

---

# Il modus operandi delle imprese nella diversità dei contesti culturali: il caso saudita

---

di

**Pubblicato il 26 Aprile 2024**

La cultura organizzativa, elemento centrale nella gestione aziendale, non è stata sempre valorizzata adeguatamente. La visione culturale influisce profondamente su pensieri, sentimenti e azioni nel contesto lavorativo. Dunque, quale può essere l'impatto di contesti culturali diversi nelle interazioni fra imprese? Pensiamo a chi opera in contesti internazionali con realtà diverse da quelle europee occidentali; vediamo quali difficoltà si possono incontrare, ad esempio, con interlocutori sauditi.

La cultura organizzativa è uno dei temi principali nella ricerca scientifica, nella teoria delle organizzazioni e nel management; questo perché **la dimensione culturale è centrale in tutti gli aspetti della vita organizzativa**. Il modo in cui si pensa, si sente, si valuta e si agisce è guidato da idee, significati e credenze appartenenti ad una visione culturale (socialmente condivisa). Tuttavia, non sempre è stato accordato il giusto peso al ruolo della cultura nelle organizzazioni, anzi, le prime attenzioni a questo tema così importante si trovano in letteratura soltanto in epoca relativamente recente. Un esempio pionieristico di intervento sulla cultura organizzativa può essere considerato il cosiddetto *"paternalismo marzottiano"* della seconda metà dell'800, ossia uno dei primi tentativi di offrire ai lavoratori una forma di assistenza che oltre a soddisfarne i bisogni primari, li stimolasse ad un maggiore impegno e ad una crescente identificazione con l'azienda perseguendo il fine ultimo di far percepire l'impresa come una *"grande famiglia"*.

## I diversi contesti culturali nella cultura imprenditoriale

In particolare, Hofstede ha individuato che:

- I valori collegati al lavoro non sono universali. In alcuni Paesi esiste un bilanciamento tra vita privata e vita lavorativa che enfatizza l'importanza della qualità della vita, in altri il lavoro è considerato una necessità economica, invece altri Paesi danno al lavoro un significato religioso. Le persone, quindi, percepiscono il proprio ruolo di lavoratori in maniera diversa a seconda della cultura di appartenenza.
- I valori persistono anche quando una multinazionale cerca di imporre le stesse norme in tutti i Paesi, ovvero i valori locali persistono anche se le indicazioni lavorative sembrano essere in contrasto con essi. **Molte aziende, infatti, hanno compreso che esternalizzare il proprio modus operandi in Paesi con culture molto lontane da quelle della casa madre porta a fallimenti in quanto finiscono comunque per prevalere i valori locali**



Hofstede inizialmente identificò quattro dimensioni del comportamento ossia:

- distanza dal potere;
- individualismo-collettivismo;
- mascolinità-femminilità;
- rifiuto dell'incertezza;
- dinamismo confuciano che cattura le differenze tra orientamenti a breve e a lungo termine.

In particolare, la **distanza di potere** analizza in che misura le persone si aspettano e accettano una sproporzione di potere nell'ambito delle istituzioni sociali come la famiglia, il luogo di lavoro, le organizzazioni e il governo ed è correlata negativamente alla resistenza psicologica delle persone all'accettazione. Analizzando le relazioni di dipendenza all'interno dei diversi Paesi la preferenza verso una figura di capo di tipo autocratico o paternalistico, è stato possibile indicare come caratteristica di culture a bassa distanza di potere situazioni in cui esiste una dipendenza limitata dei subordinati dai capi e uno stile consultativo nei processi decisionali. Le nazioni a più alta distanza di potere sono i Paesi latini, i Paesi asiatici e africani, all'opposto invece gli USA, il Regno Unito e i Paesi Scandinavi sono i Paesi a più bassa distanza di potere. Tale aspetto influenza largamente l'assetto organizzativo dell'azienda, nella centralizzazione delle decisioni, nella verticalità della struttura, nell'ampiezza dei differenziali retributivi. Nelle culture ad alta distanza il potere è concentrato nei vertici, nelle mani di una piccola schiera di persona, mentre nelle culture a bassa distanza di potere, esso è equamente distribuito tra i membri della società.

