

Il ruolo della competenza culturale nell'event marketing del turismo

di Chiara Cannavale

Gli eventi costituiscono segmento importante sia del turismo business sia del turismo leisure e rappresentano una voce di entrata crescente per le imprese dell'Hospitality, con un contributo crescente del settore al prodotto interno lordo dei paesi a maggiore vocazione turistica. Gli eventi sono prodotti progettati ed organizzati per favorire l'interazione sociale tra gli individui diversi, provenienti, in misura crescente, da culture differenti. È un business nel quale in maniera diretta, e più evidente rispetto ad altri, la qualità dell'interazione personale e l'efficacia dei processi di comunicazione incidono sull'experience degli utenti e, conseguentemente, sulla profittabilità degli operatori coinvolti. La cultural competence, intesa come la capacità dei manager di usare in maniera efficace il sapere culturale, ossia come la capacità di riconoscere e acquisire e combinare nella maniera più profittevole possibile la cultural knowledge, è un elemento chiave per il successo delle relazioni internazionali (Calvelli, Cannavale, 2013) e diventa una fonte rilevante della competitività, e, quindi, della profittabilità delle imprese di un settore in cui l'interazione tra culture diverse e l'efficacia della comunicazione interculturale rappresentano elementi sostanziali del core business (Minnaert, 2007; Minneart et al., 2009).

Nonostante la letteratura di marketing sia ricca di contributi che evidenziano l'impatto della cultura sulle decisioni di acquisto dei consumatori e sull'efficacia dei processi di comunicazione e promozione, meno esplorato è il ruolo della competenza culturale nell'event marketing e, soprattutto in Italia, ancora decisamente limitato è l'investimento delle imprese del settore nell'analisi culturale dei mercati target e nella formazione culturale dei dipendenti. Questo articolo intende contribuire alla letteratura sul tema esplorando il ruolo che la competenza culturale può avere per il successo delle politiche di marketing degli eventi e per il successo degli stessi.

Parole chiave: event marketing, competenza culturale, cross-cultural management, valori, Hofstede

Economia e diritto del terziario (ISSNe 1972-5256), 2017, 2

Events are an important segment of both business and leisure tourism, and represent a growing income for the hospitality industry, with a positive contribution to the gross domestic product of the most important tourist destinations. Events are products designed and organized to foster social interaction between different individuals, and they are becoming more and more international, with participants coming from different cultural contexts. More than in other businesses, the quality of personal interaction and the effectiveness of communication affect the users' experience and, consequently, the profitability of the involved firms. In a business where social interaction is the basis of customer satisfaction and intangible content is the foundation for value creation, cultural competence - meant as the ability to manage cultural knowledge in an effective and valuable way- becomes a key factor of success. The ability to communicate and negotiate with people from different contexts is a key requirement for achieving competitive advantage.

Firms are becoming more and more aware of cultural issues: While in Italy the investment that hospitality firms make in relation to the cultural education of their employees and the cultural analysis of target markets is still low, Asian competitors, who gain positions in the tourism competitiveness rankings, are investing increasingly in these activities with positive results on the ability to attract European and US public and private events.

Although the marketing literature is rich of contributions highlighting the impact of culture on consumer behaviour and purchasing decisions, the role of cultural competence in the specific field of event marketing is less explored. This article represents an attempt to contribute to the existing gap in literature, focusing on the role that cultural expertise can have for the success of the events. As with products and perhaps even more, finding the right trade-off between standardization and adaptation is critical to service companies. On the one hand, hospitality firms need to defend brand uniqueness and enhance their identity as a crucial element of customer differentiation and loyalty. On the other hand, the need to diversify the customer portfolio and lengthen the tourist seasons urges to look for elements that can facilitate attracting potential customers from new markets, and consolidating the competitive position in core markets.

Starting from a review of the existing literature, this article explores the potential benefits firms can derive from a cultural analysis of the target market and the development of a cultural-sensitive campaign. Hofstede's model is used as a basis of cultural knowledge, and the empirical analysis gives some evidence of the way to develop a culturally competent approach to international tourism markets.

Keywords: event marketing, cultural expertise, cross-cultural management, values, Hofstede

JEL Classification: M3

1. Introduzione

Gli eventi costituiscono segmento importante sia del turismo business sia del turismo *leisure* e rappresentano una voce di entrata crescente per le imprese dell'Hospitality. Le statistiche sull'*event industry* mostrano un contributo crescente del settore al prodotto interno lordo dei paesi a maggiore vocazione turistica, con stime che si confermano positive, secondo il Forecast 2017, realizzato da CWT Meetings & Events, anche per gli anni a venire. Guardando nello specifico all'Italia, i dati dell'Osservatorio Italiano dei Congressi e degli Eventi (OICE) confermano il trend positivo anche per l'Italia, dove, nel 2016, si sono svolti 387mila eventi, con un calo dell'1,5% rispetto all'anno precedente ampiamente compensato dall'aumento dei partecipanti, pari all'8,4%. Positivi anche i trend di dimensione e durata degli eventi, che negli ultimi 3 anni hanno fatto registrare il passaggio da 69 a 73 partecipanti in media per evento e la durata da 1,2 a 1,4 giorni. Meno positive sono le performance dell'Italia rispetto alla capacità di attrarre eventi internazionali, che rappresentino ancora solo il 9% del totale con ampi margini di miglioramento per le imprese del settore se si considera che, stando ai dati dell'Organizzazione delle Nazioni Unite per il Turismo Mondiale, il turismo internazionale continuerà a seguire un trend di forte espansione almeno fino al 2030. Guardando al *World Economic Forum*, "*Travel & Tourism Competitiveness Report 2017*", l'Italia si conferma all'ottavo posto tra le destinazioni più attrattive per il turismo *leisure* e al VI posto nella classifica delle destinazioni congressuali. La competizione con i paesi asiatici, definiti in misura crescente *tourism friendly*, è molto intensa e deve indurre a riflettere sulle leve che potrebbero migliorare la competitività delle imprese italiane anche attraverso azioni di marketing più sistematiche ed efficaci, dirette verso i mercati in crescita, che potrebbero garantire una diversificazione dei mercati di riferimento contribuendo anche all'allungamento della stagione turistica. Proprio rispetto alla competizione con le destinazioni asiatiche, ma anche con i principali competitor europei, Gran Bretagna e Francia in testa, si evidenzia una minore attenzione da parte del sistema paese e dei singoli operatori al marketing strategico con azioni che si esauriscono in campagne spot di comunicazione e che, raramente, arrivano ad analisi dei potenziali mercati-obiettivo e individuazione dei fattori che possono incidere sulle percezioni e sulla soddisfazione dei turisti provenienti dalle diverse aree geografiche.

Processi di comunicazione standardizzata e campagne fortemente orientate al prodotto, piuttosto che al consumatore, limitano l'attrattività delle destinazioni italiane con effetti negative sulle performance delle imprese

dell'*hospitality*. I dati Federturismo evidenziano, nel 2017, un incremento di visitatori stranieri del 3% rispetto al 2016, considerato già un anno fortemente positivo dagli operatori del settore. Tale dato, per quanto positivo, va analizzato considerando l'effetto dell'instabilità internazionale che ha colpito soprattutto i mercati più interessati dal terrorismo e dovrebbe essere considerato, più che un risultato un'opportunità per intensificare l'impegno sui mercati che hanno registrato le migliori performance, ad esempio Russia e Cina, Hong Kong in particolare, rispetto ai quali il settore moda ha giocato un ruolo importante nell'attrazione di un numero crescente di visitatori, e in quelli coinvolti meno nelle congiunture internazionali come i nuovi paesi emergenti del Centro America. È proprio nello sviluppo di campagne di comunicazione mirata e nell'ideazione di *concept* che possano incontrare la preferenza dei turisti internazionali, in particolare nell'*event industry*, che la competenza culturale degli operatori dell'*hospitality* può giocare un ruolo fondamentale.

La *cultural competence*, intesa come la capacità dei manager di usare in maniera efficace il sapere culturale, ossia come la capacità di riconoscere e acquisire e combinare nella maniera più profittevole possibile la *cultural knowledge*, è un elemento chiave per il successo delle relazioni internazionali (Calvelli, Cannavale, 2013). Impattando sulla propensione degli individui a condividere le conoscenze e a riconoscere e valutare le informazioni chiave (Magala, 2005), la competenza culturale incide sulla capacità di analisi dei mercati esteri e sulla capacità di individuare i fattori socio-culturali in grado di determinare le preferenze dei consumatori e di incidere sul loro grado di soddisfazione in relazione ai prodotti e ai servizi acquisiti. In un settore in cui l'interazione sociale è la base della soddisfazione del cliente e il contenuto immateriale è alla base della creazione di valore, la capacità di comunicare e negoziare con persone provenienti da contesti diversi è un requisito fondamentale per il raggiungimento del vantaggio competitivo. Guardando nello specifico agli eventi, si tratta di prodotti progettati ed organizzati per favorire l'interazione sociale tra gli individui diversi, provenienti, in misura crescente, da culture differenti. È un business nel quale in maniera diretta, e più evidente rispetto ad altri, la qualità dell'interazione personale e l'efficacia dei processi di comunicazione incidono sull'*experience* degli utenti e, conseguentemente, sulla profittabilità degli operatori coinvolti. Stando ai dati e alle statistiche del comparto, gli eventi coinvolgono, in media, partecipanti di 15 nazioni diverse e la qualità e l'efficacia della comunicazione e dell'esperienza costituiscono leve essenziali per il raggiungimento degli obiettivi strategici. Sono proprio la centralità della *customer experience* e la centralità dell'interazione a spingere

verso il riconoscimento della competenza culturale come una fonte rilevante della competitività, e, quindi, della profittabilità delle imprese del settore (Minnaert, 2007; Minnaert et al., 2009).

Mentre in Italia è ancora contenuto l'investimento che le imprese dell'*hospitality* fanno in relazione alla formazione culturale dei propri dipendenti e all'analisi culturale dei mercati target, i competitor asiatici, che guadagnano posizioni nelle classifiche di *tourism competitiveness*, investono in maniera crescente in queste attività con risultati positivi sulla capacità di attrarre, per eventi pubblici e privati, in misura crescente europei e statunitensi. Le destinazioni e le imprese asiatiche sono, ovviamente, avvantaggiate da strutture di costo più efficienti, ma questo dovrebbe rappresentare un ulteriore incentivo per le imprese europee, italiane in particolare, ad investire in un elemento che può contribuire in maniera forte alla differenziazione della loro offerta.

