



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale (*ordinamento ex
D.M. 270/2004*)
in Amministrazione, finanza e controllo

Tesi di Laurea

—
Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

La coerente riconfigurazione del modello di business nella prospettiva del significato: dal Made in Italy all'Italian Lifestyle

Relatore

Ch. Prof. Carlo Bagnoli

Laureando

Eros Minelle

Matricola 815999

Anno Accademico

2012 / 2013

Ai miei genitori

Indice

Introduzione

IV

Capitolo I: Il concetto di coerenza e la prospettiva del significato nelle imprese

<i>1.1 Il concetto di fit</i>	1
<i>1.2 Prospettiva macro economica</i>	1
<i>1.2.1 Teorie alla base del concetto di fit</i>	2
<i>1.2.2 Teoria della contingenza</i>	2
<i>1.2.3 Teoria con figurativa</i>	3
<i>1.2.4 Coerenza e gestione strategica</i>	5
<i>1.3 Prospettiva micro economica</i>	7
<i>1.4 Il trade-off tra coerenza e cambiamento strategico</i>	8
<i>1.5 Il concetto di identità aziendale</i>	12
<i>1.5.1 Identità, strategia e mission aziendale</i>	16
<i>1.5.2 L'identità aziendale come guida per la realizzazione del fit nella prospettiva del significato</i>	18
<i>1.6 La riconfigurazione del business model come coerente costruzione di significato</i>	23
<i>1.6.1 Design approach</i>	24
<i>1.6.2 Business model approach</i>	24
<i>1.6.3 Un punto di incontro tra i due approcci: il processo di sensemaking</i>	28

Capitolo II: Un caso aziendale: il caso Ikea

<i>1.1 Storia ed evoluzione aziendale</i>	33
<i>1.2 Gruppo Ikea</i>	38
<i>1.3 Ikea e gli alberghi Moxy</i>	42
<i>1.4 Ikea in Italia</i>	43
<i>1.5 Competitors</i>	44
<i>1.6 L'assortimento</i>	45
<i>1.7 Il punto vendita</i>	47
<i>1.8 La logistica come aspetto core</i>	52
<i>1.9 Missione e visione</i>	54
<i>1.9.1 Le radici dei valori Ikea</i>	62
<i>2.1 Temi strategici</i>	63
<i>2.1.1 Fornitori</i>	63
<i>2.1.2 Risorse</i>	64
<i>2.1.3 Processi</i>	65
<i>2.1.4 Prodotti</i>	68
<i>2.1.5 Clienti</i>	69
<i>2.1.6 Società</i>	70
<i>2.1.7 Value proposition</i>	71
<i>3.1 Analisi del business model e building blocks</i>	72

3.1.1 Proposta di valore	72
3.1.2 Risorse	82
3.1.3 Processi interni	85
3.1.4 Processi esterni	91
3.1.5 Prodotti	97
3.1.6 Clienti o “prosumer”	101
3.1.7 Fornitori	103
3.1.8 Società	106
3.1.9 Costi	107
3.1.10 Ricavi	108
4.1 S.W.O.T. Analysis	111
5.1 Innovazione di valore Ikea	112
6.1 Ikea tra minacce ed opportunità	112
7.1 Strategic Meanings	113
7.1.1 “Make more from less”	114
7.1.2 “The “Ikea-way” of doing things”	116
7.1.3 “Create a better life for the majority of people”	119
7.1.4 “Svedesità, parsimonia, essenzialità e convenienza”	121
8.1 Le matrici che mappano BBS/ST e SM di Ikea	121
9.1 I paradossi risolti dal caso Ikea	122
10.1 Il tetraedro del valore	124
11.1 Conclusioni	125
12.1 I dilemmi del nuovo CEO	129
Capitolo III: il caso Inglesina Baby S.p.a.	
1.1 Storia ed evoluzione dell’impresa	133
2.1 Organizzazione, assetto proprietario e manageriale	135
3.1 Posizionamento nel settore di riferimento	137
4.1 Breve storia del passeggino	144
4.1.1 Il passeggino moderno	145
5.1 Inglesina in Italia e nel Mondo	146
6.1 Assortimento	148
7.1 Profilo economico-finanziario nel periodo 2009-2012	150
8.1 Confronto con i principali competitors	154
8.1.1 CAM IL MONDO DEL BAMBINO S.P.A.	154
8.1.2 PEG PEREGO S.P.A.	155
8.1.3 Analisi comparata	157
8.1.4 Osservazioni	160
8.1.5 Uno sguardo alle imprese estere	163
9.1 Missione e visione	165
10.1 Temi strategici	166
10.1.1 Fornitori	166
10.1.2 Risorse	167