## L'Italia, caso di individualismo vs. Paesi collettivisti

La dimensione **individualismo-collettivismo** esamina quanto è forte il legame tra individui e gruppi sociali. **L'Italia è tra i Paesi maggiormente individualistici**, come Francia, Stati Uniti, Australia, Regno Unito, Canada, Francia, Svezia, all'altro estremo invece troviamo Paesi come il Perù, il Pakistan, l'Indonesia, la Colombia e il Guatemala. Nelle società individualistiche i dipendenti sono dotati di grandi libertà e lavorano per lo più in autonomia; infatti, molti studiosi credono che la libertà e l'indipendenza siano essenziali per un effettivo sviluppo e per un'innovazione continua. Al contrario invece il collettivismo si riferisce a società all'interno delle quali le persone sono integrate in gruppi forti e coesi, tali culture conferiscono maggior valore agli obiettivi condivisi rispetto a quelli individuali.

## Il problema di genere

Le dimensioni della **mascolinità-femminilità** indicano invece in che misura gli individui agiscono in base a tratti associati a stereotipi maschili come il successo, l'assertività, il risultato, l'aggressività e la dominanza piuttosto che a tratti più tipicamente femminili come la solidarietà, l'importanza dei rapporti personali, l'orientamento al servizio, l'attenzione alla qualità della vita, l'armonia e l'empatia. Dai risultati emersi dalla ricerca di Hofstede l'Italia risulta essere un Paese ad alta '**mascolinità**' così come il Giappone, l'Austria, il Venezuela e la Svizzera; il polo femminile prevale invece in società come quelle scandinave, Paesi Bassi, Danimarca e Finlandia. **In un contesto maschile ci si aspetta manager decisionisti e assertivi, i valori condivisi sono la competizione e il focus sulla performance; in ambienti più femminili all'opposto i manager sono più predisposti all'uso dell'intuizione e alla ricerca del consenso.**

## La reazione all'incertezza

**L'avversione all'incertezza** misura quanto i membri di una cultura si sentano minacciati dalle situazioni incerte o sconosciute e cerchino di evitarle. Le persone che appartengono a società con una bassa avversione all'incertezza sono maggiormente disposte a prendere rischi e apprezzano la flessibilità e l'informalità nel luogo di lavoro; all'opposto le persone che appartengono a società con un'alta avversione all'incertezza tendono ad evitare i rischi e sono favorevoli ai processi decisionali rigidi e formali. I punteggi più alti nell'avversione all'incertezza si registrano nei Paesi dell'America Latina, nei Paesi latino-europei, nei Paesi del Mediterraneo e in Corea del Sud. Punteggi medio-bassi si riscontrano

invece nei Paesi asiatici, nei Paesi africani, nei Paesi anglosassoni e nordici. Tale aspetto influenza gli assetti organizzativi rispetto al grado di strutturazione (peso delle procedure); il grado di formalizzazione (l'importanza delle regole scritte), il grado di specializzazione tecnica, l'accettazione della devianza e la propensione all'assunzione di rischi.

## **L'influenza dell'ambiente intangibile nell'attività di impresa. Il caso del mercato saudita**

Definire l'ambiente nel quale opera l'impresa è complesso perché non esiste, in letteratura, una definizione universalmente accolta. Generalmente, l'ambiente include l'insieme delle azioni che si riflettono sulle performance dell'impresa. Per l'impresa che opera in contesti *culturalmente densi* è necessario discernere due tipi di ambiente: l'ambiente operativo (o task environment) e l'ambiente intangibile. **L'ambiente operativo** descrive gli elementi che riguardano la scelta degli obiettivi ed il raggiungimento degli stessi. Esso è composto da **quattro elementi principali**:

1. i clienti (distributori ed utilizzatori);
2. i fornitori di materie prime, di manodopera, di capitale;
3. i concorrenti, tanto per le risorse, quanto per i mercati;
4. i regolatori quali per esempio le associazioni industriali, i sindacati.