Nonostante la letteratura di marketing sia ricca di contributi che evidenziano l'impatto della cultura sul comportamento e sulle decisioni di acquisto dei consumatori, da un lato, e sull'efficacia dei processi di comunicazione e promozione, dall'altro, decisamente limitati sono i contributi ricollegabili al filone del *cultural tourism marketing* (Hsieh e Tsai, 2009; Fisher e Beatson, 2002; Hsieh e Chang, 2005; Cho et al., 2013; Han e Hwang, 2013; Lee e Lee, 2009; Meng, 2010; Park e Lee, 2009; Chen et al., 2012).

Questo articolo rappresenta un tentativo di contribuire al gap esistente in letteratura, soffermandosi sul ruolo che la competenza culturale può avere per il successo degli eventi e delle politiche di marketing e comunicazione delle strutture che ambiscono ad avere un ruolo crescente in questo mercato in forte espansione. Così come avviene per i prodotti e forse in misura ancora maggiore, la ricerca del giusto *trade-off* tra standardizzazione e adattamento è fondamentale per le imprese di servizi. Da un lato, le imprese dell'*hospitality* hanno la necessità di difendere l'unicità del brand e valorizzare la propria identità come elemento cruciale di differenziazione e fidelizzazione dei clienti. Dall'altro, la necessità di diversificare il portafoglio clienti e allungare le stagioni turistiche spinge tali imprese a cercare elementi che facilitino l'attrazione di potenziali clienti in nuovi mercati e contribuiscano al consolidamento della posizione competitiva nei mercati core, rispetto ai quali le maggiori opportunità di sviluppo derivano dal passaggio dal turismo *leisure* individuale al turismo per eventi, sfruttando il trend positivo di internazionalizzazione del segmento. Ciò è particolarmente vero per le imprese familiari di medie dimensioni, che devono difendersi dalla competizione globale delle grandi catene alberghiere: la capacità di interagire con persone che presentano tratti culturali differenti e di comprendere in qual misura il rispetto della

diversità culturale è utile al raggiungimento di un profitto può fare la differenza per le imprese turistiche, che possono basare sulla differenziazione dei propri servizi la risposta strategica alle sfide poste dalle grandi catene del settore.

L'identità culturale delle tipiche imprese alberghiere italiane passa per la valorizzazione delle tradizioni che costituiscono l'elemento distintivo delle destinazioni turistiche nelle quali operano. Mantenere un legame forte con il territorio e valorizzare la personalizzazione del servizio costituiscono elementi essenziali delle strategie di differenziazione di tali imprese che, solo attraverso una forte personalizzazione dei propri servizi e della *customer relationship*, possono salvaguardare il loro potere contrattuale nei confronti dei grandi intermediari *online* e *offline*.

2. Stato dell'arte

L'applicazione del cross-cultural management al marketing turistico trova le sue radici nei contributi che hanno approfondito l'impatto che i valori culturali dei consumatori hanno sul *customer behavior* (De Mooij e Hofstede, 2002; Straughan e Albers-Miller, 2001) e, in particolare, sul processo di acquisto Cho ed altri, 2013; Han e Hwang, 2013; Park e Lee, 2009).

L'industria dell'ospitalità è particolarmente diversificata e complessa (Jones, 1999): si tratta di un comparto del terziario in cui il livello di internazionalizzazione è elevatissimo e la qualità dell'interazione sociale ha un impatto forte e diretto sulla percezione della qualità del servizio. La globalizzazione del business favorisce, inoltre, un livello sempre più alto di multiculturalità delle strutture (Sledge et al., 2008) ponendo la cultura, anche nelle imprese piccole e familiari, come un fattore che incide sulla qualità delle relazioni interne ed esterne (Groschl e Doherty, 2000). Soffermandosi, in particolare, sul marketing, i primi contributi degli anni '90 evidenziano la necessità di riorganizzare i servizi alberghieri tenendo in considerazione la cultura dei turisti target (Teare, 1993) e l'impatto che una buona gestione di risorse umane culturalmente diverse può avere sulla qualità dell'esperienza dei turisti (Pizam, 1993). Rispetto agli obiettivi di crescita del mercato, appaiono interessanti le analisi di Tanyatanaboon e Brennan (2016) e Sritama (2015) che evidenziano come l'approccio cross-cultural seguito dalle organizzazioni thailandesi abbia raggiunto il risultato di ampliare il mercato di riferimento, prima limitato all'Europa e al Nord America, ai paesi asiatici, soprattutto Cina, sia nel segmento *leisure* sia nel segmento *business*.

Dal 2001 in poi, il focus sul cliente e, quindi, sulla cultura nazionale dei turisti, ha occupato un ruolo sempre più centrale nelle ricerche orientate a comprendere meglio i fattori che incidono sulle percezioni del servizio alberghiero da parte dei clienti (Hsieh e Tsai, 2009), sull'adozione e sull'utilizzo della tecnologia (Fisher e Beatson, 2002), sull'efficacia della comunicazione e, in particolare, della pubblicità (Hsieh e Chang, 2005). La cultura del contesto di provenienza è stata ampiamente riconosciuta come fattore che incide sul comportamento dei viaggiatori internazionali (Cho et al., 2013; Han e Hwang, 2013; Lee e Lee, 2009; Meng, 2010; Park e Lee, 2009) e Chen et al. (2012), attraverso un'attenta *review* della letteratura sul tema, hanno evidenziato come l'attenzione degli studiosi verso i problemi di natura culturale riguardi, infatti, soprattutto, la soddisfazione dei turisti, l'efficacia dei processi di comunicazione esterna, e l'utilizzo dei social e dei canali di acquisto online (Armstrong et al., 1997; Connell, 1997; Fisher e Beatson, 2002; Groschl e Doherty, 2006; Heo et al., 2004; Jansen-Verbeke, 1996; Magnini, 2009; Mattila, 2000).

Le analisi *cross-cultural* stanno aprendo nuovi scenari di sviluppo del prodotto e di differenziazione dell'offerta per i singoli operatori, ma soprattutto per le *destination management organization*, in relazione alla fidelizzazione dei turisti (Cho et al., 2013; Han e Hwang, 2013; Park e Lee, 2009; Saad et al., 2015). Tali ricerche sono in linea con i crescenti contributi che, nel filone del service marketing, riguardano l'impatto della cultura sulla *customer satisfaction* (Manzur e Jogaratnam, 2006), sul *customers behaviour* (Jones e McCleary, 2007; Lockwood e Jones, 1989; Osman et al., Hsieh e Chang, 2005; Hsieh e Tsai, 2009; Mattila, 2000) e sulle percezioni dei consumatori (Beldona e Kwansa, 2008; Choi e Mattila, 2006; Magnini, 2009b; Mattila e Choi, 2006) anche con specifico riferimento alla qualità percepita dei servizi (Armstrong et al., 1997; Davidson, 2003; Enz e Sigauw, 2000).

Tali studi si basano sull'accettazione del principio secondo cui la cultura, considerata come insieme di valori, credenze e modelli di comportamento, influenza le percezioni dei consumatori sulla qualità del servizio e le reazioni ai fallimenti dello stesso (Becker, 2000; Wan, 2013; Zhang et al., 2008).

I contributi richiamati si riferiscono prevalentemente ad analisi *ex post* sviluppate per comprendere meglio la relazione tra valori culturali dei turisti e reazione degli stessi alla soddisfazione o insoddisfazione rispetto al servizio. Per quanto interessanti per gli operatori dell'*hospitality*, tali analisi indicano ad un approccio reattivo nei confronti della cultura e delle differenze culturali. Sulla base di reazioni passate, gli operatori stimano i possibili ef-

fetti che, in termini di passaparola online e offline, soddisfazione e insoddisfazione dei turisti possono avere sull'immagine dell'impresa, ma non garantiscono l'acquisizione di conoscenze che permettano di anticipare gli eventi prevedendo i fattori che possono determinare la soddisfazione o l'insoddisfazione dei gruppi culturali di riferimento. L'apprendimento culturale richiede, al contrario, l'acquisizione di conoscenze più ampie che riguardando i tratti distintivi delle culture, aiutino gli operatori non solo a comprendere i fattori che incidono sulle percezioni dei clienti, ma ad ideare *concept* che incontrino la preferenza dei potenziali consumatori e ne determinino la scelta di acquisto.

3. Lo sviluppo delle analisi cross-cultural. Il modello di Hofstede

Riprendendo la definizione di Schein (1985), che definisce la cultura come un insieme coerente di assunti fondamentali che un dato gruppo ha inventato, scoperto o sviluppato, imparando ad affrontare i suoi problemi di adattamento esterno e di integrazione interna, Hofstede (2001) identifica la cultura con un sistema di valori condivisi, che distingue i membri di un gruppo da quelli di un altro gruppo. Schwartz (1992) individua i valori come costrutti legati all'emotività più che alla razionalità, credi che trascendono dalle singole azioni e che costituiscono le linee-guida che gli individui seguono nel processo di selezione e valutazione delle azioni e delle politiche che pongono in essere. I valori orientano i comportamenti degli individui definendo il modo in cui essi reagiscono agli stimoli e giudicano gli eventi. A livello aggregato, gli orientamenti culturali nazionali impattano sul comportamento dei consumatori in generale, e dei turisti in particolare, agendo sulle loro percezioni, sulla formazione del loro sistema di preferenze e sul modo in cui essi giudicano prodotti e servizi. I contributi richiamati in precedenza confermano la rilevanza che le analisi cross-cultural stanno assumendo nella letteratura sul service e sul *tourism marketing*: la cultura di provenienza dà forma alle percezioni e agli atteggiamenti dei viaggiatori e riesce a moderare alcuni aspetti dei meccanismi cognitivi e affettivi che incidono sulla loro soddisfazione e perfino sulla propensione ad utilizzare strumenti specifici di raccolta e selezione delle informazioni o di pianificazione del viaggio (Meiseberg e Dant, 2015; Jahandideh et al., 2014; Lee, 2013; De Mooij, 2010, Straub et al., 1997).