10.1.3 Processi	167
10.1.4 Prodotti	168
10.1.5 Clienti	169
10.1.6 Società	169
10.1.7 Value proposition	170
11.1 Analisi del Business Model e building blocks	170
11.1.1 Value pro position	170
11.1.2 Risorse	172
11.1.3 Processi esterni	172
11.1.4 Processi interni	175
11.1.5 Prodotti	177
11.1.6 Società	179
11.1.7 Fornitori	180
11.1.8 Clienti	181
11.1.9 Ricavi	181
11.1.10 Costi	181
12.1 Swot analysis	182
13.1 Strategic meanings	183
13.1.1 "Doing things better"	183
13.1.2 "Tecnica italiana a misura di bambino"	183
13.1.3 "Creare un prodotto completo"	183
13.1.4 "Semplificare in sicurezza la vita dei genitori"	183
14.1 Le matrici che mappano BBS/ST e SM di Inglesina Baby	184
15.1 I paradossi risolti dal caso Inglesina Baby	185
16.1 Il tetraedro del valore	186
17.1 Conclusioni	186
Conclusioni	189
Bibliografia e sitografia	196

Introduzione

L'instabilità sociale ed economica a cui stiamo assistendo e che caratterizza questa epoca di grandi cambiamenti, costringe le imprese a ricercare una sinergia vincente tra le sue componenti. Fondamentale risulta essere a questo riguardo il concetto di coerenza (*fit*) ricercata a livello interno così come esterno, ma anche e soprattutto a livello di significato.

La strategia ha, infatti, successo e risulta difendibile quando è coerente con gli obiettivi ed i valori d'impresa, con le risorse e le competenze, con la struttura ed i sistemi organizzativi, nonché con l'ambiente esterno.

Nuove correnti di pensiero esplorano una coerenza a livello più elevato chiamato *meta*, prefisso greco con significato di appunto, di oltre, al di là, che crei armonia a livello di valori, azioni e significati condivisi dall'impresa.

Se da un lato la prospettiva del significato è sempre più al centro degli studi di strategia aziendale, dall'altro si può osservare come gran parte delle imprese giunte al successo negli ultimi decenni risultano essere portatrici di valori e significati che vanno oltre a quello che producono o offrono. E' il riconoscersi in questo insieme di valori da parte dei clienti che ha permesso a queste imprese di crescere e diventare dei veri e propri portatori di stili di vita.

L'esempio forse più emblematico di questo è riscontrabile nel caso, approfondito nella trattazione, della multinazionale svedese Ikea che ha democratizzato l'idea di arredamento offrendo prodotti di design a basso prezzo ma che soprattutto ha anche creato una "Ikeaway", una filosofia che la rende originale, distinguibile e di cui il proprio modello di business è permeato.

Il business model diventa, quindi, il fulcro su cui ruota la coerenza a livello *meta* racchiudendo al proprio interno in modo formale la proposta di valore che l'impresa fa al mercato.

