un prodotto per cui arrivi un messaggio tale per cui quel prodotto va comprato perché mi da qualcosa, ha un valore aggiunto rispetto alla concorrenza e mi da un beneficio, il marketing fa la stessa cosa in goni luogo. Ma in modo diverso perché quello che viene richiesto qua non viene richiesto in Giappone. Perché ci sono appunto delle differenze culturali. Ad esempio, il vino rosato, è riservato alle donne proprio perché è rosa. La strategia più di punta, è proprio quella di cercare di venderlo alle ragazze senza tra l'altro studi di nessun tipo. Però è rosa. Alla fine, la strategia è la stessa, ovvero comunicare che quel prodotto può darti qualcosa in più, far sì che quel prodotto non sia solo un oggetto ma sia un'esperienza. Si pensi alle pubblicità in Giappone. In Giappone già venti trent'anni fa facevano delle pubblicità che parlano di tutt'altro rispetto al prodotto facendoti vedere l'esperienza. E poi hanno iniziato a farlo qui (profumi, automobili). Il punto è che vanno a giocare quasi sempre sull'aspetto emozionale. Devono essere scelte di pancia

Intervistatore: Prima di iniziare a commerciare con il Giappone è stata svolta un'analisi approfondita del mercato?

Intervistato: Su ciò che ha fatto l'azienda non saprei. So che hanno iniziato tastando il terreno con una serie limitata di prodotti e poi hanno ampliato. Per quello che riguarda la mia situazione specifica in realtà nessuno. Io ero di intermediazione, un ponte tra la realtà italiana e giapponese

Intervistatore: Il prodotto offerto in Giappone si differenzia dal prodotto offerto in Italia?

Intervistato: Il prodotto deve corrispondere a degli standard giapponesi. Per legge deve esserci un certo tipo di etichetta come accade anche da noi. Devono esserci dei riferimenti ben specifici. La traduzione dei dati dell'importatore, del vino e del produttore. Poi si fanno dei cambiamenti per andare incontro al tipo di percorso ma non si tratta di questioni culturali sono più tecniche. Ad esempio, in base al tempo di spedizione meglio una tipologia di tappo piuttosto che un'altra (a vite piuttosto che sughero). Anche questa è una scelta di marketing oggi. A seconda del tipo di vino conviene mettere un tipo piuttosto che un altro. In Giappone ad esempio si acquista il vino nei *conbini* e si porta a casa di un amico. Ma non è scontato che vi sia un cavatappi. A volte si fanno le bottiglie piccole.

Intervistatore: Ritiene che gli studi sul marketing internazionale che si fondano sull'interpretazione delle culture in termini di stato-nazione, siano da considerarsi ancora validi oppure no?

Intervistato: Sì perché in tutti ci sono delle parti valide che rispecchiano indubbiamente delle realtà riscontrabili… ma vanno presi con le pinze. Nel momento in cui dico che è così e metto un'etichetta di assolutismo, incorro nell'errore di tutti gli altri. Sicuramente possono essere utili. Se ci fosse più preparazione si sprecherebbero meno energie perché si arriverebbe più velocemente ad un risultato tangibile.

Intervistatore: Forse il problema più grande è come questi studi sono stati interpretati …

Intervistato: Devono essere uno strumento. Comunque, quelli che hanno preso questi studi e sono andati in Giappone, sono già un passo aventi rispetto a quelli che sono andati in Giappone a "portare la civiltà". Nella mia esperienza ne ho incontrati parecchi.
Altro esempio. Tiri fuori un contratto in Giappone probabilmente hai chiuso. È questo è un aspetto culturale, è un'aspettativa. Perché nella società e nel mercato giapponese ci si aspetta che il contratto abbia un valore estremamente minimo. E oltretutto c'è scritto poco. Prendendo un contratto italiano e facendolo tradurre a chi di competenza in giapponese. Se lo presenti, hai finito, hai chiuso.

Intervistatore: Un'ultima domanda, qual è secondo Lei un elemento indispensabile per il commercio internazionale?

Intervistato: Mi sento di generalizzare la risposta non solo al mercato giapponese. Credo che, come dicevo prima, sia la capacità di ascoltare. Dando per scontato che io conosca perfettamente il prodotto che vado a vendere, quello che però non conosco è la controparte. E proprio perché non conosco, quello che manca è proprio il fatto che, non bisogna partire dal presupposto che tutto è così…stereotipato appunto. Quello va bene dal punto di vista statistico per avere un quadro ex ante.

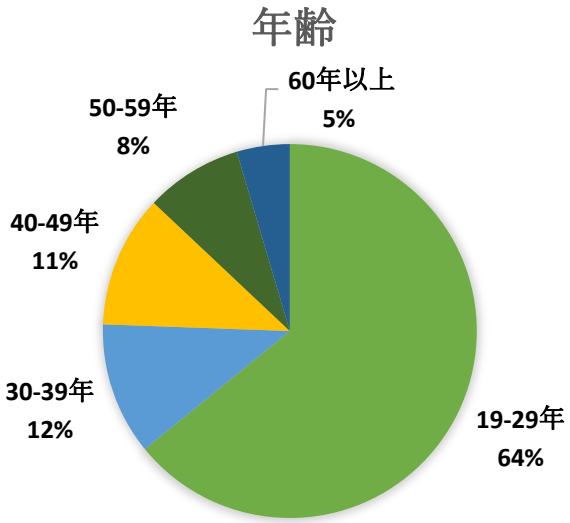
In Giappone devo vendere 5 volte tanto o un prodotto che costa “x”. E questo lo so prima. Nel momento in cui è tutto pronto, ciò che mi manca è avere la possibilità di sentire l’altra campana. Questo lo allargherei al di fuori dell’aspetto commerciale.

APPENDICE II

IL QUESTIONARIO

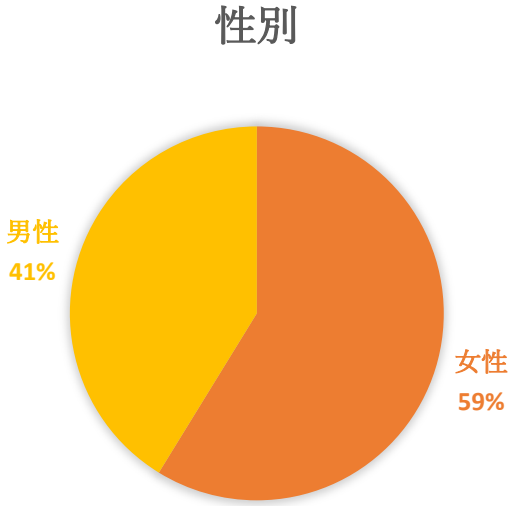
INFORMAZIONI GENERALI SUI RISPONDENTI

Domanda 1: Età – 年龄
131 risposte



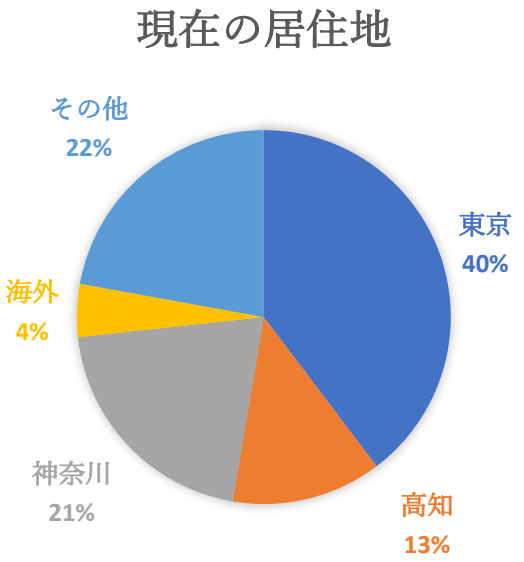
Domanda 2: Sesso - 性别
131 risposte

- Donna – 女性
- Uomo – 男性



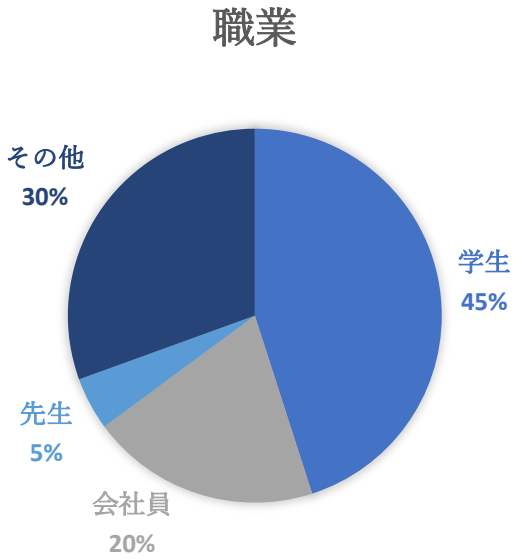
Domanda 3: Città di residenza - 現在の居住地
131 risposte