Il principale paradigma di riferimento di tali analisi è rappresentato dal modello di Hofstede (1980, 2001, 2010), che, nonostante l'eccessivo positivismo (Claes e Gehrke 2014) e i dubbi manifestati da alcuni autori sull'affidabilità delle rilevazioni statistiche alla base (Schmitz e Weber, 2014; Wu, 2006; Kruger e Roodt, 2003; Au, 1999), continua ad essere il principale riferimento delle analisi interculturali e delle ricerche legate in senso ampio al marketing internazionale (Chen et al., 2012; De Mooij, 2010; Meiseberg e Dant, 2015; Tipton, 2009). L'ampio utilizzo del modello risulta, in effetti, giustificato dagli importanti vantaggi che esso offre in termini di completezza dei dati e accertamento della loro affidabilità da parte di altri autori (Hambrick e Brandon, 1988; Shane, 1995; Hofstede, 2001).

Attraverso una lunga analisi iniziata nell'IBM tra il 1967 e il 1973 e proseguita attraverso la collaborazione con diversi ricercatori, Hofstede ha analizzato i tratti distintivi delle culture nazionali di decine di paesi arrivando all'individuazione di sei dimensioni culturali che rappresentano una *proxy* dei valori culturali prevalenti nei diversi contesti (Hofstede, 1980; Hofstede and Bond, 1984; Tiessen, 1997; Thomas and Mueller, 2000; Mueller and Thomas, 2001; Hofstede, 2001, 2010; Hofstede and McCrae, 2004).

La prima dimensione del modello è la *power distance*, che indica il grado di accettazione, da parte di coloro che occupano posizioni subordinate, di una distribuzione iniqua del potere. È una dimensione che non attiene tanto alla gerarchia in sé, quanto all'accettazione delle disuguaglianze sociali e, quindi, dell'idea che la gerarchia sia difficilmente modificabile e che non tutti possano raggiungere posizioni di potere. Nei contesti ad elevata *power distance*, la gerarchia non resta confinata negli ambienti lavorativi, ma produce i suoi effetti sui diversi ambiti della vita sociale.

La seconda dimensione è rappresentata dall'*uncertainty avoidance*, che si riflette in una scarsa propensione all'accettazione di situazioni incerte e cambiamenti e si sostanzia nel ricorso a regole chiare e routine, che limitano l'incertezza.

L'*individualismo* indica la propensione degli individui a prendersi cura di se stessi, delle proprie famiglie e delle persone più vicine. È l'opposto del *collettivismo*, che considera i singoli solo in quanto membri del gruppo, e determina una minore propensione a sacrificarsi per la collettività. Nei contesti collettivisti la ricerca dell'armonia e il forte spirito di appartenenza al gruppo condizionano la vita degli individui che tendono a sacrificare i propri interessi in virtù di quelli della collettività.

La *mascolinità* si traduce, invece, in un'inclinazione al materialismo e all'accentramento decisionale. Si contrappone alla femminilità che esalta la

qualità della vita, la concertazione e l'attenzione al prossimo come valori basilari del vivere sociale.

Le ultime due dimensioni derivano da studi successivi che non hanno avuto più come campione di riferimento gli impiegati dell'IBM e sono: la *long-term orientation* e l'*indulgence*. La *long-term orientation* indica l'orientamento al pragmatismo, quindi la propensione a sfruttare le occasioni che si presentano e a lavorare per il raggiungimento di obiettivi futuri. Un basso valore della dimensione indica la tendenza al normativismo e, quindi, un orientamento al passato e alla tradizione. L'*indulgence* misura la propensione ad accettare la libera gratificazione di sé e si riflette in una maggiore inclinazione all'ottimismo e in una maggiore attenzione al benessere individuale. Si contrappone al *restraint* che indica la propensione a regolamentare anche la vita privata degli individui riducendo la libertà individuale.

L'applicazione del modello di analisi al *cultural tourism management* è ampia. Risultati interessanti emergono, ad esempio, sulle ricerche relative al modo in cui la cultura nazionale influenza le lamentele dei consumatori ed il modo in cui essi esprimono e comunicano la loro insoddisfazione (Liu e McClure, 2001; Ngai et al., 2007; Yuksel et al., 2006). I consumatori asiatici sono meno inclini a formalizzare lamentele durante la fruizione dei servizi (Ngai et al., 2007; Patterson et al., 2006), ma condividono le loro impressioni negative con i membri della collettività, soprattutto attraverso il passaparola (Huang et al., 1996; Ngai et al., 2007). Coerentemente con tali risultati, Huang et al. (1996) sostengono che i consumatori americani tendono a diffondere notizie e pareri negativi sui servizi in misura maggiore rispetto agli asiatici, giapponesi in particolare: in caso di insoddisfazione la probabilità che gli statunitensi pubblichino recensioni negative, si lamentino con il management alberghiero e avvertano, con il passaparola, famiglia e amici della loro insoddisfazione è decisamente elevata, mentre alta è la probabilità che i clienti giapponesi, in una stessa situazione, non intraprendano alcuna azione. Allo stesso modo, i consumatori cinesi tendono a perdonare e dimenticare i fallimenti del servizio, mentre gli americani cercano un rimedio da parte di terzi, soprattutto agenti di viaggio ed assicurazioni (Ekiz e Au, 2011). Lee e Sparks (2007) giungono a conclusioni simili sui consumatori cinesi, evidenziando come essi siano poco inclini a lamentarsi e tendano ad imputare eventuali errori nell'erogazione del servizio più al caso che alla cattiva gestione (Lee e Sparks, 2007). Sulla stessa linea, Ngai et al. (2007) osservano che gli ospiti asiatici hanno meno probabilità di presentare reclami ad un hotel per

paura di “perdere la faccia” e presentano una familiarità minore con i le recensioni online e l’uso di email di denuncia del disservizio anche a causa di una maggiore inclinazione alla comunicazione *high context*.

Nell’industria dell’ospitalità, internet assume, in effetti, un ruolo sempre maggiore in virtù della crescente propensione, da parte dei viaggiatori, a ricercare informazioni e realizzare prenotazioni *online* (Ashraf et al., 2014; Sabiote-Ortiz et al., 2016; Sia et al., 2009; Straub et al., 1997). È interessante notare come i viaggiatori provenienti da contesti individualisti, nonostante siano più indipendenti ed autonomi nelle proprie scelte, ripongono molta importanza nelle recensioni online che vengono utilizzate per elaborare un proprio giudizio sulle potenziali strutture da visitare. Sono anche propensi a scrivere recensioni dirette ed orientate, soprattutto, ad esprimere giudizi sui costi delle strutture e sull’efficienza del servizio. Chu e Choi (2011) sostengono, in fatti, che i turisti provenienti da culture individualiste tendono ad essere più inclini all’influenza informativa. Una meta-analisi dell’effetto moderatore della cultura sui processi di acquisto online ha rilevato, inoltre, l’importanza dell’utilità percepita come fattore determinante delle scelte di acquisto dei consumatori occidentali (culture prevalentemente individualiste) e non dei consumatori asiatici (culture collettivistiche) (Zhang et al., 2012). Ashraf et al. (2014) e Straub et al. (1997) hanno analizzato, invece, il ruolo dell’*uncertainty avoidance*, riscontrando che i consumatori provenienti da paesi ad elevato rifiuto dell’incertezza tendono ad acquistare meno online, ma ripongono molta fiducia nelle recensioni, che leggono con estrema attenzione.

4. Dimensioni culturali e event marketing

Gli eventi costituiscono per loro natura un momento di interazione interculturale e quanto più si è in grado di creare un’atmosfera piacevole per i partecipanti, tanto minore sarà il rischio che il disagio derivante dall’incontrare persone sconosciute e diverse possa trasformarsi in una barriera. Perché ciò sia possibile è necessario lavorare già in fase di pianificazione programmando l’evento nella maniera più consona ad accogliere le specifiche esigenze dei partecipanti, ma anche a non creare una frattura tra esigenze dei partecipanti e destinazione, frattura che comunque creerebbe le premesse per uno shock culturale andando ad impattare negativamente sulle percezioni degli ospiti e sul ricordo, oltre che sulla valutazione dell’evento stesso.

La pianificazione deve tendere a concepire un evento che funzioni, ma anche a comunicare l’evento nella maniera più giusta ad attrarre un adeguato

numero di partecipanti. D'altro canto, l'importanza della comunicazione è più ampia del singolo evento e condiziona la vendibilità delle singole destinazioni andando a determinare l'attrattiva che esse hanno nei diversi mercati target a seconda degli usi, bisogni e percezioni dei consumatori che da quei paesi provengono.

Anche in fase di negoziazione, quindi, nel rapporto con i potenziali clienti, oppure nel caso siano presenti intermediari, la conoscenza culturale può essere un aiuto importante per la presentazione efficace della propria offerta. Gli operatori devono essere in grado di riconoscere la diversità culturale e comprendere gli effetti che essa può produrre in termini di amplificazione o riduzione dell'attrattiva dell'offerta. Nel processo di negoziazione, è necessario sviluppare la *cultural due diligence*, ossia la capacità di comprendere i valori rispetto ai quali è necessario un adattamento e quelli che possono essere mantenuti e su cui è possibile far leva per garantire la riconoscibilità/unicità dell'offerta. Un operatore competente dal punto di vista culturale sarà in grado di adottare uno stile di comunicazione adatto alle specificità culturali dell'*host market*, adattando presentazioni e linguaggio sia in relazione ai contenuti espliciti, come le immagini che possono evocare il desiderio dei potenziali clienti, che impliciti relativi per esempio alla *body communication*.

Il modello di Hofstede può rappresentare un utile punto di partenza per l'acquisizione di *cultural knowledge*. Affinché si avvii un processo autopoiotico di generazione della conoscenza è, tuttavia, necessario che alla conoscenza di base si aggiunga quella derivante dall'esperienza degli operatori che, se aperti a cogliere le diversità, saranno in grado di apprendere la cultura dei propri clienti e di sfruttare la conoscenza acquisita per offrire ai clienti più fedeli prodotti diversi. È questo il caso delle strutture alberghiere che si candidano ad ospitare eventi privati o pubblici dei propri clienti o degli operatori che sfruttano la conoscenza.

Facendo specifico riferimento al modello di Hofstede, in che modo l'intensità delle dimensioni culturali può influire sull'efficacia dei processi di comunicazione e, quindi, sull'attrattiva delle strutture come location degli eventi?