Lo scopo di questo lavoro è duplice: dimostrare che nel momento in cui un'impresa riesce permeare dei significati alla base della sua strategia tutto il suo modello di business raggiunge anche un livello di coerenza tale che gli permette di proporsi in modo più competitivo al mercato ed evidenziare la necessità delle imprese italiane di passare da un Made in Italy, evocativo di bellezza e qualità, all'affermazione di un Italian Lifestyle, fatto di tradizione, cultura e storia, che divenga motivo di distinzione rispetto ai competitors e straordinario serbatoio di sogni e desideri per i consumatori di tutto il mondo.

La trattazione è organizzata in tre capitoli come segue. Il primo capitolo si occupa degli aspetti teorici che riguardano la coerenza strategica e la prospettiva del significato affrontate dalle discipline del Management e della Strategia aziendale. In particolare sono stati individuati due

prospettive di analisi: una prima prospettiva definita *macro* che racchiude le due principali teorie che in dottrina hanno analizzato l'allineamento tra macro-elementi quali la struttura organizzativa interna e l'ambiente esterno, e una seconda denominata prospettiva *micro* in quanto scende nel dettaglio per ricercare allineamento e coesione a livello di attività aziendali. Passando al concetto di significato, ho analizzato il processo con cui si verifica l'attribuzione di significato e le modalità con cui quest'ultimo si diffonde nelle organizzazioni tramite processi di sensemaking e sensegiving. Tali processi inseriti nel contesto aziendale possono fornire suggerimenti utili affinché chi guida l'impresa riconsideri la stessa sulla base dei nuovi significati che riesce a cogliere dall'ambiente al fine di condurre una valutazione più consapevole sull'identità aziendale. Quest'ultima inglobando significati e valori rappresentativi dell'impresa diventa centrali nel perseguimento del *fit* nella prospettiva del significato.

Il secondo capitolo si occupa dell'analisi del caso Ikea partendo dalla definizione dei temi strategici sottesi al modello di business, passando per l'analisi dei building blocks ed arrivando a definire dei significati strategici contestualizzando e recuperando i concetti espressi nel primo capitolo. Oltre a questi aspetti ho cercato di individuare i punti di forza e di debolezza tramite lo strumento della S.W.O.T. analysis, individuare i paradossi risolti da questo caso, ho messo in luce gli aspetti salienti del tetraedro del valore e, attraverso una matrice, messo a confronto building blocks e strategic meanings per evidenziare la coerenza a livello di significati e concluso con alcuni punti che il nuovo CEO si troverà ad affrontare nel futuro.

Il terzo capitolo si dedica invece allo studio del caso vicentino di Inglesina Baby S.p.a., azienda attiva nel settore della puericoltura pesante e realtà che dovrà, sempre più, sfruttare l'"Italian-way", un modo di fare e di pensare che vada oltre il "fatto in Italia", che ci contraddistingue e che si somma al capitale umano, all'imprenditorialità veneta, fatta di capacità manifatturiere, a servizio della qualità totale. Si è cercato di replicare l'analisi fatta sulla multinazionale svedese aiutato anche da uno stage che mi ha permesso di avere una visione interna dell'impresa e delle sue dinamiche. In particolare si è partiti dalla storia ed evoluzione aziendali, per passare all'analisi del settore di appartenenza, seguita da una analisi finanziaria e dallo studio di significati, temi strategici e paradossi filosofici alla base del business model.

L'ultima parte è costituita dalle conclusioni con le considerazioni che questa analisi ha portato e l'approfondimento dei concetti, sempre più attuali, di made in Italy ed italian lifestyle.

Per quanto concerne le fonti, da cui attingere informazioni utili alla trattazione, mi sono affidato a libri accademici, riviste specialistiche e risorse on-line, in particolare casi studio

universitari ed articoli dal web, di cui la bibliografia e sitografia alla fine dello scritto ne darà una sintesi.