L'ambiente operativo include realtà che riguardano il sistema e le strutture politiche necessarie per garantire la sopravvivenza dell'impresa nel lungo periodo, ma include anche le condizioni strutturali dell'impresa (scelta del settore nel quale operare, analisi dei concorrenti, clienti, fornitori, finanziatori). L'ambiente operativo è fonte di minacce ed opportunità e la relazione che lega l'impresa con tale ambiente è di interdipendenza e non di dipendenza. Quest'ultima introduce vincoli ed implica potere; per esempio, l'impresa può esercitare potere nei confronti dei suoi clienti e meno verso i fornitori e, dunque, deve evitare di essere dominata da soggetti esterni e di essere preda degli elementi che compongono l'ambiente operativo. La predominanza dell'ambiente operativo è tipica dei contesti occidentali nei quali si è sviluppata una cultura nord americana, ma non si può pretendere di esportare tali modelli, senza aver effettuato gli opportuni adattamenti in realtà economiche immerse in contesti culturalmente densi. In situazioni di intensità culturale le imprese, oltre che essere soggette a vincoli, sono chiamate a relazionarsi con l'ambiente operativo e con quello intangibile, il quale è caratterizzato da un forte dominio delle idee; quindi, si tratta di ogni sistema ideologico, religioso o dogmatico, del sistema giuridico, culturale e sociale <sup>[1]</sup>. Tale ambiente è composto da vincoli poco evidenti e poco percettibili perché non confluiscono nell'ambiente operativo con cui l'impresa interagisce. Nel caso dell'Arabia Saudita, si tratta della religione che conferisce all'ambiente intangibile l'elemento

dell'incertezza in quanto lo rende inafferrabile, difficile da percepire e da capire a causa della sua mancata strutturazione. **L'intensità culturale, rappresentata dalla religione islamica, condiziona l'insieme delle attività umane.** L'ambiente intangibile gioca un ruolo decisivo quando uno degli elementi che lo compongono, la religione, l'ideologia o la cultura nazionale, predomina sugli. Esso è composto da:

- la società, che può essere definita come totalità delle relazioni sociali tra gruppi organizzati di esseri umani. Secondo Rousseau è l'insieme di persone unite da un rapporto non scritto, ma reale, chiamato contratto sociale. La società fa riferimento all'ambiente socio – culturale nel quale l'impresa affonda le sue radici e ne determina il carattere etico e la diversità religiosa. Inoltre, la società si riflette nelle organizzazioni, infatti non si può analizzare la strategia di sviluppo organizzativo e di cambiamento enucleando l'impresa dagli ambienti socio - economici e culturali;
- la cultura nazionale, che è l'insieme dei fenomeni materiali ed ideologici che caratterizzano un gruppo o una nazione, una civiltà rispetto ad un'altra. Essa è l'insieme delle caratteristiche di un popolo (linguaggio, modo di vestire, religione); La cultura è molto difficile da cambiare perché è cristallizzata nelle istituzioni che il popolo ha costituito<sup>[3]</sup>
- Il quadro istituzionale, che fa riferimento ad una norma o ad una pratica sociale che ha valore legale ed ufficiale, dunque socialmente sanzionabile.
- Religione / sistema ideologico. La religione è un insieme determinato di credenze che legano l'uomo al sacro. L'ideologia è un sistema di idee generali che costituiscono un corpo di dottrina filosofica e politica alla base di un comportamento individuale o collettivo.<sup>[4]</sup> La nozione di vincolo è fondamentale per delineare i rapporti tra l'impresa ed il suo ambiente. Si è di fronte ad un vincolo quando le azioni, poste in essere in una data situazione, non sono aleatorie, non dipendono dal caso, bensì sono prevedibili<sup>[5]</sup>.

In alcuni casi, nei contesti occidentali, i vincoli possono essere manipolati per promuovere nuovi comportamenti; ciò non può effettuarsi nei mercati arabi perché l'intensità culturale impone all'impresa tale vincolo come qualcosa che è da *"prendere"* o *"lasciare"*, in arabo diktat<sup>[6]</sup>. In tali contesti il vincolo esiste perché è supportato dalla società e dallo stato; dunque, è difficile agire su di esso. In Arabia Saudita il grado di intensità culturale è elevatissimo perché è caratterizzato da un ambiente dogmatico in cui l'Islam è onnipresente ed onnipotente. La separazione tra la sfera politica, sociale, economica e commerciale non può sussistere, infatti, proprio per il suo ruolo dominante. La religione ha ispirato la nascita di un sistema bancario unico, costituito da forme organizzative diverse rispetto a quelle classiche.