Molti ricercatori concordano sull'influenza che la cultura di provenienza ha sul comportamento e sulle scelte di acquisto dei turisti (Meiseberg e Dant, 2015; Jahandideh et al., 2014; Lee, 2013; De Mooij, 2010, Straub et al., 1997). Partendo da questi contributi e soffermandosi sul significato delle dimensioni di Hofstede, è possibile individuare alcuni importanti effetti che la home culture può avere sull'*event marketing* sia con specifico riferimento al

concept degli eventi sia con riferimento ai processi di comunicazione. Una prima riflessione può essere fatta sulla *power distance*, che condiziona sensibilmente i rapporti tra i partecipanti, ma anche l'acquisto dei servizi che avverrà secondo logiche diverse a seconda che si tratti di servizi destinati ai capi o ai subordinati. Un'elevata *power distance* indica un rispetto più rigoroso delle etichette, dell'organizzazione dei posti e della scaletta degli interventi. Dal punto di vista della struttura, il personale dovrà essere preparato a riconoscere i leader e a mostrare un'elevata propensione alla soddisfazione del cliente nel rispondere alle loro richieste. I rapporti sono formali e la barriera linguistica assume un'importanza maggiore nel caso di *power distance* elevata in quanto i clienti si aspettano che gli operatori si sforzino di comprendere le loro esigenze e accontentarne le richieste in virtù del ruolo che occupano. Soprattutto nel caso di eventi che prevedono momenti ufficiali, come conferenze o discorsi, anche la gestione dei posti e l'ordine degli interventi dovrà rispettare precise regole di condotta. La difficoltà nasce dal fatto che l'elevata *power distance* può rispecchiare diversi ordini sociali: in Giappone, ad esempio, l'anzianità è uno degli elementi fondamentali di discriminazione, mentre in Russia l'importanza delle persone dipende dal ruolo sociale che hanno con riferimento al lavoro svolto. La conoscenza della dimensione culturale e del valore che essa assume nello specifico contesto di interesse non sembra, quindi, di per sé sufficiente e il fattore determinante per il successo risiede nella capacità di comprendere i principi che sono dietro la dimensione e l'impatto che essi possono avere sull'attività da svolgere.

Passando alla dimensione individualismo, questa condiziona le scelte dei partecipanti in relazione alla scelta delle attività di svolgere e anche all'attenzione verso i partecipanti e le loro specifiche esigenze. La pianificazione di attività ludiche di gruppo per i partecipanti e per gli accompagnatori è tipica dei contesti collettivisti, mentre in contesti individualisti è maggiore l'inclinazione a lasciare che i partecipanti e i loro accompagnatori organizzino in maniera autonoma il tempo libero. La dimensione individualismo incide anche sulla fedeltà degli utenti rispetto alla destinazione e alla scelta degli organizzatori. Gli individualisti sono attenti alla gratificazione di sé e un'elevata soddisfazione per il servizio ricevuto, insieme alla bellezza della destinazione e al desiderio di ritornarvi sono fattori determinanti nella scelta della location. Al contrario, persone provenienti da contesti collettivisti tendono a focalizzarsi sulle relazioni nella home culture e l'influenza del contesto sociale di appartenenza ha un'influenza ben maggiore delle percezioni individuali. I collettivisti tenderanno più facilmente a cambiare destinazioni per favorire processi più ampi di conoscenza collettiva.

La mascolinità si rifletter soprattutto sulla gestione dei tempi richiedendo un maggior orientamento al risultato, oltre alla tendenza a restare focalizzati sulla vita professionale anche nei momenti di convivialità. Prevedere eventi in cui è richiesta la presenza della famiglia rappresenta una proposta più in linea con la femminilità, che predilige l'organizzazione di momenti di convivialità a completamento di quelli professionali. Nei contesti maschilini, invece, gli eventi tenderanno ad essere vissuti come momenti in cui affermare il proprio prestigio e successo sociale; nei contesti femminili, invece, gli eventi saranno organizzati considerando in primo luogo il benessere dei partecipanti e prestando forte attenzione all'esperienza. L'*uncertainty avoidance* condiziona, invece, l'inclinazione degli individui all'adattamento, alla flessibilità dei programmi e al fronteggiamento di rischi che possono essere determinati dalla location dell'evento o, semplicemente, dalla scarsa conoscenza del contesto di destinazione. La condivisione di informazioni dettagliate, notizie relative alla destinazione, blog, video può risultare efficace per ridurre la percezione dell'incertezza. Prevedere degli interpreti quando l'*uncertainty avoidance* è particolarmente elevata può essere un altro elemento essenziale per la costituzione di un'offerta attrattiva.

Riguardo alla *long-term orientation*, questa può mitigare il rifiuto dell'incertezza nel caso in cui l'evento venga percepito come un'opportunità importante per il proprio futuro. Quando al rifiuto dell'incertezza si associa una bassa *long-term orientation* e, quindi, un'inclinazione al normativismo, l'attenzione alle tradizioni, alle regole di condotta, al rispetto degli usi e costumi è essenziale. Quando la *long-term orientation* è elevata, inoltre, gli individui tendono al pragmatismo prestando meno importanza al passato e alle tradizioni. Nelle culture *short-term oriented* prevale, invece, il normativismo con una forte preferenza per eventi che creino continuità rispetto al passato e si svolgano nel pieno rispetto delle tradizioni.

Infine, l'*indulgence* si riflette sulla gestione del tempo e, quindi, per esempio, sulla necessità di prevedere pause adeguate o organizzare angoli con bibite a disposizione dei presenti. Un altro fattore che può essere positivamente condizionato dall'*indulgence* è l'organizzazione di eventi secondari che possono rappresentare un importante fonte di guadagno per gli organizzatori. Anche la scelta della location dovrebbe avvenire tenendo presente questa dimensione. Una location più minimalista o magari lontana dal centro è più appropriata per culture maggiormente orientate al *restraint*.

L'efficacia di tali riflessioni e, in particolare, la considerazione della variabile culturale nei processi di segmentazione e selezione dei mercati target è

testimoniata anche dal caso di una grande struttura alberghiera vietnamita, consociata di un importante gruppo settore *entertainment and tourism* (Nguyen, 2011). Già leader nell'organizzazione di matrimoni giapponesi, l'azienda ha puntato sullo sviluppo del mercato europeo, partendo dalla Francia ed ha eseguito un'attenta analisi per comprendere in che modo fosse necessario adattare il suo prodotto per attirare clienti francesi. Il matrimonio è, in effetti, per sua natura, un prodotto che risente fortemente delle regole sociali del contesto dal quale provengono gli individui e per l'impresa era cruciale comprendere in che modo fosse necessario adattare il *concept* generalmente proposto nonché il tipo di comunicazione da realizzare per raggiungere più efficacemente il mercato-obiettivo. La Francia, così come il Giappone, è un paese caratterizzato da un'elevata *power distance*, ancor più alta che in Giappone, da un'elevata *uncertainty avoidance* e da un orientamento alla costrizione (basso livello di indulgenza). La prevalenza di femminilità e la tendenza all'individualismo rappresentano, invece, i principali elementi di differenziazione rispetto alla cultura giapponese, caratterizzata da elevata mascolinità e collettivismo. L'impresa ha deciso di sfruttare la conoscenza acquisita sul mercato francese e sfruttare le similarità esistenti con la cultura giapponese al fine di sfruttare le economie di apprendimento ed evitare una gestione inefficiente della campagna di comunicazione. Il primo elemento considerato è stata l'elevata avversione al rischio che ha indotto l'impresa a privilegiare, per la Francia come per il Giappone, pianificazioni chiare e meticolose degli eventi. Il basso livello di *long-term orientation*, che va a rafforzare l'avversione al rischio, è stato interpretato come un segnale di tradizionalismo dei francesi e, quindi, come opportunità di offrire cerimonie tradizionali consoni ai riti religiosi degli sposi. In termini di *concept* dell'evento, l'elevata *power distance* ha indotto l'impresa a riflettere sull'esclusività dell'evento e, a causa della combinazione con la propensione all'individualismo, è stata interpretata come segnale della preferenza, da parte dei potenziali clienti di eventi dai numeri limitati, più intimi, ma nei quali ogni dettaglio sia orientato a soddisfare preferenze e desideri degli sposi, ma senza eccessi e stravaganze che sarebbero. Il Giappone presenta, invece, una propensione al collettivismo che si riflette nell'organizzazione di eventi aperti a tutte le persone con cui si hanno relazioni familiari, di amicizia e professionali.

Al contrario del Giappone, la Francia è un paese tendente alla femminilità. Mentre in Giappone sono tendenzialmente gli uomini a prendere decisioni, anche nel caso di eventi privati, in Francia il processo decisionale tende ad essere condiviso. Rafforzata dall'elevata *long-term orientation* e dal basso livello di *indulgence*, la mascolinità giapponese evidenzia un'attenzione al

prezzo e agli sprechi che la struttura è stata in grado di cogliere e utilizzare per proporre eventi più sobri rispetto a quelli generalmente organizzati per i thailandesi. Esigenze di uomini ed anziani dovranno essere tenuti in particolare considerazione durante l'organizzazione dell'evento e la struttura dovrà evidenziare la sua capacità di soddisfare le esigenze di queste categorie. Mascolinità e femminilità impattano anche sul destinatario cui dovrebbe essere rivolta la comunicazione. La campagna di comunicazione giapponese è stata studiata in modo da attrarre l'attenzione di un pubblico maschile, enfatizzando i fattori che possono essere decisivi nella scelta della location da parte dei potenziali sposi o dei padre-famiglia che spesso decidono in merito all'organizzazione degli eventi. Al contrario, per la Francia, la femminilità ha indotto l'impresa a pensare che entrambi gli sposi siano coinvolti nell'organizzazione e che, quindi, la campagna di comunicazione debba avere entrambi come destinatari. La femminilità è indicativa della ricerca di consenso ed armonia, quindi anche prevedere attività per i figli degli invitati è stato ritenuto un elemento di potenziale attrattività.