Capitolo I

Il concetto di coerenza e la prospettiva del significato nelle imprese

Nel corso di questo capitolo si andrà ad analizzare il concetto di coerenza, distinguibile in un prospettiva micro e macro, con particolare riferimento alla gestione e alla formulazione della strategia aziendale. Si vedrà inoltre come sviluppando una mission coerente con l'identità e condivisa dall'organizzazione si riuscirà a preservare la coerenza a livello di valori e significati. Si tratteranno i processi di sensemaking e sensegiving attraverso i quali cultura e mission si propagano nell'organizzazione. Infine si descriverà la Meaning Strategy Innovation che tratta della ricostruzione del modello di business attorno a determinati significati.

1.1 Il concetto di *fit*

Il concetto di coerenza (*fit*) è normalmente associato ad una condizione di allineamento tra le proprie convinzioni e l'agire pratico ed è un concetto che è stato basilare nella costruzione di importanti teorie nello studio del management. Molti i vocaboli in tal senso utilizzati nella dottrina anglosassone quali *fit*, *alignment*, *match*, *congruence* o *consistency*.

Il tema è distinguibile in una prospettiva cosiddetta "macro" che racchiude le due principali teorie che in dottrina hanno analizzato l'allineamento tra macro-elementi quali la struttura organizzativa e l'ambiente esterno ed in una prospettiva "micro" che invece scende nel dettaglio per ricercare la coesione tra le varie attività aziendali. Entrambe le visioni influenzano la gestione aziendale e in particolare il processo di formulazione della strategia.

1.2 Prospettiva macro economica

Questo primo approccio al concetto di coerenza prende in considerazione il modo in cui fattori contingenti, quali struttura organizzativa e ambiente esterno, si allineano con la strategia e come tale relazione impatta sulla performance dell'impresa. Di particolare interesse risulta essere la *strategic fit* che mette in primo piano la relazione esistente tra strategia e fattori contingenti.

Il modello sottostante enfatizza come per arrivare ad uno stato di coerenza la strategia e i fattori contingenti devono essere allineati tra loro e che il perseguimento di un *fit* tra questi componenti ha, nell'opinione di diversi autori, un ruolo importante nell'ottenimento di migliori performance (Zajac E. e Kraatz M., 2000; Carmeli e Gelbard, 2012).

1.2.1 Teorie alla base del concetto di fit

Si possono evidenziare due teorie alla base del concetto di coerenza che si oppongono alla *universalistic school* che vede l'impresa come un sistema chiuso e l'ambiente esterno come un elemento senza alcuna influenza: la teoria della contingenza (*contingency theory*) e la teoria configurativa (*configuration theory*). Entrambe favoriscono a partire dagli anni '50 il radicarsi dell'idea dell'impresa come sistema aperto implicando che necessariamente ad ambienti diversi devono corrispondere eterogenei approcci produttivi e strategici e facendo in questo modo crollare il mito delle *best practices* (Hitt, 2004:6).

1.2.2 Teoria della contingenza

Questa teoria si basa sull'idea che il successo o il fallimento di determinate strategie adottate da un'impresa dipendono dalle *contingencies*, ossia dalle circostanze che determinano il contesto dell'impresa in questione arrivando ad affermare che: "There is *no one best way* to manage an organization but the best way depends on the actual situation at hand, i.e., the contingency factors" (Lindow, 2012:52). Importanza viene data al singolo elemento contingente, come questo influenza la strategia e come entrambi impattano sulla performance. Quello che però si constata è da un lato una prospettiva riduzionista in quanto si isolano e si analizzano le diverse parti componenti il sistema aziendale ponendo il focus sul singolo elemento contingente e dall'altro la presenza di una relazione deterministica tra variabili in quanto si ritiene che il contesto esterno determini caratteristiche e strategia dell'impresa e che la variare delle condizioni ambientali si modifichino de condizioni del *fit* (Lindow, 2012:57).