- Tōkyō – 東京
- Kanagawa – 神奈川
- Kōchi – 高知
- Estero – 海外
- Altro – その他



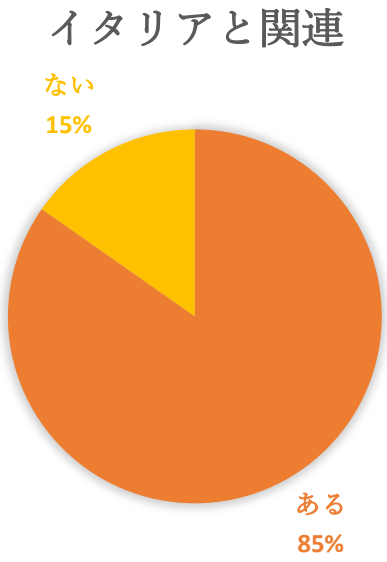
Domanda 4: Occupazione - 職業
131 risposte

- Studente – 学生
- Impiegato presso un'azienda – 会社員
- Insegnante – 先生・教師
- Altro – その他



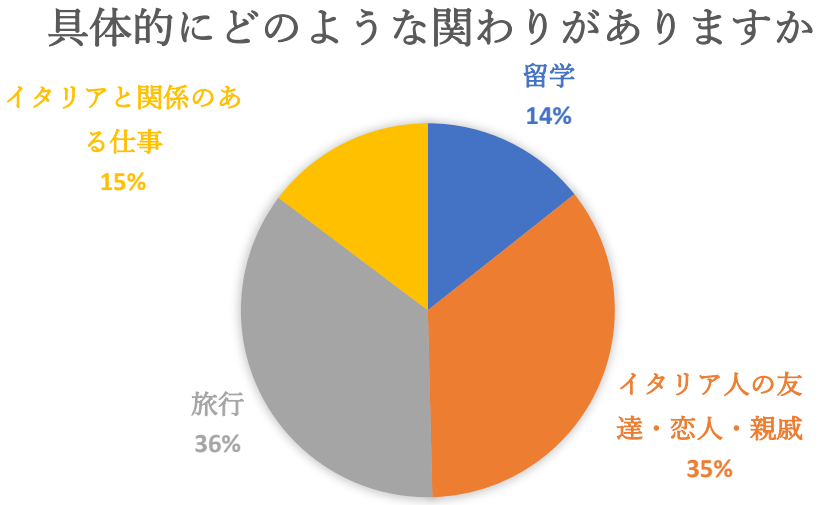
Domanda 5: Contatto con l'Italia - イタリアと関連
131 risposte

- Sì – ある
- No – ない



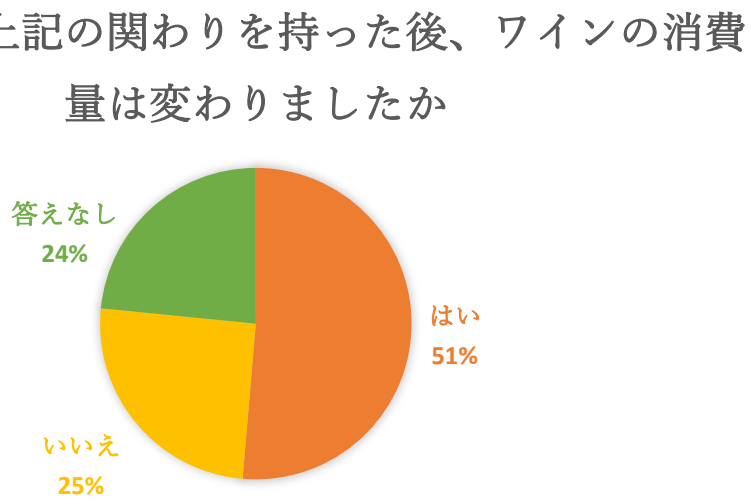
Domanda 6: In che modo sei entrato/a in contatto con la realtà italiana? - 具体的にどのような関わりがありますか

- Scambio all'estero – 留学
- Conoscenze (amici, familiari, …) – イタリア人の友達・恋人・親戚
- Viaggio – 旅行
- Lavoro – イタリアと関係のある仕事



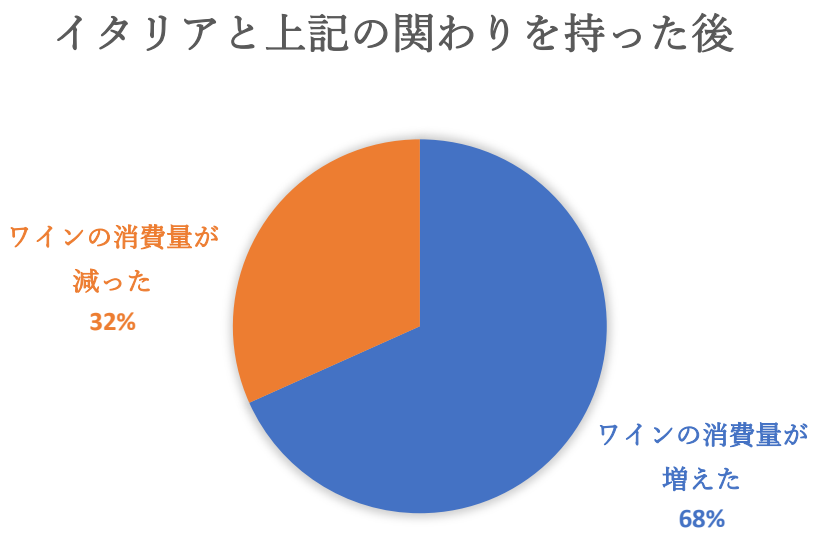
Domanda 7: Dopo essere entrato/a in contatto con l'Italia è cambiato il tuo consumo di vino? - イタリアと上記の関わりを持った後、ワインの消費量は変わりましたか

- Sì – はい
- No – いいえ
- Nessuna risposta – 答えなし



Domanda 8: Dopo il contatto con l'Italia, il tuo consumo di vino: - イタリアと上記の関わりを持った後:

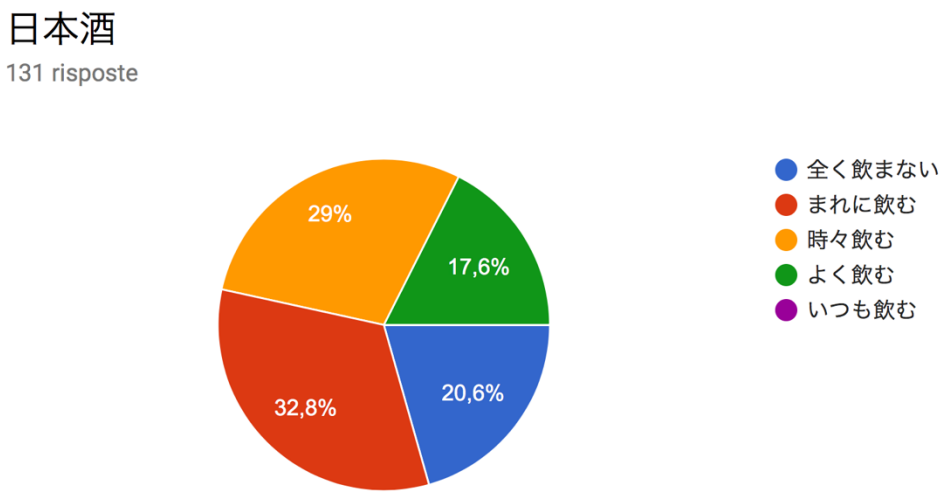
- È aumentato – ワインの消費量が増えた
- È diminuito – ワインの消費量が減った
- È rimasto invariato – ワインの消費量は変わらない