Sempre nell'ambito della comunicazione e, in particolare, dell'advertising, indispensabile per affermarsi velocemente sul nuovo mercato, vengono individuati contenuti espliciti e puntuali, senza trascurare la presenza di certificazioni di qualità. Nella definizione del messaggio, l'impresa ha riflettuto su un'ulteriore dimensione culturale, non presente nel modello di Hofstede, ma ampiamente applicata in letteratura: la differenza tra culture *high* e *low context* (Hall, 1954; 2000). Oltre ad essere un contesto gerarchico, pragmatico, fortemente mascolino e collettivista, il Giappone è, infatti, una cultura *high context*, nella quale la comunicazione viene arricchita da elementi e simbolismi. Al contrario, la Francia rientra tra le culture *low context*, caratterizzate da un ambiente povero di informazioni. La comunicazione è esplicita e puntuale e i dettagli trasferiti nel messaggio sono essenziali per comprenderne il significato. Il livello di coinvolgimento emotivo è più basso e si attribuisce più importanza alla conoscenza e alle regole codificate che alle persone. Seguendo la differenza tra *high* e *low context* e le dimensioni di Hofstede, l'impresa ha fortemente differenziato il messaggio pubblicitario. Mentre per il Giappone, la campagna pubblicitaria è stata arricchita di simboli e studiata in modo da evocare un'atmosfera romantica, nella quale il gruppo potesse risultare gratificato; in Francia l'impresa ha preferito una campagna di comunicazione chiara ed esplicita, puntando più sullo slogan, più che sulle immagini e i suoni, e prediligendo parole che esaltassero unicità e privacy, coerentemente con il livello più elevato di individualismo. Anche

la mascolinità ha influenzato la scelta delle immagini, nelle quali è stato evidenziato l'uomo per il Giappone, ed è stata invece prevista l'immagine del futuro marito che offre fiori alla moglie in Francia.

5. L'analisi empirica

L'indagine esplorativa sul campo si è focalizzata su tre strutture alberghiere medio-grandi, localizzate in importanti destinazioni turistiche italiane, che lavorano sia con il turismo *leisure* che con il turismo *business*. Si tratta di strutture lusso, a gestione prevalentemente familiare, caratterizzate da una forte presenza internazionale. Ponendosi in una posizione di discontinuità con il territorio, le strutture lavorano molto per la promozione all'estero della propria offerta avvalendosi di figure interne dedicate al *sales* e alla gestione degli eventi in loco. Gli eventi costituiscono un business sempre più attrattivo per tali imprese sia in termini di redditività sia per la possibilità di allungare la gestione turistica. I *sales manager* intervistati hanno sottolineato la complessità del processo: gli eventi, privati e pubblici, sono, nella maggior parte dei casi, richiesti da clienti che conoscono già la struttura. Nessuna struttura investe in comunicazione o formazione interculturale, ma tutte avvertono la necessità di una maggiore conoscenza culturale necessaria sia per adattare il *content* degli eventi da promuovere nei diversi mercati sia per realizzare processi di comunicazione più efficace. Anche nel caso di affiliazioni importanti, l'adattamento della comunicazione si limita, per ora, alla traduzione del materiale cartaceo in lingue diverse, senza alcuna riflessione sul contenuto e sullo stile del messaggio, elementi essenziali per assicurare il corretto passaggio delle informazioni dal *donor* al *receiver* (Rogers, Steinfatt, 1999).

Durante lo svolgimento degli eventi, inoltre, le strutture avvertono la necessità di avere personale preparato sotto il punto di vista culturale. Le richieste dei clienti, il loro approccio più o meno flessibile e le modalità di negoziazione rispetto all'adattamento dei servizi in fase di svolgimento dell'evento, sono tutti fattori che variano fortemente in relazione alla cultura di provenienza dei clienti e avere conoscenza delle principali sfide da fronteggiare potrebbe rendere il personale di front office più preparato alla gestione della relazione con il cliente. In questo caso, dal punto di vista culturale, emerge la necessità di un investimento in formazione delle risorse umane spesso impreparate ad accogliere le richieste dei partecipanti nella cui percezione la struttura è responsabile della qualità dei servizi offerti. I casi

più problematici hanno riguardato l'organizzazione di eventi che coinvolgevano imprenditori indiani in un caso e nordafricani nell'altro. In entrambi i casi, le strutture hanno avuto problemi per recensioni che lamentavano la composizione dei menu, poco attento ad esigenze di natura religiosa, e l'organizzazione dei tempi degli interventi e dei *coffee break*, non in linea con le abitudini dei partecipanti. In entrambi i casi, alcuna lamentala è stata esposta durante lo svolgimento degli eventi.

Delle tre strutture, tuttavia, solo una non si limita a curare la promozione online e, quindi, il rapporto con le OTA e la partecipazione a fiere e/o convention internazionali, ma svolge una campagna di promozione individuale, puntando molto sul rapporto diretto con i grandi clienti internazionali. È proprio questa struttura ad aver manifestato l'importanza di conoscere la cultura del mercato di destinazione e comprendere quali contenuti offrire nella presentazione e su quali fattori far leva per conquistare i potenziali clienti. Si tratta di una competenza culturale appresa sul campo e relativa nei mercati in cui l'esperienza è ormai consolidata, e che continuano a rappresentare la fetta di mercato più importante, come USA e Brasile, e mercati affini, nei quali è possibile sfruttare, almeno in parte, le conoscenze cumulate, come il Messico, mercato ancora ridotto in termini di numero di visitatori, ma assolutamente interessante in relazione alla spesa pro-capite, più elevata rispetto agli altri segmenti. La struttura delle famiglie e la tendenza al collettivismo lasciano intravedere la possibilità di offrire soggiorni a gruppi familiari ampi e di attirare tale domanda anche verso l'offerta di eventi che per similarità culturali non sarebbero eccessivamente complessi da organizzare. Si tratta, tuttavia, di una domanda ancora giovane, non abituata ai tempi di prenotazione e alle policy delle strutture europee e, quindi, di difficile fidelizzazione. Una campagna di comunicazione studiata specificatamente per stimolare la domanda latente potrebbe, tuttavia, aiutare la struttura a superare questi problemi e diversificare il portafoglio-clienti.

In nessuna delle strutture è emerso un approccio strategico al management interculturale.

Due strutture su tre appaiono decisamente ancora orientate al prodotto piuttosto che al cliente. L'attività di comunicazione avviene in due casi su tre solo in due lingue: italiano e inglese, e la qualità delle relazioni internazionali dipende fortemente dalla capacità delle persone direttamente coinvolte nel processo, senza che venga pianificata alcuna attività di formazione a riguardo. Sono strutture che investono nella promozione, sebbene in maniera differente. Affiliate a brand internazionali di successo, due delle tre strutture limitano l'attività di promozione alla partecipazione ai *roadshow* e

alle fiere, mentre la terza aggiunge a tali strumenti lo sviluppo di contatti diretti e organizzazione di presentazioni individuali, soprattutto nei mercati strategici. Un esempio in tale senso è rappresentato dagli USA, dove le agenzie di viaggio che lavorano come veri e *counselor* per le vacanze e un rapporto diretto con le agenzie più importanti può determinare ritorni sensibili in termini di giorni di permanenza nella struttura e tipologie di servizi richiesti. Il rapporto diretto con clienti, secondo il sales manager della struttura, risulterebbe, secondo il responsabile dell'area sales, vincente in tutti i mercati, ma gli ostacoli geografici – difficoltà di spostamenti e necessità di allungare notevolmente i tempi di missione –, culturali – minore propensione al contatto diretto con persone/operatori non noti – e limitatezza del mercato fanno in alcuni casi propendere per la prima tipologia. Tale manager rivela una maggiore consapevolezza della possibilità di utilizzare la cultura come leva strategica per la realizzazione di *concept* adatti al segmento target e per una comunicazione efficace degli stessi.

In termini di eventi, per la struttura C, i principali mercati di riferimento sono Italia e Europa, cui si aggiungono USA e Brasile per matrimoni e feste. Riguardo ai matrimoni, esistono differenze visibili tra il segmento statunitense e quello brasiliano. Il primo tende a scegliere l'Italia perché attratto dagli stereotipi dell'italianità e richiede un minimo adattamento del prodotto/servizio. L'attenzione alla pianificazione induce anche a prenotare in anticipo e a chiarire i dettagli dell'evento, per cui è possibile programmare gli eventi, con buone opportunità di ottimizzazione per la struttura ospitante spesso anche organizzatrice. Si tratta nella maggior parte dei casi di clienti abituali che decidono di utilizzare la struttura anche per eventi personali. Il canale di ingresso nel mercato è quello delle agenzie di viaggio che per i turisti individuali fungono da veri e propri consulenti. Il rapporto diretto è quello più premiante e la qualità delle relazioni personale incide in maniera forte sul risultato della relazione. Ciò rispecchia l'importanza del desiderio e della qualità dell'esperienza individuale come fattori che garantiscono la fedeltà del cliente/turista individualista.

Per quanto concerne i clienti brasiliani, anche in questo caso il contatto diretto con agenzie e tour operator è essenziale. La dispersione geografica dei punti di interesse rende profittevole anche la partecipazione ad eventi e convention, ma è opportuno coltivare le relazioni più interessanti stabilendo, successivamente, contatti personali. La conoscenza della lingua locale, nonostante la diffusione dell'inglese, si conferma come leva importante di relazioni profittevoli e di lungo periodo. Gli eventi hanno natura diversa. Maggiore spazio viene lasciato all'improvvisazione, spesso il numero di ospiti aumenta sensibilmente e all'ultimo momento, e il cibo ha valore soprattutto come elemento di socializzazione, insieme alla musica. Le cene sono soprattutto a buffet e in piedi proprio per favorire le maggiori opportunità di socializzazione con tutti i partecipanti. Si nota una tendenza all'adattamento della domanda più evoluta che tende ad adattarsi agli stan-

dard europei, ma tratti tipici della cultura continua no a giocare un ruolo importante. I tempi di prenotazione sono più brevi e solo recentemente sta emergendo la tendenza a differenziare i periodi di vacanza.

La struttura adatta anche le presentazioni in loco, studiando attentamente le immagini utilizzate per stimolare la domanda. Nel primo caso, panorami e luoghi esclusivi sollecitano il desiderio di distacco dalla routine dei potenziali clienti che cercano sicurezza, comfort e tranquillità nella destinazione; nel secondo caso mondanità e centralità della struttura, piuttosto che natura, possono essere elementi determinanti della scelta.