Entrambe queste caratteristiche sono state ampiamente criticate in dottrina infatti per quanto riguarda la prima diversi studiosi hanno obiettato che le imprese sono organizzazioni troppo complesse per essere rappresentate da relazioni univoche tra singolo fattore contingente e singola caratteristica della stessa mentre riguardo alla seconda, studiosi come Tushman e Romanelli hanno asserito che le imprese diventano ciò che sono non solo per reazione all'ambiente, ma anche per le scelte compiute dal management (Lindow, 2012:54).

1.2.3 Teoria configurativa

Sviluppata a cavallo tra gli anni '70 e '80, la *configuration theory* rappresenta la risposta alle critiche mosse alla teoria contingente ma condivide con questa la convinzione che la coerenza tra strategia e contesto dell'impresa migliorino le performance. Quello che differenzia questa teoria è sicuramente la visione olistica secondo la quale le singole parti dell'impresa acquistano significato solo se considerate nel loro insieme e caratterizzata da un'analisi simultanea e sistemica. Si può quindi sostenere che: "According to this olistic perspective fit is a simultaneous and olistic pattern of interlinkage between organization and contingencies" (Venkatraman e Prescott, 1990:5). Le relazioni univoche tra fattori contingenti e variabili aziendali della teoria contingente lasciano posto a relazioni di tipo reciproco e non lineare.

Ed ecco che emerge il concetto di equifinality che prevede che la stessa performance possa essere ottenuta attraverso diverse configurazioni dello stesso ambiente: "The concept of equifinality refers to the idea that the firm performance can be achieved through multiple internal constellation of firm characteristics and contingencies" (Drazin e Gresov, 1997).

In questo contesto assumono rilevanza le scelte fatte dai managers che vengono, così, a rivestire un ruolo proattivo. Emerge, inoltre, il concetto di configurazione che può essere sintetizzato in tre differenti approcci: quello delle *Typologies* basato su concettualizzazioni teoriche, quello delle *Taxonomies* che invece si basano su osservazioni empiriche (Dess, 1993; Meyer, Tsui e Hinings, 1993; Doty e Glick, 1994) e infine quello individuato da Miller nel 1996 che vede la configurazione come il livello al quale gli elementi organizzativi sono orchestrati e connessi da singoli temi strategici che costituiscono il collante che rende tra di loro coerenti i vari elementi dell'azienda in un dato ambiente. In particolare Miller conia il termine *Simplicity* per indicare la condizione di marcata coerenza e consistenza tra i diversi elementi aziendali attorno ai temi strategici centrali e proprio questo sistema di relazioni complesse che costituisce l'impresa, la rende un qualcosa di difficilmente imitabile ed è fonte di vantaggio competitivo: "Much to their benefit, some organizations possess a powerful unifying theme that gives them a sense of mission and direction. As a result strategies are clear, efforts are focused, goals inspire, coordination is easy, and complementarities among strategy, structure and systems are great. So distinctive competences emerge and strategic implementation is facilitated" (Miller, 1996:510).

In particolare, i vantaggi di un alto livello di configurazione risultano essere i seguenti:

- **sinergia:** le diverse parti organizzative si completano le une con le altre;

- **chiarezza di direzione e coordinamento:** le persone lavorano insieme al meglio quando condividono la visione e la direzione verso le quali l'impresa intende muoversi;
- **difficoltà di imitazione:** la complementarità incarnata nel complesso dell'impresa è una caratteristica difficile da imitare per i concorrenti;
- **competenze distintive:** il focus su determinate competenze permette di concentrare gli sforzi rispetto ai concorrenti;
- **impegno:** alti livelli di configurazione comportano un alto livello di *commitment*;
- **velocità:** la condivisione delle ipotesi comporta una rapida reazione;
- **economicità:** il coordinamento e la cooperazione sono raggiunte grazie a una condivisa visione del mondo senza bisogno di costosi controlli burocratici.