## Le pratiche manageriali saudite e l'influenza islamica

Secondo Ali - Aiban, presidente di Ernst & Young in medioriente, le pratiche manageriali saudite sono influenzate, ovviamente, dall'Islam, dalle tradizioni tribali e, paradossalmente, dalla presenza occidentale. I manager sauditi non sanno gestire le imprese in modo burocratico, ma preferiscono esprimere orientamenti culturali che caratterizzano le loro scelte. L'impresa deve riflettere preoccupazioni, scopi ed obiettivi del proprio ambiente intangibile, che le conferisce l'accesso a delle risorse intangibili, quali la *legittimità* che è stata enunciata da Pfeffer e Salancik. È una risorsa vitale per l'azienda in quanto le permette di giustificare la sua esistenza, di intrattenere rapporti economici e di raggiungere i propri obiettivi. La legittimità si distingue in interna ed esterna. La prima pone l'accento sull'ambiente nel quale opera l'impresa e i suoi comportamenti sono tesi all'acquisizione della legittimità da parte del mercato. La seconda invece si riferisce alla capacità dei manager di riflettere i valori dell'ambiente intangibile all'interno dell'impresa. L'*accettabilità* conferisce ad un'impresa la sopravvivenza soltanto se i suoi obiettivi e le sue operazioni sono socialmente accettabili; infatti, l'accettabilità, che dipende dalla legittimità, è più importante della fattibilità economica. Se i beni ed i servizi prodotti dall'impresa sono accettati, allora questo le procura una buona *reputazione*, dunque un vantaggio competitivo. Tale reputazione deve essere duratura e solida allo scopo di sviluppare stabili relazioni con gli stakeholders; infatti, tali relazioni si concepiscono se l'impresa non si limita al suo ruolo economico, ma si comporta anche come istituzione sociale. Allo stesso modo un'immagine positiva è importante per raggiungere i propri obiettivi. L'immagine, ovvero il modo in cui l'impresa è percepita, influenza la sua performance e tutti gli stakeholders. Le componenti dell'ambiente intangibile, nella fattispecie la religione, influenzano la strategia, la struttura ed il processo, ma anche la performance attraverso la stabilità, la legittimità e l'informazione. L'ambiente intangibile influenza le ASA<sup>[7]</sup> e la strategia corporate, quello operativa influenza la strategia di business. La strategia corporate riguarda la scelta del settore, il modo in cui l'impresa alloca le risorse finanziarie e riguarda l'impresa nella sua globalità. La strategia di business fa riferimento alle decisioni concorrenziali, all'analisi del settore, alle modalità con le quali si compete all'interno del settore ed è l'ambito nel quale si lavora per ottenere vantaggio competitivo. L'ambiente operativo ha un impatto sull'impresa nel breve periodo, mentre quello intangibile ha un impatto nel medio lungo termine ed è necessario una coesione tra le due strategie per garantire successo e sopravvivenza all'impresa. Nel mercato arabo, le imprese saudite e non, devono, anzi sono obbligate a rispettare le leggi coraniche riguardanti il divieto di produrre determinati beni o di costituire attività che ledono la morale ed i valori dell'Islam. A differenza delle imprese che operano in contesti influenzati dalla cultura nord americana, quelle che operano in contesti culturalmente densi non possono operare in qualsiasi settore in quanto alcuni di essi sono esclusi a causa dei vincoli imposti, dei valori e dei principi che l'ambiente intangibile genera. In tale situazione, **il ruolo del manager è importante**, infatti esso cura le relazioni con entrambi gli ambienti. Il manager può agire solo sull'ambiente operativo, ma non su quello intangibile in quanto il suo margine di manovra è nullo, dato

che in un contesto islamico di dottrina intensiva solo il comitato della Shari'a ha il "*privilegio*" di interpretare l'ambiente intangibile. Dunque, le imprese che operano in un mercato in cui domina l'ambiente operativo e replicate in un contesto di intensità culturale, registrano elevati tassi di insuccesso e basse performance.