Fonte: indagine sul campo, intervista presso la struttura C

Anche in questo caso, tuttavia, l'efficacia dei processi relazionali è demandata esclusivamente alle capacità individuali del responsabile. Affinché si possa parlare di cultural competente è invece necessario che venga maturata la capacità di sfruttare la conoscenza delle culture in maniera proficua, trasformandola in una fonte di differenziazione per i servizi offerti e in una maggiore capacità relazionale degli impiegati coinvolti nel processo di comunicazione e organizzazione degli eventi. Lo sviluppo della dimensione cognitiva, relativa alla formazione delle risorse umane, e della dimensione comportamentale, relativa alla comprensione dei vantaggi che comportamenti culturalmente competenti possono avere per la soddisfazione del cliente, aiuterebbe a formare e consolidare tali capacità (Johnson et al., 2006).

Al fine di sviluppare la dimensione comportamentale, durante l'indagine empirica, è stata sviluppata un'analisi cross-cultural dei principali mercati di interesse che per la struttura C sono, al momento, rappresentati da Messico e Australi. Il primo, come anticipato, costituisce un interessante mercato emergente, mentre il secondo rappresenta un mercato florido con una presenza crescente nella destinazione, ma nettamente inferiore rispetto a quella di altre destinazioni geograficamente prossime. Tra l'altro attirare più clienti australiani aiuterebbe la struttura a garantire livelli più elevati di occupazione nelle code della stagione turistica.

Dall'applicazione del modello di Hofstede, è possibile effettuare un rapido confronto delle due culture.

L'Australia è caratterizzata da un basso livello di *power distance* (36), un elevato livello di individualismo (90), un livello medio-alto di mascolinità (61), da un livello medio di *uncertainty avoidance* (51), da un basso livello di *long-term orientation* (21) e da un elevato livello di *indulgence* (71). La cultura messicana si presenta diversa da quella australiana con riferimento alla *power distance*, net-

tamente alta (81), all'*individualism*, molto basso con una chiara tendenza al collettivismo (30), e all'*uncertainty avoidance*, decisamente elevata (82). Sono valori simili, invece, la mascolinità (69), la *long-term orientation*, anche in questo caso contenuta (24) e l'*indulgence* (97).

Esistono, quindi, importanti elementi di differenziazione che dovrebbero portare ad un'attenta riflessione rispetto ai valori cui far leva per stimolare e soddisfare la domanda.

Partendo dall'Australia, il basso livello di *power distance* si riflette in relazioni basate sull'uguaglianza, assenza di forti stratificazioni sociali, propensione alla condivisione delle idee e a uno stile di comunicazione informale e partecipativo. L'elevato livello di individualismo si riflette su legami sociali deboli, forte autonomia delle persone che tendono a prendere decisioni autonome, senza subire una forte influenza del contesto. L'elevata mascolinità è indicativa di comportamenti competitivi attraverso i quali gli individui tendono ad affermare la propria persona e le proprie idee. Rivela anche un'attenzione al successo materiale e all'affermazione di sé. Il livello medio di *uncertainty avoidance* non implica effetti forti dei valori ad essa connessi sulle preferenze dei clienti e sul loro comportamento di acquisto. Interessante è, invece, il dato sul livello basso di *long-term orientation*. Che rivela la tendenza al normativismo della cultura australiana con una forte propensione al rispetto delle tradizioni. D'altra parte la bassa *long-term orientation* è sintomatica anche di una scarsa propensione al risparmio e di una focalizzazione sul presente, elementi che, uniti all'elevato livello di *indulgence* e, quindi, alla tendenza alla gratificazione di sé, incidono in maniera positiva sulla propensione alla spesa per *entertainment* e *leisure*.

Quest'ultima osservazione può essere estesa anche alla cultura messicana, caratterizzata da un basso livello di *long-term orientation* (24) e un elevato livello di *indulgence* (97), confermando l'idea che entrambi i mercati presentano una forte attrattività per le imprese italiane dell'*hospitality* and *event management*. Le dimensioni rispetto alle quali i due paesi si differenziano maggiormente sono, invece, *power distance*, *individualism* e *uncertainty avoidance*. Con un punteggio pari a 81, la cultura messicana si presenta come fortemente orientata alla distanza gerarchica. Ciò si riflette in una forte stratificazione sociale e accentrato decisionale. L'elevato livello di *power distance* si unisce ad un basso livello di individualismo (30). Il Messico si presenta, quindi, come una società tendenzialmente collettivista con un orientamento delle persone a relazioni di lungo-periodo a forte coinvolgimento personale. La propensione a proteggere il gruppo, associata alla *power distance*, si trasforma in una leadership paternalistica. Il capofamiglia si prende cura della propria famiglia allargata e concentra su di sé la responsabilità delle decisioni per sé e per il gruppo. Il rifiuto dell'incertezza è alto (82) e questo è indicativo della riluttanza, da parte del turista messicano medio, ad assumersi rischi e ad accettare comportamenti non ortodossi che potrebbero esporre il gruppo a crisi o cambiamenti. La continuità è percepita come un valore e questo può essere un elemento utile per fidelizzare il cliente.

È vero, tuttavia, che l'effetto positivo dell'elevata *uncertainty avoidance* potrebbe essere limitato dal basso livello di *long-term orientation* che riduce la tendenza alla pianificazione di lungo periodo che aiuterebbe meglio le imprese dell'*hospitality* a gestire i propri livelli di occupazione.

Guardando nello specifico al *content* degli eventi, l'analisi culturale del contesto australiano evidenzia una preferenza da parte dei potenziali clienti per eventi che presentino caratteri di esclusività, preferenza che risulta rafforzata dalla combinazione individualismo-mascolinità. Quest'ultima potrebbe suggerire un'attenzione da parte dei potenziali clienti ai costi e all'entità dell'investimento, quindi una ridotta propensione alla spesa, ma risulta mitigata dall'elevato livello di *indulgence*, che giustifica, al contrario, il dispendio di risorse in eventi ludici. Sembra prevalere, quindi, come effetto della mascolinità la ricerca di eventi che attraverso l'eleganza e la cura dei dettagli possano dimostrare lo status dei potenziali clienti. Riguardo alla numerosità dei partecipanti, l'individualismo suggerisce un numero ristretto e una preferenza per amici intimi e famiglia e potrebbe risultare un incentivo alla scelta di location che, seppure impegnative per i partecipanti, siano di gradimento per gli organizzatori. Qualche problema potrebbe derivare dalla bassa *long-term orientation* che, sebbene riduca la propensione alla parsimonia, comporta anche una minore tendenza alla pianificazione e potrebbe spingere i potenziali clienti australiani a ridurre i tempi di prenotazione. La combinazione *indulgence* e bassa *power distance* potrebbero, inoltre mitigare l'effetto del normativismo, che suggerisce, comunque l'opportunità di offrire eventi che rispettino le tradizioni australiane soprattutto nel caso di eventi di natura privata. Rispetto alla comunicazione, guardando in maniera combinata alle dimensioni di Hofstede, sarebbe auspicabile impostare una campagna basata su immagini, che enfatizzino la bellezza della location in maniera rievocando un'atmosfera spensierata e di divertimento, e testi scritti che in maniera chiara e concisa richiamino i valori che possono maggiormente influenzare la domanda: unicità, divertimento, gratificazione.

Passando al Messico, l'analisi *cross-cultural* evidenzia una maggiore importanza delle tradizioni che assumono un ruolo centrale soprattutto nell'organizzazione di eventi privati. L'elevata *power distance*, unita alla bassa *long-term orientation* e all'elevata *uncertainty avoidance* suggeriscono, per esempio, nel segmento del *weddings*, l'opportunità di offrire *content* tradizionali e evocare le tradizioni anche nelle campagne di comunicazione. Trattandosi di una cultura *high-context*, la comunicazione dovrebbe essere ricca di simbolismi e nessun segnale della comunicazione tacita andrebbe trascurato. Particolare attenzione dovrebbe, quindi, essere riservata alle immagini, ai colori e ai suoni della pubblicità. Il *content* degli eventi va presentato in maniera accurata, non trascurando i dettagli e i formalismi coerenti con l'elevato livello di *power distance*. La combinazione elevata *power distance* – mascolinità suggerisce che nelle trattative l'accento dovrebbe essere posto sulle esigenze del soggetto decisore e che durante le presentazioni venga enfatizzata l'attenzione al cliente e alla gestione interpersonale delle relazioni. La mascolinità suggerisce un forte orientamento al lavoro e alle performance, ma viene mitigata dall'elevato livello di *indulgence* e dalla bassa *long-term orientation* che suggeriscono l'attenzione alle attività ludiche sia negli eventi pubblici sia negli eventi privati.

Fonte: ns. elaborazione sul campo

6. Conclusioni

Gli eventi sono di prodotti progettati ed organizzati per favorire l'interazione sociale e il loro successo è fortemente connesso alla qualità di tale interazione, determinata dall'efficacia dei processi di comunicazione e dalla qualità dell'*experience* percepita dai partecipanti. Si tratta di un business che vede aumentare esponenzialmente il proprio grado di internazionalità e che rappresenta, per giro d'affari e trend di sviluppo, un'opportunità importante per le imprese del settore turistico. Le scuole di *tourism & hospitality management* offrono, da diversi anni, corsi per la preparazione culturale degli addetti al settore e la letteratura è ricca di contributi che dimostrano l'impatto dei valori culturali sui processi di acquisto dei consumatori, sulle preferenze dei turisti e sui loro livelli di soddisfazione. Nonostante ciò, mentre all'estero e, soprattutto nei paesi asiatici che si trovano ai primi posti delle classifiche di *tourism competitiveness*, le imprese dell'*Hospitality* investono in maniera crescente in queste attività con risultati positivi sulla capacità di attrarre, per eventi pubblici e privati, europei e statunitensi, in Italia l'attenzione verso queste problematiche è ancora limitata ed alto è lo scetticismo degli imprenditori del settore verso tale tipo di conoscenza. L'analisi empirica proposta in questo articolo si pone come prima indagine esplorativa della consapevolezza che le imprese familiari dell'*Hospitality* stanno acquisendo sul tema dell'interculturalità e propone una riflessione sui vantaggi che in termini di proposta del *concept* e comunicazione degli eventi possono derivare da un'approfondita conoscenza della cultura dei mercati target. La lettura della cultura non può essere limitata all'osservazione delle dimensioni culturali. Pur accettando il superamento dei limiti che, in termini di eccessivo positivism e stereotipizzazione possono essere associati al modello di Hofstede, l'analisi culturale non può essere limitata ad una mera lettura delle dimensioni, ma deve basarsi sull'interpretazione delle relazioni tra le stesse e, quindi, sull'effetto che la combinazione dei valori associati alle dimensioni possono avere su preferenze, comportamento e soddisfazione del turista. L'analisi empirica si è focalizzata su tre strutture alberghiere di lusso, di medie dimensioni e a gestione semi-familiari, localizzate nel Sud d'Italia, impegnate con successo sia nel segmento *leisure* che in quello business e caratterizzate da una forte presenza internazionale. Le strutture lavorano molto per la promozione all'estero della propria offerta avvalendosi di figure interne dedicate al sale e alla gestione degli eventi in loco, che, in maniera crescente, contribuiscono alla redditività delle strutture e all'allungamento della gestione turistica. In tutte e tre le strutture, i *sales manager* intervistati