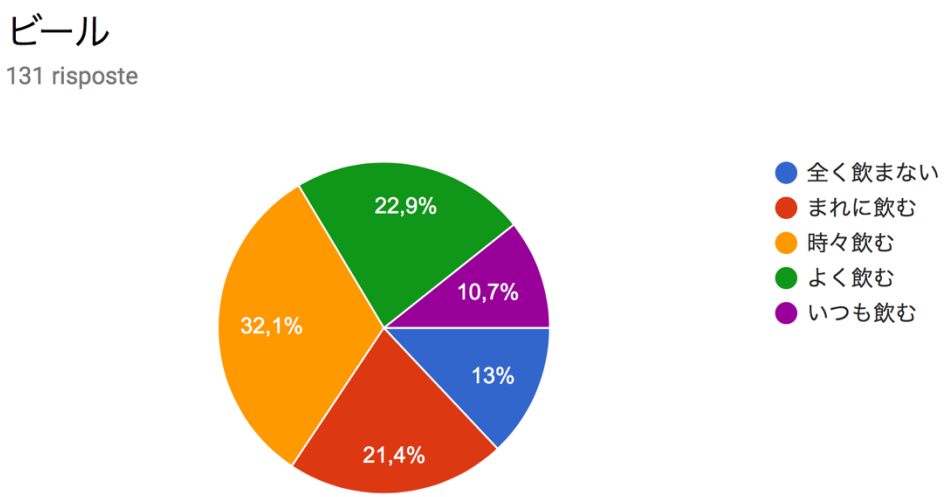
IL CONSUMO DI VINO ITALIANO - イタリアワインの消費量について

Domanda 1: Quanto spesso bevi le seguenti bevande? どのぐらいの頻度で以下の飲み物を飲みますか

Sakè – 日本酒
Mai – 全く飲まない
Raramente – まれに飲む
Ogni tanto – 時々のむ
Spesso – よく飲む
Sempre – いつも飲む

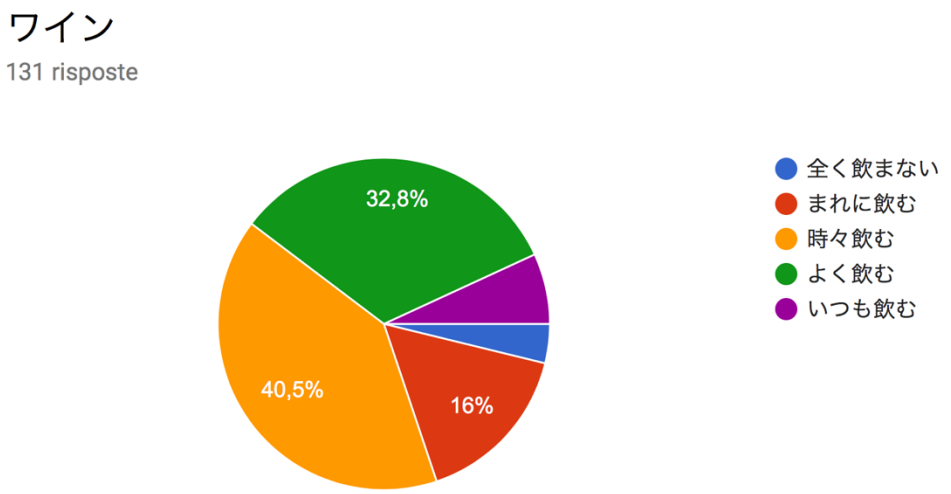


Birra – ビール
Mai – 全く飲まない
Raramente – まれに飲む
Ogni tanto – 時々のむ
Spesso – よく飲む
Sempre – いつも飲む



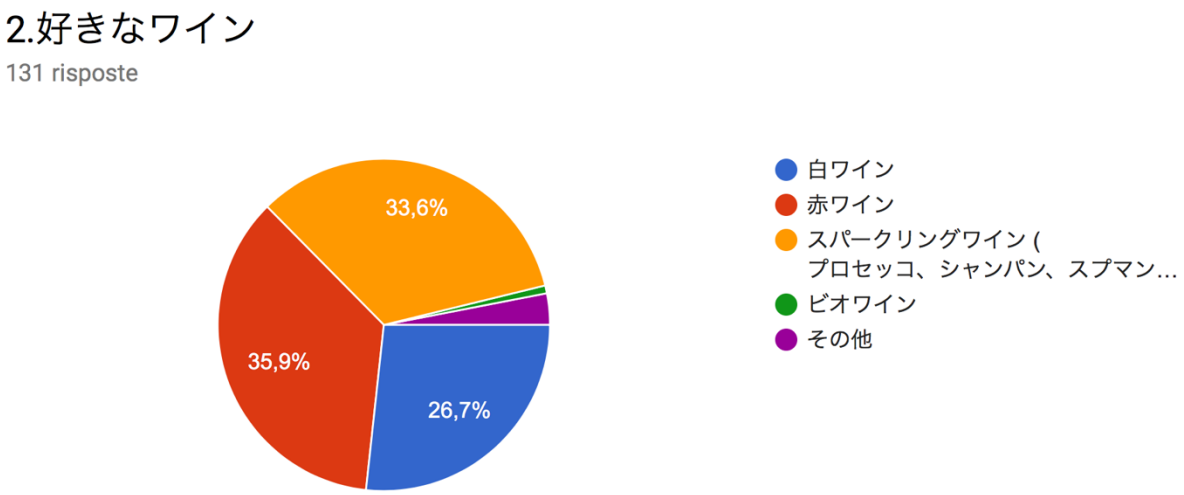
Vino – ワイン

Mai – 全く飲まない
Raramente – まれに飲む
Ogni tanto – 時々のむ
Spesso – よく飲む
Sempre – いつも飲む



Domanda 2: Quale tipologia di vino preferisci? - 好きなワイン

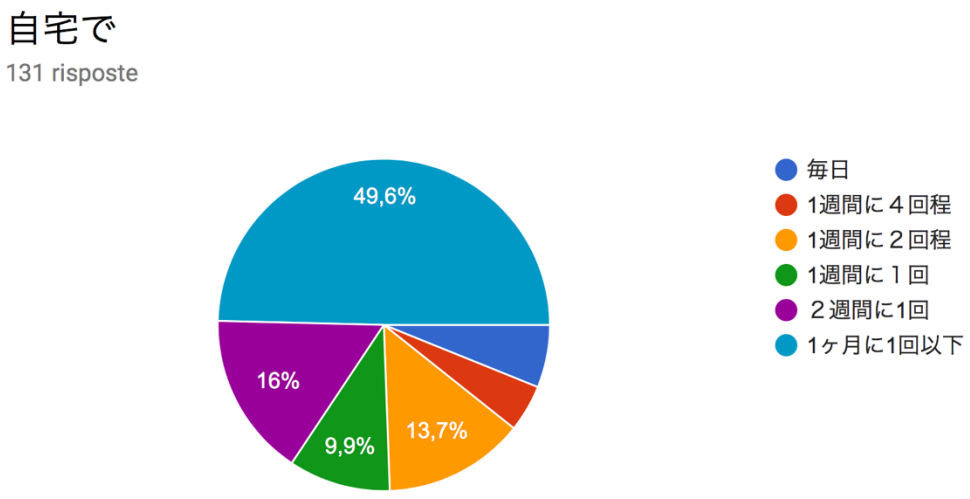
- Bianco – 白ワイン
- Rosso – 赤ワイン
- Frizzante (Prosecco, Champagne, Spumante, …) – スパークリング （プロセッコ、シャンパン、スプマンテ、…）
- Biologico – ビオワイン
- Altro – その他



Domanda 3: Quanto spesso bevi vino? – どのぐらいの頻度でワインを飲みますか

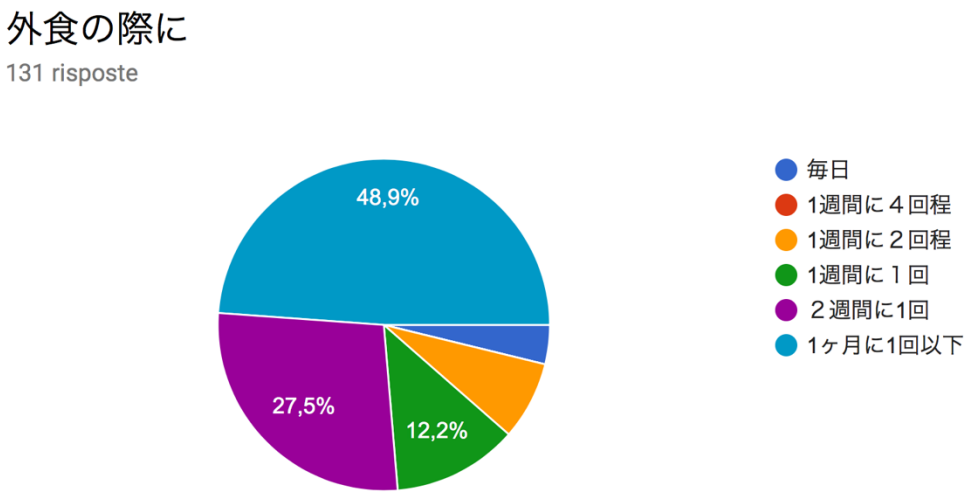
A casa –自宅

- Ogni giorno – 毎日
- Circa 4 volte a settimana – 1 週間に 4 回程
- Circa due volte a settimana – 1 週間に 2 回程
- Una volta a settimana – 1 週間に 1 回
- Una volta ogni due settimane – 2 週間に 1 回
- Meno di una volta al mese – 1 ヶ月に 1 回以下