## L'approccio di Porter

La logica che conduce al successo le imprese che intendono operare in siffatti contesti culturali è basata sull'**approccio di M. Porter**. Ciò permette di fondere i due ambienti:

- i manager devono valutare la natura ed il grado di intensità culturale nel quale operano (ambiente di dottrina intensiva, di ideologia intensiva o istituzionale intensivo);
- dopo aver conosciuto la tipologia di ambiente i manager possono delineare l'ambiente operativo (scelta dei fornitori, dei finanziatori, del target di clientela, l'identificazione del tipo di rapporto che si vuole ottenere, cooperativo, di potere, collaborativo);
- scelta della sfera di attività, che deve assicurare la legittimità e l'accettazione; si deve scegliere il modo in cui collocarsi nel mercato (per esempio mediante una strategia di prezzo di penetrazione o di scrematura, strategia basata sulla differenziazione o sulla standardizzazione);
- effettuare l'analisi settoriale applicando il modello delle cinque forze competitive di M. Porter;
- una volta scelta la sfera di attività ed effettuata l'analisi della struttura industriale, l'impresa deve identificare la/e competenza/e distintiva/e in modo da trarre un vantaggio competitivo, si tratta di identificare quelle risorse che generano vantaggio competitivo.

Tra le risorse intangibili, Hall (1992) e Itami identificano l'immagine, il savoir-faire e la rete di collegamenti.

- Posizionamento dell'impresa, Porter identifica quattro strategie che l'impresa può implementare per collocarsi nel mercato e per ottenere vantaggio competitivo. Tali strategie sono: la focalizzazione sui costi e la focalizzazione sulla differenziazione servendo, in entrambi i casi, un mercato ristretto; la leadership di costo e la differenziazione servendo in entrambi i casi un mercato più ampio.

Ovviamente, la conformità all'ambiente intangibile conferisce all'impresa vantaggi intangibili quali la reputazione, il prestigio, il potere; tutti elementi che si ripercuoteranno sulla performance. Nel regno la distanza tra Stato e religione è nulla, infatti, il re Abdullah Bin Abdulaziz, oltre che ad adempiere ai compiti istituzionali, ha anche il titolo di "*guardiano dei luoghi santi*"<sup>[8]</sup>. L'Arabia Saudita, culla dell'Islam, è il paese in cui l'ambiente intangibile è espresso al massimo grado. Si possono verificare **3 situazioni**:

1. **lo stato, la religione e le istituzioni sono deboli.** Le imprese sono identificate come sistemi di produzione e gli ambienti sono concepiti come fonte di informazione. Il coordinamento ed il controllo delle attività avvengono mediante routine, regole e procedure. È una situazione che crea le condizioni per far dominare l'ambiente operativo tipico dei contesti occidentali; il manager e l'imprenditore godono di un'elevata libertà di gestione del proprio business e perseguono i loro obiettivi secondo una logica costi/benefici;
2. **l'ambiente istituzionale, rappresenta un'influenza debole della religione ed una forte presenza dello stato.** L'impresa riflette la realtà sociale e le strutture organizzative sono uniformi<sup>[9]</sup>. In tali ambienti il manager ricopre tre ruoli: quello di leader dell'impresa, di leader interpersonale e di architetto organizzativo. Questi ruoli assicurano il raggiungimento degli obiettivi programmati, motivano l'impresa a produrre performance tecniche e soddisfazioni personali, pianificano le decisioni e le scelte strategiche che influiscono sui risultati futuri. Il manager è prigioniero delle norme e delle regole fissate dall'ambiente. Le sue azioni sono paralizzate;
3. **l'ambiente di dottrina intensiva,** evidenzia una forte presenza dell'ideologia o della religione. Tale situazione si differenzia da situazioni in cui vige una forte presenza della religione ma una debole presenza dello stato. Nella dottrina forte intensiva, a differenza di quella media, lo stato e la religione sono onnipresenti ed in tale ambiente il ruolo dei manager e degli imprenditori è molto delicato perché l'impresa è obbligata a rispettare una moltitudine di norme, e di valori.