hanno sottolineato la complessità del processo. Gli eventi, privati e pubblici, sono, nella maggior parte dei casi, richiesti da clienti che conoscono già la struttura. Nel mercato statunitense funziona molto bene l'intermediazione delle agenzie di viaggio che lavorano come veri e propri consulenti per le vacanze, interessandosi di qualsiasi particolare del viaggio. Delle tre strutture, tuttavia, solo una non si limita a curare la promozione online e, quindi, il rapporto con le OTA e alla partecipazione a fiere e/o convention internazionale, ma svolge una campagna di promozione individuale, puntando molto sul rapporto diretto con i grandi clienti internazionali. È proprio questa struttura ad aver manifestato l'importanza di conoscere la cultura del mercato di destinazione e comprendere quali contenuti offrire nella presentazione e su quali fattori far leva per conquistare i potenziali clienti. Si tratta di una competenza culturale appresa sul campo e relativa nei mercati in cui l'esperienza è ormai consolidata, e che continuano a rappresentare la fetta di mercato più importante, come USA e Brasile, e mercati affini, nei quali è possibile sfruttare, almeno in parte, le conoscenze cumulate, come il Messico, mercato ancora ridotto in termini di numero di visitatori, ma assolutamente interessante in relazione alla spesa pro-capite, più elevata rispetto agli altri segmenti.

In nessuna delle strutture è emerso un approccio strategico al management interculturale. Due strutture su tre appaiono decisamente ancora orientate al prodotto-servizio piuttosto che al cliente, limitandosi a proporre la propria offerta in fiere diverse e lingue diverse. La struttura che investe di più nel marketing compie uno sforzo più importante nella ricerca di diversificazione dei mercati target e ha acquisito una maggiore consapevolezza della possibilità di utilizzare la cultura come leva strategica per la realizzazione di *content* adatti al segmento target e per una comunicazione efficace degli stessi. Anche in questo caso manca, tuttavia, un approccio sistematico all'interculturalità e la *cultural competence* resta relegata a livello individuale, piuttosto che organizzativo, sebbene segnali positivi di apertura siano emersi dopo l'implementazione della *cultural analysis* di due mercati di particolare interesse: Messico e Australia.

Riferimenti bibliografici

Armstrong, R.W., Mok, C., Go, F.M. e Chan, A., *The importance of cross-cultural expectations in the measurement of service quality perceptions in the hotel industry*, in «International Journal of Hospitality Management», 16, 1997, 2, pp. 181-190.

- Ashraf, A.R., Thongpapanl, N. e Auh, S., *The application of the technology acceptance model under different cultural contexts: the case of online shopping adoption*, in «Journal of International Marketing», 22, 2014, 3, pp. 68-93.
- Ayeh, J.K., Leung, D., Au, N. e Law, R., *Perceptions and strategies of hospitality and tourism practitioners on social media: an exploratory study*, in M. Fuchs, F. Ricci e L. Cantoni (Eds.), *Information and Communication Technologies in Tourism 2012*, Vienna, Austria, Springer-Verlag, pp. 1-12, 2012.
- Ayoun, B. e Moreo, P.J., *Does national culture affect hotel managers' approach to business strategy?*, in «International Journal of Contemporary Hospitality Management», 20, 2008a, 1, pp. 7-18.
- Ayoun, B.M. e Moreo, P.J., *The influence of the cultural dimension of uncertainty avoidance on business strategy development: a cross-national study of hotel managers*, in «International Journal of Hospitality Management», 27, 2008b, 1, pp. 65-75.
- Becker, C., *Service recovery strategies: the impact of cultural differences*, in «Journal of Hospitality & Tourism Research», 24, 2000, 4, pp. 526-538.
- Beldona, S. e Kwansa, F., *The impact of cultural orientation on perceived fairness over demand-based pricing*, in «International Journal of Hospitality Management», 27, 2008, 4, pp. 594-603.
- Cheng, S. e Lam, T., *The role of the customer-seller relationship in the intention of the customer to complain: a study of Chinese restaurateurs*, in «International Journal of Hospitality Management», 27, 2008, 4, pp. 552-562.
- Cho, Y., Thyroff, A., Rapert, M.I., Park, S. e Lee, H., *To be or not to be green: exploring individualism and collectivism as antecedents of environmental behavior*, in «Journal of Business Research», 66, 2013, pp. 1052-1059.
- Choi, S. e Mattila, A.S., *The role of disclosure in variable hotel pricing: a cross-cultural comparison of customers' fairness perceptions*, in «Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly», 47, 2006, 1, pp. 27-35.
- Chu, S.-C. e Choi, S.M., *Electronic word-of-mouth in social networking sites: a cross-cultural study of the United States and China*, in «Journal of Global Marketing», 24, 2011, 3, pp. 263-281.
- Connell, J., *International hotel franchise relationships: UK franchisee perspectives*, in «International Journal of Contemporary Hospitality Management», 9, 1997, 5/6, pp. 215-220.
- D'Annunzio-Green, N., *An examination of the organizational and cross-cultural challenges facing international hotel managers in Russia*, in «International Journal of Contemporary Hospitality Management», 14, 2002, 6, pp. 266-273.
- De Mooij, M., *Consumer Behavior and Culture: Consequences for Global Marketing and Advertising*, London, Sage Publications Ltd., 2010.
- De Mooij, M. e Hofstede, G., *Convergence and divergence in consumer behavior: implications for international retailing*, in «Journal of Retailing», 78, 2002, 1, pp. 61-69.
- Dickson, D.R., Ford, R.C. e Upchurch, R., *A case study in hotel organizational alignment*, in «International Journal of Hospitality Management», 25, 2006, 3, pp. 463-477.

- Ekiz, E.H. e Au, N., *Comparing Chinese and American attitudes towards complaining*, in «International Journal of Contemporary Hospitality Management», 23, 2011, 3, pp. 327-343.
- Enz, C.A. e Siguaw, J.A., *Best practices in service quality*, in «Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly», 41, 2000, 5, pp. 20-29.
- Fisher, G. e Beatson, A.T., *The impact of culture on self-service on technology adoption in the hotel industry*, in «International Journal of Hospitality and Tourism Administration», 3, 2002, 3, pp. 59-77.
- Gilbert, D. e Tsao, J., *Exploring Chinese cultural influences and hospitality marketing relationships*, in «International Journal of Contemporary Hospitality Management», 12, 2000, 1, pp. 45-54.
- Groschl, S. e Doherty, L., *The complexity of culture: using the appraisal process to compare French and British managers in a UK-based international hotel organization*, in «International Journal of Hospitality Management», 25, 2006, 2, pp. 313-334.
- Hall, E. e Trager, D., *Culture as Communication*, Greenwich. CT, Fawcett, p. 249, 1954.
- Hall, W., *Managing Cultures: Making Strategic Relationships Work*, Chichester, John Wiley & Sons, 2000.
- Hall, E.T., *Context and meaning*, in «Intercultural communication: A reader», 9, 2000, pp. 34-43.
- Han, H. e Hwang, J., *Multi-dimensions of the perceived benefits in a medical hotel and their roles in international travelers' decision-making process*, in «International Journal of Hospitality Management», 35, 2013, pp. 100-108.
- Hambrick, D.C., e Brandon, G.L., *Executive values*, Elsevier Science/JAI Press, 1988.
- Heo, J.K., Jogaratnam, G. e Buchanan, P., *Customer-focused adaptation in New York City hotels: exploring the perceptions of Japanese and Korean travelers*, in «International Journal of Hospitality Management», 23, 2004, 1, pp. 39-53.
- Heung, V.C., Zhang, H. e Jiang, C., *International franchising: opportunities for China's state-owned hotels?*, in «International Journal of Hospitality Management», 27, 2008, 3, pp. 368-380.
- Hofstede G., *Culture's consequences: International differences in work – related values*, Los Angeles, Sage Publication, 1980.
- Hofstede, G., *Cultures Consequences*, 2nd ed., Thousand Oaks, CA, Sage, 2001.
- Chu, S.-C. e Choi, S.M., *Electronic word-of-mouth in social networking sites: a cross-cultural study of the United States and China*, in «Journal of Global Marketing», 24, 2011, 3, pp. 263-281.
- Hofstede, G. e Bond, M.H., *Hofstede's culture dimensions: An independent validation using Rokeach's value survey*, in «Journal of cross-cultural psychology», 15, 1984, 4, pp. 417-433.
- Hsieh, A.T. e Chang, J., *The different response to hotels' endorsement advertising by Taiwanese and American tourists*, in «Journal of Travel & Tourism Marketing», 19, 2005, 4, pp. 41-54.
- Hofstede, G., *Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context*, in «Online readings in psychology and culture», 2, 2011, 1, 8.