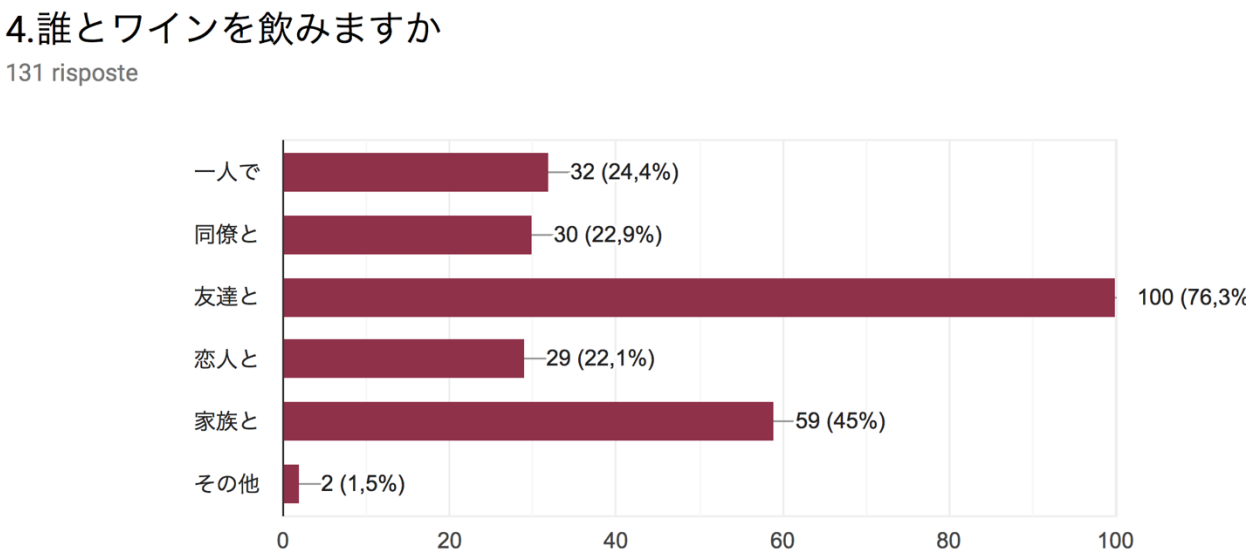
Fuori casa – 外食の際に

- Ogni giorno – 毎日
- Circa 4 volte a settimana – 1 週間に 4 回程
- Circa due volte a settimana – 1 週間に 2 回程
- Una volta a settimana – 1 週間に 1 回
- Una volta ogni due settimane – 2 週間に 1 回
- Meno di una volta al mese – 1 ヶ月に 1 回以下



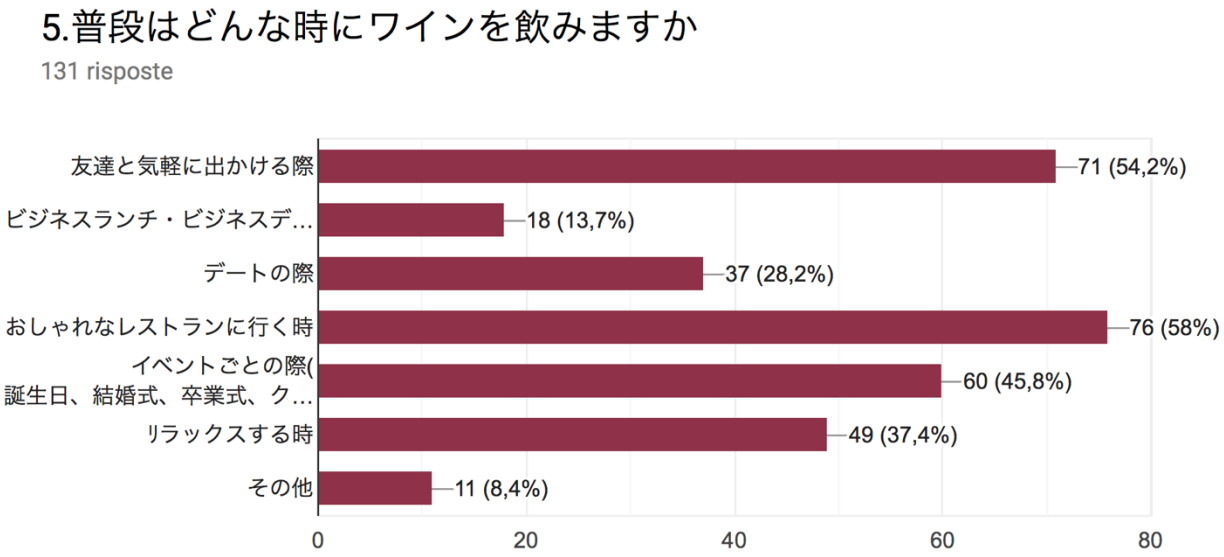
Domanda 4: Con chi bevi vino? – 誰とワインを飲みますか

- Da solo – 一人で
- Con i colleghi – 同僚と
- Con gli amici – 友達と
- Con il fidanzato/la fidanzata – 恋人と
- Con la famiglia – 家族と
- Altro – その他



Domanda 5: Solitamente, in che occasioni bevi vino? – 普段はどんな時にワインを飲みますか

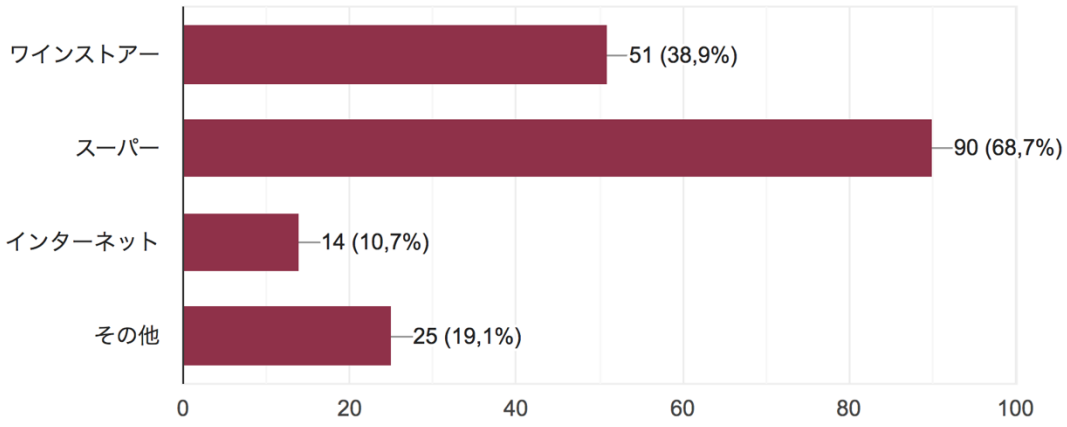
- Quando esco con gli amici – 友達と気軽に出かける際
- Durante i pranzi o le cene di lavoro – ビジネスランチ・ビジネスディナーの際
- Quando vado ad un appuntamento – デートの際
- Quando vado a cena in un ristorante di alto livello – おっしゃれなレストランに行く時
- In occasioni speciali (compleanni, matrimoni, lauree, Natale, …) – イベントの際(誕生日、結婚式、卒業式、クリスマス、…)
- Quando voglio rilassarmi – リラックスする時
- Altro – その他