Le imprese riflettono, al loro interno, gli elementi dell'ambiente intangibile. I manager di tali imprese, a differenza di quelle che operano in contesti istituzionali, sono gli attori dell'organizzazione il cui compito è quello di strutturare l'ambiente intangibile e quello operativo. L'impresa è valutata non solo in relazione agli obiettivi di mercato e reddituali raggiunti, ma anche in funzione del suo comportamento etico e morale in quanto i manager devono render conto alla società, allo stato ed alla comunità. Il manager non prende decisioni di routine, ma svolge un ruolo creativo; infatti, progetta e dà forma a nuove relazioni, evita l'opportunismo, adotta una logica di lungo termine, non si focalizza sul raggiungimento di obiettivi reddituali, i cui effetti si esauriscono nel breve termine ledendo l'impresa nel lungo andare.

## **Stralci di internazionalizzazione nel mercato saudita: Gruppo Carpisa**

**Carpisa** nasce nel 2001 ed è un **marchio della Kuver S.p.A.**. In pochi anni si rivela un'opportunità commerciale capace di offrire prodotti trendy con un rapporto qualità/prezzo. La tartaruga differenzia l'impresa dai suoi concorrenti diretti ed in pochi anni sviluppa una rete di franchising di 450 punti vendita in Italia e molti altri all'estero (Malta, Russia, Giappone, Svizzera, Israele, Croazia ed Arabia Saudita).

Tale forma di distribuzione conferisce all'impresa il ruolo di leader nel settore della pelletteria ed accessori moda. La mission è la creazione ed il mantenimento di una qualificata e selezionata rete distributiva di accessori, per uomo e per donna, con un elevatissimo contenuto moda, caratterizzato da una frequente rotazione dei prodotti con lo scopo di soddisfare le esigenze di un ampio target. L'impresa implementa una strategia di differenziazione ad ampio raggio d'azione. Carpisa comprende diverse tipologie di prodotto e l'impegno continuo della ricerca stilistica e l'attenzione verso le nuove tendenze, ha reso il prodotto "unico" nel segmento di mercato. Le collezioni sono rigorosamente made in Italy ed il target è costituito da donne, comprese in una fascia di età tra i 20 ed i 45 anni, ed uomini dalle diverse esigenze. Il prodotto si colloca in una fascia di prezzo medio/bassa, accessibile alla clientela più svariata. Carpisa ha indirizzato la sua vocazione mediorientale nel mercato saudita in cui l'ambiente influisce pesantemente sulle donne che non sono agevolate ad intraprendere un'attività imprenditoriale. Il made in Italy, se è riferito ai beni di lusso, è considerato un valore aggiunto che giustifica il premium in termini di prezzo richiesto. Per tali prodotti, che si collocano su un livello medio e medio/basso, il consumatore saudita pone l'accento sul rapporto qualità/prezzo e sul prezzo più basso in valore assoluto. La strategia che ha permesso al gruppo di potere varcare il mercato è basata sul Master Franchise Diretto 2 ; infatti, al cliente è stato riconosciuto uno sconto sul listino franchise Italia per mezzo del quale sfrutta la marginalità aggiuntiva per aprire negozi Carpisa invece che concedere a terzi questa opportunità. Questa strategia è diffusissima in Medio Oriente perché esistono gruppi di retail molto strutturati.2; infatti, al cliente è stato riconosciuto uno sconto sul listino franchise Italia per mezzo del quale sfrutta la marginalità aggiuntiva per aprire negozi Carpisa invece che concedere a terzi questa opportunità. Questa strategia è diffusissima in Medio Oriente perché esistono gruppi di retail molto strutturati. Il mercato degli accessori è molto fertile per motivi di costume. Non potendo mostrare gli abiti in pubblico in quanto coperti dal drappo nero chiamato "abaya", diventa importante sfoggiare accessori all'ultima moda il cui prezzo basso permette di acquistarli con una frequenza accelerata. La cultura islamica impone delle scelte di moda e di gusto qualora esse siano in contrasto con il buon costume. Per le imprese che operano in questo settore è escluso qualsiasi articolo che riporti croci, visi di persone o parti del corpo nude. Originariamente il lancio del prodotto non ha avuto molto successo a causa della spietata concorrenza dei marchi stranieri e di un posizionamento di prezzo molto alto (circa il 20% in più rispetto al mercato italiano) che ha subito l'influenza dell'apprezzamento dell'euro contro il dollaro (essendo il Medio Oriente un paese con un cambio semifisso), successivamente è stata riadattata la strategia di prezzo per adeguarla al contesto. Anche Carpisa, come tutte le altre imprese, deve pagare la Zakat perché nel mercato saudita non si può essere stranieri al 100%; infatti, Carpisa ha stretto relazioni strategiche con partner locali per potere operare nella distribuzione diretta. Internazionalizzare Carpisa nel mercato saudita ha significato modificare ed adattare un approccio commerciale che ha portato il Franchisor a modificare i negozi in patria ed effettuare il passaggio da una vendita assistita ad una libera