Questa configurazione è costituita, secondo Miller (1999), da un lato da elementi *core* quali la mission, i mezzi e il mercato di riferimento e dall'altro dal *comprehensive support*, ossia l'insieme degli elementi di supporto quali ad esempio l'information system, la struttura gerarchica, lo stile di conduzione aziendale e il sistema delle ricompense che concretizzano il core.

Lo stesso Miller (1999) introduce tre grandi tipologie di organizzazioni di cui si dà una rappresentazione schematica nella tabella 1 riportata nella pagine seguente.

Necessario all'ottenimento del vantaggio competitivo sarà il raggiungimento di armonia tra elementi *core* e di supporto che si completano a vicenda.

La missione, inglobando gli obiettivi, valori ed ideali, assumerà, il ruolo di collante e i mezzi, oltre ad essere coerenti tra loro, ne incarna i valori: "Means must reflect a central theme and complement one another, thereby harmonizing a great many aspects of strategy" (Miller, 1999:10).

Legato al modo in cui si allineano caratteristiche e fattori contingenti la dottrina ha individuato due diversi approcci definiti *congruency approach* e *contingency approach* (Drazin e Van de Ven, 1985; Gerdin e Grave, 2004).

Il primo si basa sul fatto che l'allineamento avvenga secondo una sorta di selezione naturale per cui solo le imprese più performanti riescono a sopravvivere e rende inutile il controllo delle relazioni mentre il secondo evidenzia come i diversi livelli di performance siano rappresentativi dell'efficacia dell'allineamento tra fattori contingenti e caratteristiche.

Interessanti inoltre risultano le tre concettualizzazioni del concetto di coerenza proposte da Drazin e Van de Ven (1985) ossia *selection*, *interaction* e *systems*. La concettualizzazione *selection* prevede che ad ogni fattore contingente corrisponda una influenza specifica in una

caratteristica dell'impresa e prevede che la struttura organizzativa si adatti al contesto esterno, in un processo evolutivo, per il raggiungimento della coerenza. L'*interaction* osserva come le relazioni tra fattori contingenti e singole caratteristiche influenzino le performance aziendali. Nell'approccio *systems*, infine, si prendono in considerazione tutte le contingenze nel loro insieme al fine di comprendere la relazione tra ambiente ed impresa.

1.2.4 Coerenza e gestione strategica

Di particolare interesse per la trattazione risulta essere il modello ideato da Ventrakamen e Camillus (1984) osservando come la gestione strategica del *fit*: "is rooted in the concept of matching or aligning organizational resources with environmental opportunities and threats" (Ventrakamen e Camillus, 1984:513).

Riprendendo le tre dimensioni (processo, contenuto e contesto) della strategia di De Wit & Meyer (2004), il modello va ad assegnare una dimensione ambivalente al concetto di coerenza:

- ***domain of fit***, legato al contesto, che individua fattori contingenti esterni, interni o sia esterni che interni all'impresa;
- ***conceptualisation of fit*** che si concentra invece su contenuto (gli elementi da allineare con la strategia) e processo strategico (il come si arriva ad una coerenza tra i vari elementi).

Per essere più chiari si ricorda che:

- il *processo strategico* si riferisce al modo attraverso il quale si formula la strategia e riguarda il *come, chi e quando* della stessa;
- il *contenuto* rappresenta il risultato del processo strategico, vale a dire il *che cosa* è, o dovrebbe essere, la strategia per l'impresa e per ognuna delle sue unità costitutive;
- il *contesto* rappresenta il *dove* della strategia. Esso si riferisce al luogo sia *specifico* dell'impresa sia quello *generale*, nel quale il processo e il contenuto della strategia si inseriscono (De Wit e Meyer, 2004).

Ben sei differenti prospettive che prendono in considerazioni diverse variabili si ottengono dalla combinazione delle due dimensioni di Ventrakamen e Camillus (1984).