ACQUISTO DI VINO ITALIANO – イタリアワインの購入について

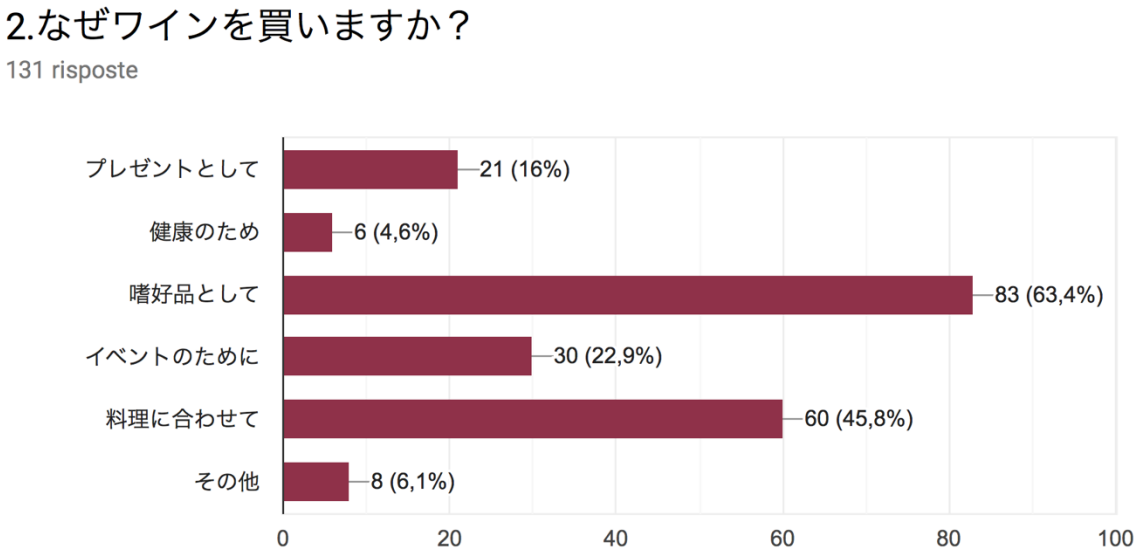
Domanda 1: Dove acquisti il vino? –どこでワインを買いますか

- Enoteca – ワインストアー
- Supermercato – スーパー
- Internet – インターネット
- Altro – その他



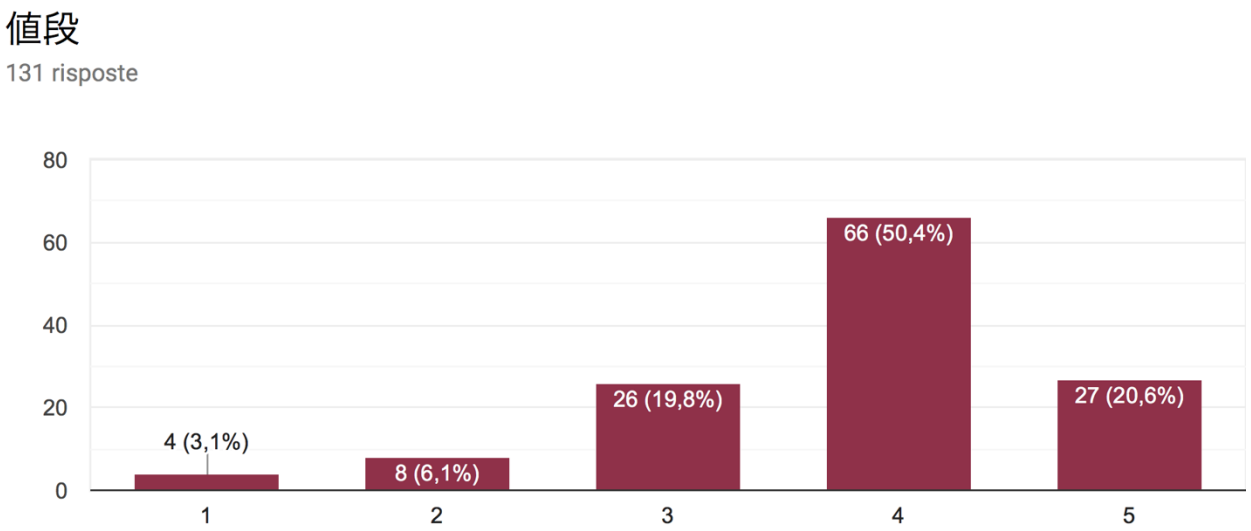
Domanda 2: Perché acquisti il vino? – なぜワインを買いますか

- Per fare un regalo – プレゼントとして
- Perché fa bene alla salute – 健康のため
- Perché mi piace – 嗜好品として
- Per delle occasioni speciali – イベントのために
- Per abbinarlo al cibo – 料理に合わせて
- Altro – その他

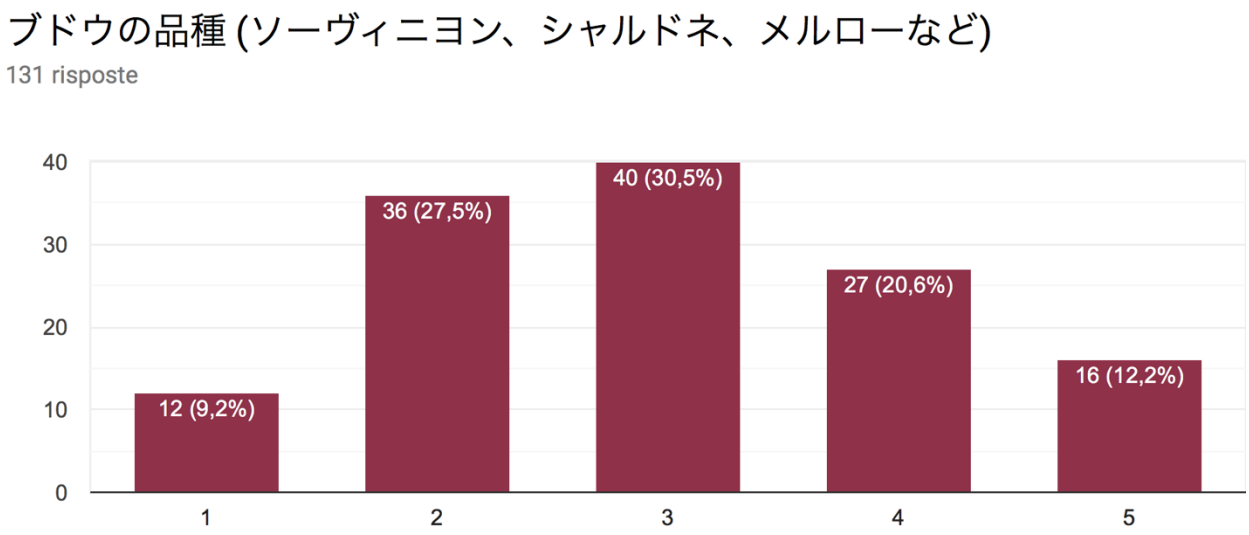


Domanda 3: Indica, da 1 a 5, quanto ritieni importanti i seguenti aspetti nell'acquisto del vino – 以下の項目の重要度を教えてください