- Hofstede, G. e McCrae, R.R., *Personality and culture revisited: Linking traits and dimensions of culture*, in «Cross-cultural research», 38, 2004, 1, pp. 52-88.
- Hsieh, A.T. e Tsai, C.W., *Does national culture really matter? Hotel service perceptions by Taiwan and American tourists*, in «International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research», 3, 2009, 1, pp. 54-69.
- Huang, J-H., *Cultural values as manifested in U.S. and Taiwan television advertising*, in «International Management Review», 15, 1995, 1, pp. 1-18.
- Huang, J.-H. e Chang, C.-C., *The role of personality traits in online consumer complaint behavior and service recovery expectation*, in «Social Behaviour Perspectives», 36, 2008, pp. 1223-1232.
- Hui, M.K., Au, K. e Fock, H., *Empowerment effects across cultures*, in «Journal of International Business Studies», 35, 2004, 1, pp. 46-61.
- Jansen-Verbeke, M., *Cross-cultural differences in the practices of hotel managers: a study of Dutch and Belgian hotel managers*, in «Tourism Management», 17, 1996, 7, pp. 544-548.
- Jones, P., *Operational issues and trends in the hospitality industry*, in «International Journal of Hospitality Management», 18, 1999, 4, pp. 427-442.
- Johnson, J.P., Lenartowicz, T. e Apud, S., *Cross-cultural competence in international business: Toward a definition and a model*, in «Journal of International Business Studies», 37, 2006, 4, pp. 525-543.
- Jones, D.L. e McCleary, K.W., *A model for assessing cultural impacts on international buyer-seller relationships for key accounts of hotel companies*, in «Journal of Hospitality & Tourism Research», 28, 2004, 4, pp. 425-443.
- Koh, N.S., Hu, N. e Clemons, E., *Do online reviews reflect a product's true perceived quality? – An investigation of online movie reviews across cultures*, in «Electronic Commerce Res. Appl.», 9, 2010, pp. 374-385.
- Lam, T. e Tang, V., *Recognizing customer complaint behavior: the case of Hong Kong hotel restaurants*, in «Journal of Travel & Tourism Marketing», 14, 2003, 1, pp. 69-86.
- Lee, G. e Lee, C., *Cross-cultural comparison of the image of Guam perceived by Korean and Japanese travelers: importance-performance analysis*, in «Tourism Management» 30, 2009, pp. 922-931.
- Lee, Y.L. e Sparks, B., *Appraising tourism and hospitality service failure events: a Chinese perspective*, in «J. Hosp. Tour. Res.», 31, 2007, 4, pp. 504-529.
- Lee, C., Yoon, Y. e Lee, S., *Investigating the relationships among perceived value, satisfaction: and recommendations: the case of the Korean DMZ*, in «Tourism management», 28, 2007, pp. 204-214.
- Lee, L.Y.-S., *Hospitality industry web-based self-service technology adoption model: a cross-cultural perspective*, in «Journal of Hospitality & Tourism Research», 2013, doi: 10.1177/1096348013495695.
- Lee, L. e Ward, C., *Ethnicity idiocentrism-allocentrism, and intergroup attitudes*, in «Journal of Applied Social Psychology», 28, 1998, 2, pp. 109-112.
- Leung, K., Bhagat, R.S., Buchan, N.R., Erez, M. e Gibson, C.B., *Culture and international business: recent advances and their implications for future research*, in «Journal of International Business Studies», 36, 2005, 4, pp. 357-378.

- Lim, K.H., Leung, K., Sia, C.L. e Lee, M.K.O., *Is eCommerce boundary-less? Effects of individualism-collectivism and uncertainty avoidance on Internet shopping*, in «Journal of International Business Studies», 35, 2004, pp. 545-559.
- Liu, R.R. e McClure, P., *Recognizing cross-cultural differences in consumer complaint behavior and intentions: an empirical examination*, in «Journal of Consumer Marketing», 18, 2001, 1, pp. 54-75.
- Lockwood, A. e Jones, P., *Creating positive service encounters*, in «Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly», 29, 1989, 4, pp. 44-50.
- McCoy, S., Galletta, D.F. e King, W.R., *Applying TAM across cultures: the need for caution*. *Eur*, in «Journal of Information Systems», 16, 2007, 1, pp. 81-90.
- Magnini, V.P., *An exploratory investigation of the real-time training modes used by hotel expatriates*, in «International Journal of Hospitality Management», 28, 2009, 4, pp. 513-518.
- Mattila, A.S., *The impact of culture and gender on customer evaluations of service encounters*, in «Journal of Hospitality & Tourism Research» 24, 2000, 2, pp. 263-273.
- Mattila, A.S. e Choi, S., *A cross-cultural comparison of perceived fairness and satisfaction in the context of hotel room pricing*, in «International Journal of Hospitality Management», 25, 2006 1, pp. 146-153.
- Meiseberg, B. e Dant, R.P., *A cross-national comparison of the role of habit in linkages between customer satisfaction and firm reputation and their effects on firm-level outcomes in franchising*, in *Interfirm Networks*. Springer International Publishing, (Eds.) J. Windsperger, G. Cliquet, T. Ehrmann, G. Hendrikse, pp. 99-124, 2015 (accessed 03.12.14.) -- http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-10184-2_6.
- Minnaert, L., *The need to incorporate cultural competence teaching in MICE education: a proposed teaching plan for exploring cultural attitudes towards women-only hotel floors*, 2007.
- Minnaert, L., Maitland, R. e Miller, G., *Tourism and social policy: The value of social tourism*, in «Annals of Tourism Research», 36, 2009, 2, pp. 316-334.
- Mueller, S.L. e Thomas, A.S., *Culture and entrepreneurial potential: A nine country study of locus of control and innovativeness*, «Journal of business venturing», 16, 2001, 1, pp. 51-75.
- Ngai, E.W.T., Heung, V.C.S., Wong, Y.H. e Chan, F.K.Y., *Consumer complaint behaviour of Asians and non-Asians about hotel services: an empirical analysis*, in «European Journal of Marketing», 41, 2007, 11/12, pp. 1375-1391.
- Osman, H., Hemmington, N. e Bowie, D., *A transactional approach to customer loyalty in the hotel industry*, in «International Journal of Contemporary Hospitality Management», 21, 2009, 3, pp. 239-250.
- Park, C. e Lee, T.M., *Antecedents of online reviews' usage and purchase influence: an empirical comparison of U.S., and Korean consumers*, in «Journal of Interactive Marketing», 23, 2009, pp. 332-340.
- Patterson, P.G., Cowley, E. e Prasongsukarn, K., *Service failure recovery: the moderating impact of individual-level cultural value orientation on perceptions of justice*, in «International Journal of Research Marketing», 23, 2006, 3, pp. 263-277.

- Penn, J.M. e Mooney, S., *Cross-cultural negotiations in the hospitality industry: the Japanese market*, in «International Journal of Hospitality Management», 5, 1986, 4, pp. 205-208.
- Pizam, A., *Managing Cross-cultural Hospitality Enterprises*, in «The International Hospitality Industry: Organizational and Operational Issues», 1, 1993, 7, pp. 326-339.
- Pizam, A., Pine, R., Mok, C. e Shin, J.Y., *Nationality vs industry cultures: which has a greater effect on managerial behaviour?*, in «International Journal of Hospitality Management», 16, 1997, 2, pp. 127-145.
- Rogers, E.M. e Steinfatt, T.M., *Intercultural communication*, Waveland Press Inc, 1999.
- Saad, G., Cleveland, M. e Ho, L., *Individualism-collectivism and the quantity versus quality dimensions of individual and group creative performance*, in «Journal of Business Research», 68, 2015, pp. 578-586.
- Sabiote-Ortiz, C.M., Frías-Jamilena, D.M. e Castañeda-Gacia, J.A., *Overall perceived value of a tourism service delivered via different media: a cross-cultural perspective*, in «Journal of Travel Research», 55, 2016, 1, pp. 34-51.
- Saunders, H.A. e Renaghan, L.M., *Southeast Asia: a new model for hotel development*, in «Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly», 33, 1992, 5, pp. 16-23.
- Schwartz, S.H., *A theory of cultural value orientations: explication and applications*, in «Comparative Sociology», 5, 2006, 2-3, pp. 137-182.
- Shane, S., *Uncertainty avoidance and the preference for innovation championing roles*, in «Journal of International Business Studies», 1995, pp. 47-68.
- Sia, C.L., Lim, K., Leung, K., Lee, M., Huang, W.W. e Benbasat, I., *Web strategies to promote internet shopping: is cultural-customization needed?*, in «Management of Information System Quarterly», 33, 2009, 3, pp. 491-512.
- Sledge, S., Miles, A.K. e Coppage, S., *What role does culture play? A look at motivation and job satisfaction among hotel workers in Brazil*, in «The International Journal of Human Resource Management», 19, 2008, 9, pp. 1667-1682.
- Straub, D.W., Keil, M. e Brenner, W., *Testing the technology acceptance model across cultures: a three country study*, in «Information Management», 33, 1997, 1, pp. 1-11.
- Sritama, S., *Spa Industry Expected to Grow by 15%*. *The Nation*, 2015, -- (Retrieved from) <http://www.nationmultimedia.com/news/business/corporate/30253972>.
- Tanyatanaboon, B. e Brennan, M., *Health & Wellness Market Reports Bangkok* [PDF Document], 2016, -- Retrieved from <http://29b8je4dgl4v2ndf9h4bmut9.wpengine.netdna-cdn.com/files/2016/04/HW-Bangkok.pdf>.
- Teare, R., *Designing a contemporary hotel service culture*, in «International Journal of Service Industry Management», 4, 1993, 2, pp. 63-73.
- Thomas, A.S. e Mueller, S.L., *A case for comparative entrepreneurship: Assessing the relevance of culture*, in «Journal of international business studies», 31, 2000, 2, pp. 287-301.
- Tiessen, J.H., *Individualism, collectivism, and entrepreneurship: A framework for international comparative research*, in «Journal of Business Venturing», 12, 1997, 5, pp. 367-384.

- Wan, L.C., *Culture's impact on consumer complaining responses to embarrassing service failure*, in «Journal of Business Research», 66, 2013, 3, pp. 298-305.
- Yaprak, A., *Culture study in international marketing: a critical review and suggestions for future research*, in «International Marketing Review», 25, 2008, 2, pp. 215-229.
- Yuksel, A., Kilinc, U.K. e Yuksel, F., *Cross-national analysis of hotel customers' attitudes toward complaining and their complaining behaviors*, in «Tourism Management», 27, 2006, 1, pp. 11-24.
- Zhang, L., Zhu, J. e Liu, Q., *A meta-analysis of mobile commerce adoption and the moderating effect of culture*, in «Computers in Human Behaviour», 28, 2012, pp. 1902-1911.
- Zhang, J., Beatty, S.E. e Walsh, G., *Review and future directions of cross-cultural consumer services research*, in «Journal of Business Research», 61, 2008, 3, pp. 211-224.