in quanto tutti i commessi devono essere uomini<sup>[11]</sup>. Il prodotto Carpisa è trasversale nel senso che cerca di “colpire” vari segmenti di mercato. I dati di vendita affermano che il cliente “tipo” è una donna compresa tra i 20 ed i 40 anni, e, l’espansione dell’offerta che comprende il settore “viaggio e professionale” consente al marchio di fare breccia sul mercato più giovane, su quello più “anziano” e sull’uomo.

\*\*\*

## NOTE

[1] Cfr. L. Siagh, [\*L'Islam e il mondo degli affari\*](#), Etas, Parigi 2008, p. 143. [2] Ibidem, p. 145. [3] Si veda A. Calvelli, *Scelte d'impresa e mercati internazionali*, Giappichelli, Torino 1998, p. 77. [4] Cfr. L. Siagh, *L'Islam e il mondo degli affari*, Etas, Parigi 2008, p. 146. [5] Ciò è dovuto per esempio ai divieti alimentari e comportamentali imposti dal Corano. [6] Cfr. L. Siagh, *L'Islam e il mondo degli affari*, Etas, Parigi 2008, p. 147 [7] ASA, area strategica d'affari, essa è una combinazione prodotto/mercato/ tecnologia. Sono delle attività che utilizzano una tecnologia comune ottenendo un prodotto uguale ed indirizzato ad uno stesso mercato. [8] Cfr. L. Siagh, *L'Islam e il mondo degli affari*, Etas, Parigi 2008, p. 187. [9] Tali realtà imprenditoriali erano presenti durante il periodo dell'impero sovietico in cui l'organizzazione delle imprese era fortemente omogenea. Per Si veda I. Gannapolsky, *“Il piano di produzione dell'impresa sovietica”*, Garzanti, Milano 1953. [10] infatti, al cliente è stato riconosciuto uno sconto sul listino franchise Italia per mezzo del quale sfrutta la marginalità aggiuntiva per aprire negozi Carpisa invece che concedere a terzi questa opportunità. Questa strategia è diffusissima in Medio Oriente perché esistono gruppi di retail molto strutturati.<sup>2</sup> Il master franchise diretto è un accordo tra due imprese in base al quale una, l'affiliante, concede ad un'altra, l'affiliata, (o master franchise), dietro corrispettivo finanziario il diritto di sfruttare il sistema di franchising con soggetti terzi. [11] .<sup>3</sup> Per esempio il progetto “Yamamay”, non ha riscosso molto successo perché un uomo difficilmente riuscirà a vendere biancheria intima ad una donna saudita che per legge non può essere sfiorata da un uomo estraneo alla cerchia familiare intima. *Flavio Schembri Venerdì 26 aprile 2024*

## Manage-Mind

**I migliori contenuti di management a portata di click**

9^ edizione – 2023/2024



Iscrizione annuale al portale dedicato alla formazione e all'aggiornamento manageriale con video, webinar, articoli, presentazioni in PDF e tanto altro, tutto selezionato da massimi esperti di management e controllo di gestione. Con Alberto Bubbio e Dario Gulino. 9a edizione 2023 – 2024.

\*\*\*

*Hai necessità di inserire in una tua relazione soluzioni di management che non conosci ancora in modo approfondito? Hai poco tempo per aggiornare le tue conoscenze di management in un mondo dal cambiamento sempre più profondo e rapido? Vuoi avere una risposta efficace e tempestiva a specifici problemi di gestione? Se ad almeno una di queste domande hai risposto sì, scopri subito Manage-Mind.*

**SCOPRI DI PIU'>**