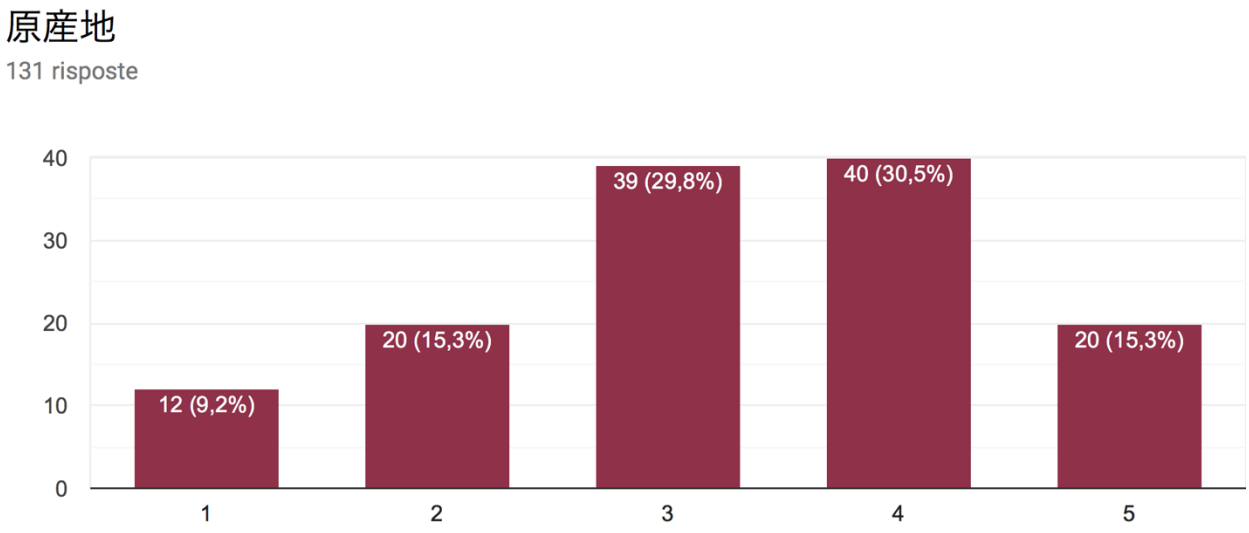
Prezzo – 値段



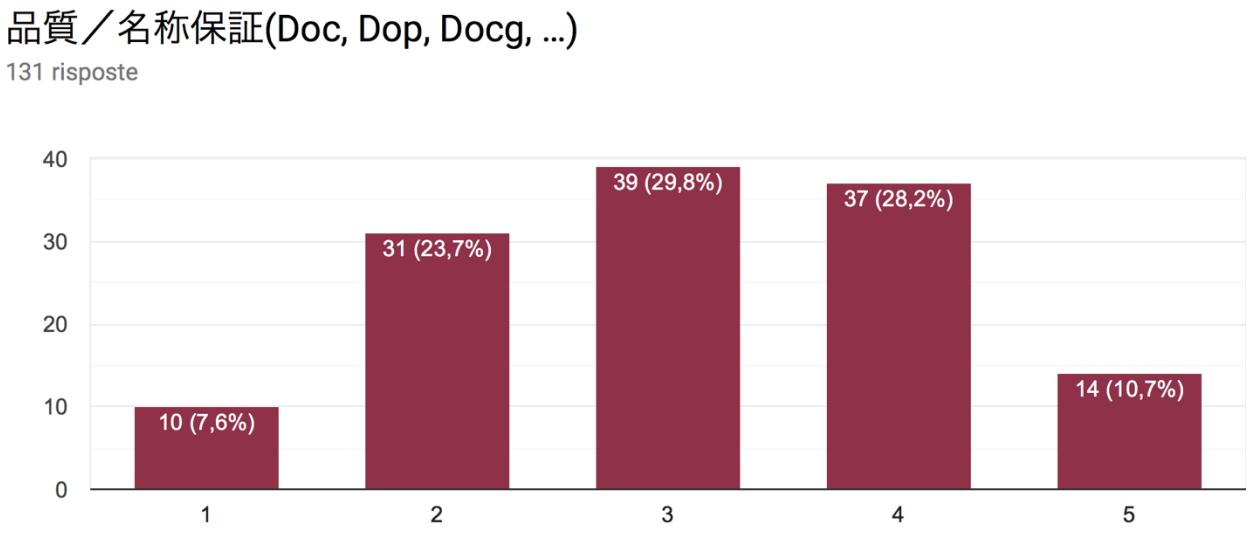
Varietà di uva (Sauvignon, Chardonnay, Merlot, …) – ブドウの品種（ソーヴィニヨン、シャルドネ、メルローなど）



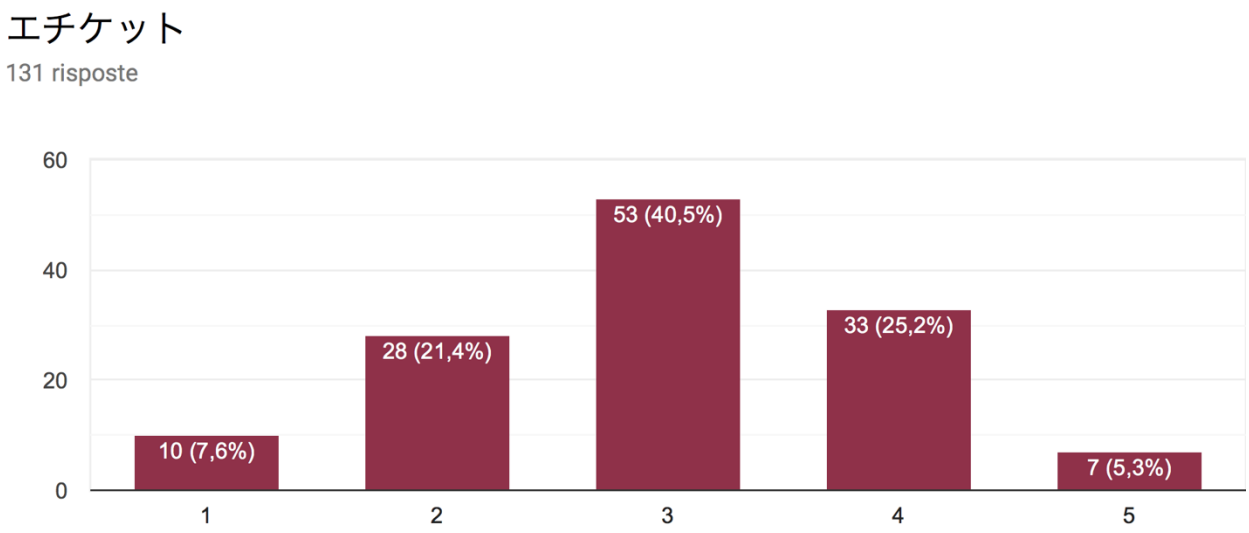
Provenienza – 原産地



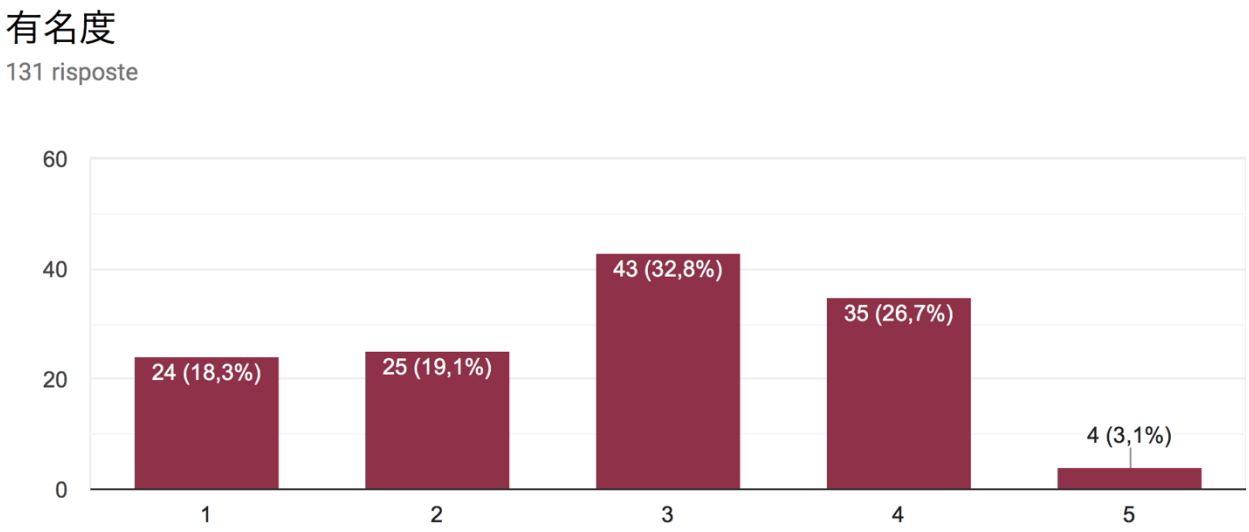
Qualità/Certificazione – 品質／名称保証(Doc, Dop, Docg, …)



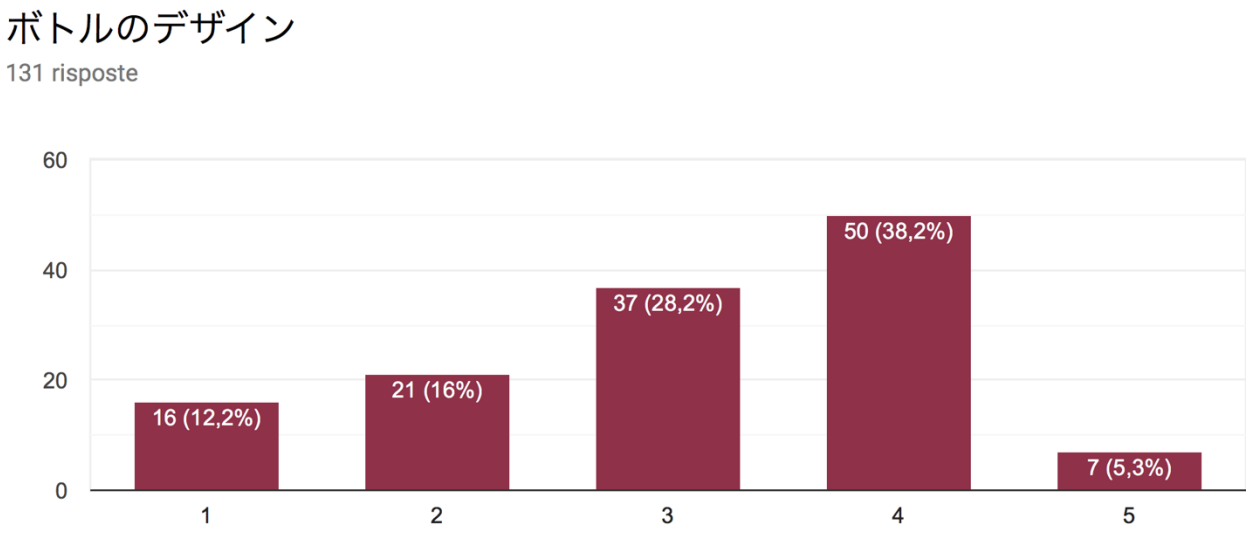
Etichetta – エチケット



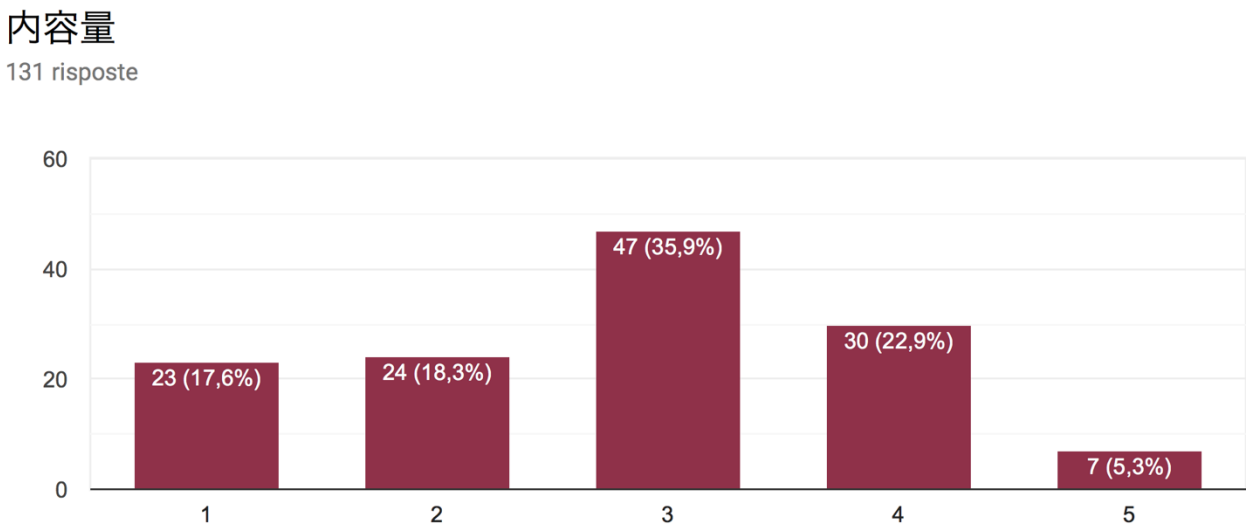
Popolarità – 有名度



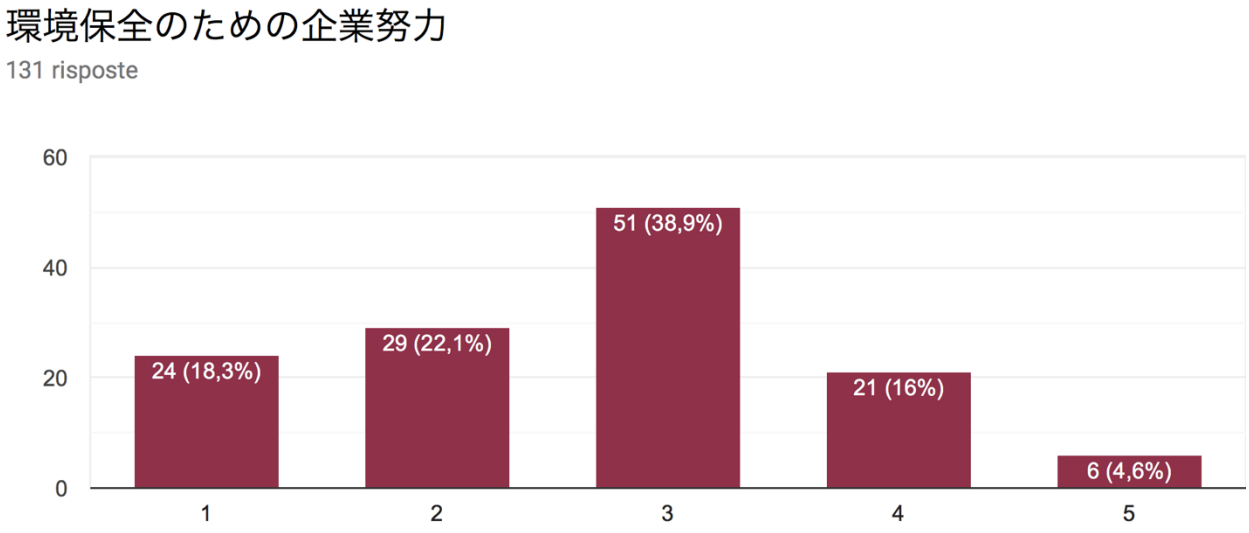
Design della bottiglia – ボトルのデザイン



Quantità – 内容量



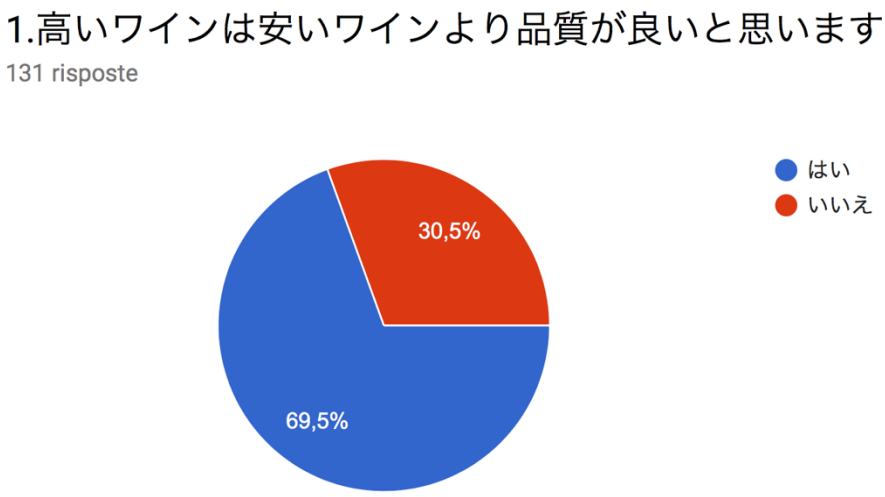
Sostenibilità – 環境保全のための企業努力



QUALITÀ DEL VINO ITALIANO – イタリアワインの品質について

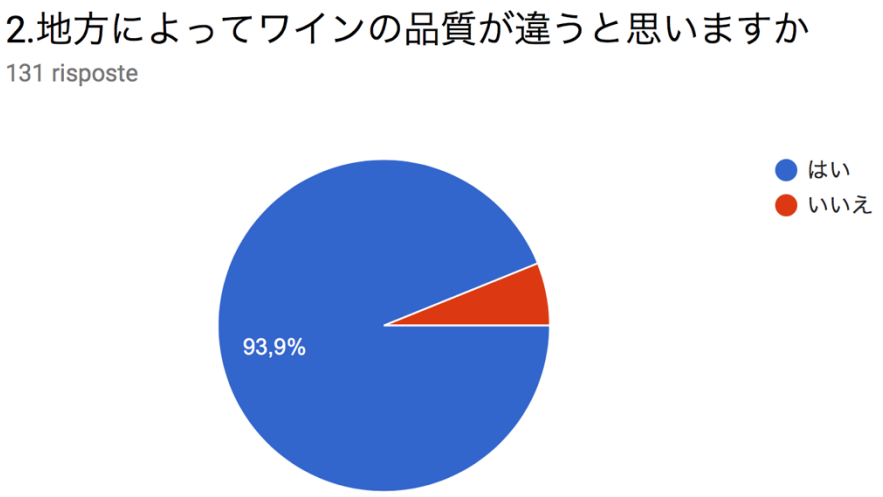
Domanda 1: Pensi che i vini più costosi siano qualitativamente superiori a quelli economici? – 高いワインは安いワインより品質が良いと思いますか

- Sì – はい
- No – いいえ



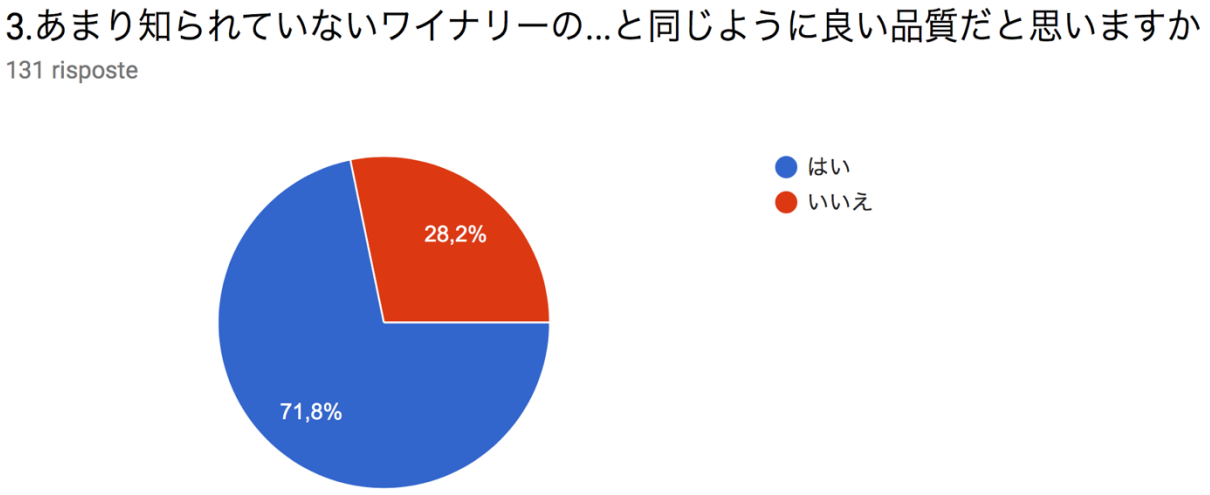
Domanda 2: Pensi che la qualità del vino sia legata alla provenienza? – 地方によってワインの品質が違うと思いますか

- Sì – はい
- No – いいえ



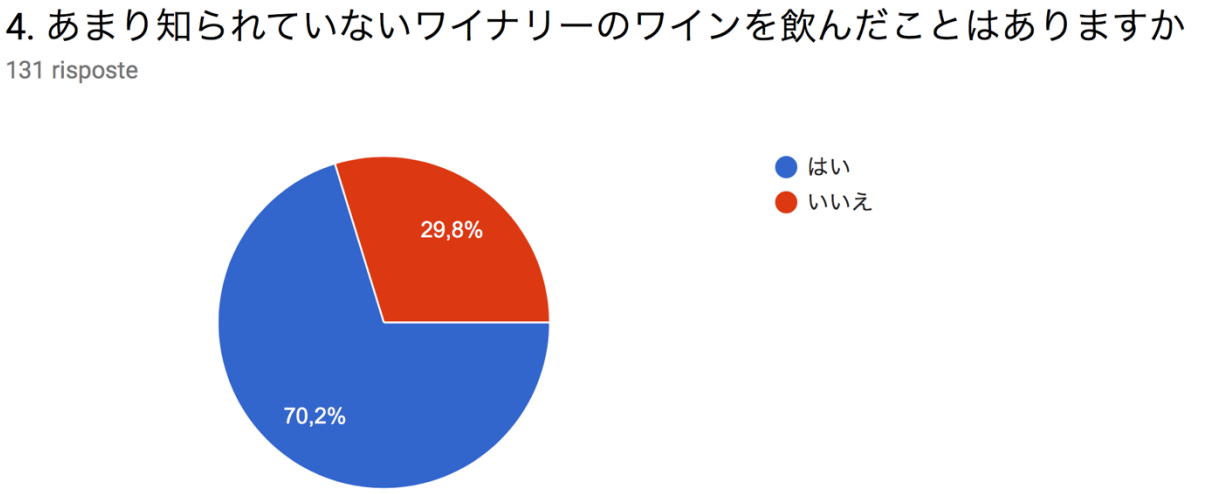
Domanda 3: Pensi che un vino prodotto da un'azienda poco conosciuta possa comunque essere di buona qualità al pari di un vino più rinomato? – あまり知られていないワイナリーのワインは有名なブランドのワインと同じように良い品質だと思いますか

- Sì – はい
- No – いいえ



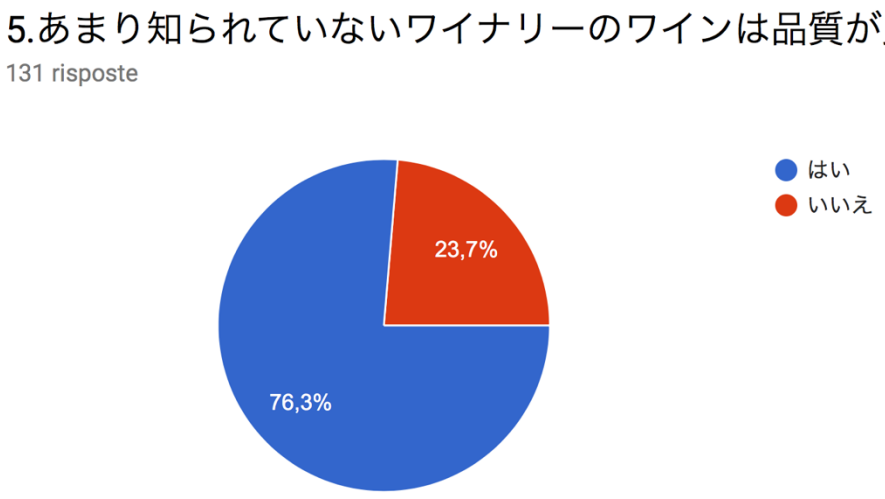
Domanda 4: Hai mai bevuto un vino prodotto da un'azienda poco conosciuta? – あまり知られていないワイナリーのワインを飲んだことはありますか

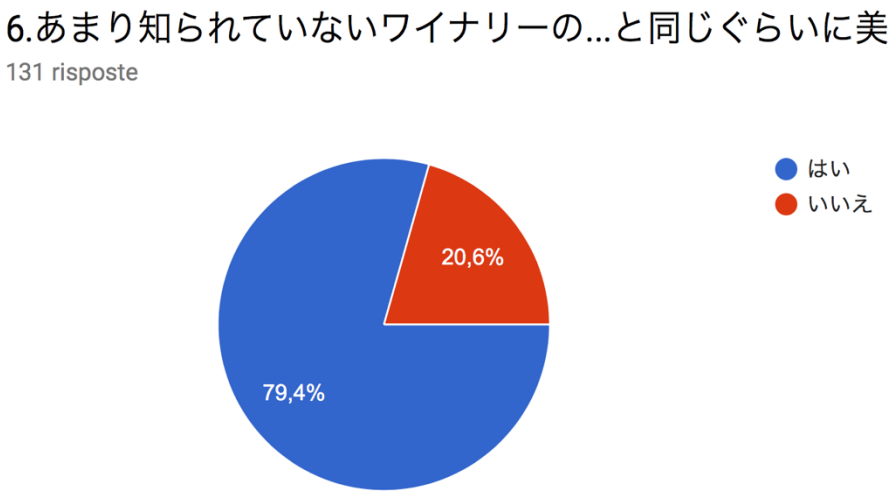
- Sì – はい
- No – いいえ



Domanda 5: Pensi che un vino prodotto da un'azienda poco conosciuta possa comunque essere di ottima qualità? – あまり知られていないワイナリーのワインは品質が良いと思いすか

- Sì – はい
- No – いいえ



Domanda 6: Pensi che un vino prodotto da un'azienda poco conosciuta possa essere buono tanto quanto un vino più rinomato? – あまり知られていないワイナリーのワインは有名なワインと同じぐらいに美味しいと思いますか

- Sì – はい
- No – いいえ