1. Strategy formulation school si focalizza sulla relazione tra strategia e ambiente esterno dove il focus è sulla formulazione della strategia seguendo la *enviromental school* secondo la quale l'organizzazione assume una posizione di sottomissione sulla quale l'ambiente ha il comando (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1998:287)

2. Strategy implementation school si concentra sull'allineamento tra strategia ed elementi organizzativi interni all'azienda in particolare con il tipo di struttura organizzativa adottata e parte dalle formulazioni di Chandler (1962), il quale sostiene che l'evolversi della strategia è seguito da un adeguamento della struttura organizzativa. Scritti più recenti sostengono l'idea che il focus debba essere costituito dalla coerenza interna quale consistente configurazione degli elementi organizzativi nel loro insieme (Bagnoli 2011). Interessante, inoltre, a tal proposito in Framework delle 7S (Waterman, Peters e Phillips, 1980) con la scomposizione dell'organizzazione in 7 elementi interconnessi e suddivisi in "Hard" ossia modificabili dal management quali strategia, struttura e sistemi, e "Soft" quali lo stile, lo staff, le skills e i superordinati obiettivi (o shared values).

3. Integrated formulation - implementation school propone una visione integrata tra le due fasi, distinte nelle precedenti matrici, di implementazione e formulazione della strategia e trova fondamento nella SWOT analysis di Andrews (1971).

4. Interorganizational strategy - network school che si occupa di analizzare le relazioni di coerenza interorganizzativa, cioè tra network di organizzazioni arrivando a coniare il termine *collective strategy*.

5. Strategic choice school che si concentra sul concetto di coerenza come coordinazione, risultato di una scelta manageriale consapevole, tra più elementi interni all'azienda, vista come una entità chiusa verso l'esterno, quali struttura organizzativa, dimensione e tecnologie.

6. Gestalt school che considera la strategia come elemento fondamentale all'allineamento degli elementi interni all'azienda e rappresenta la prospettiva che più si avvicina alla scuola con figurativa. Il termine *gestalt* vuole indicare un insieme unitario differente dalla somma delle singole parti.

Interessante risulta essere, inoltre, il contributo fornito da Scholz (1987) il quale va ad analizzare più in dettaglio la relazione tra *strategic fit* e cultura aziendale.

Scholz in particolare per *strategic fit* intende: "the situation in which all the internal and external elements relevant for a company are in line with each other and with the corporate strategy" (Scholz, 1987:78) e per cultura aziendale: "the implicit, invisible, intrinsic, and informal consciousness of the organization which guides the behaviour of the individuals and which shapes itself out of their behavior" (Scholz, 1987:80).

Secondo l'autore la cultura risulta il centro della coerenza strategica in quanto fornisce, da un lato, informazioni e norme implicite sulla linea di comportamento che i membri devono adottare in determinate situazioni e, dall'altro, analogie che influenzano le decisioni dei

membri.

Scholz sostiene, inoltre, che una forte e radicata corporate culture coerente con la strategia adottata può influenzare positivamente il successo dell'impresa andando a descrivere le relazioni che legano corporate culture, strategic fit e successo aziendale.

1. Una radicata cultura aziendale favorisce la creazione del *fit*, grazie alle informazioni implicite che la prima fornisce a tutta la struttura organizzativa.
2. La coerenza strategica a sua volta ha un effetto positivo sulla corporate culture in quanto una maggiore consistenza nell'azione organizzativa rafforza la cultura.
3. Il *fit* strategico è uno dei fattori che porta al *corporate success*, in quanto il suo raggiungimento implica che l'ammontare di "*frictional losses*" è minimo, cioè si riducono gli sprechi di risorse.
4. Nel momento in cui il successo rinforza la "*theory of action*" di un'organizzazione, lo stesso va quindi a rinforzare ulteriormente la *corporate culture*. Un'azienda di successo sarà più propensa ad avere una forte cultura perché sarà più probabile che i membri adottino determinati modelli di comportamento se questi sono associati al successo.

1.3 Prospettiva micro economica

Nella seconda metà degli anni ottanta l'interesse per i temi del *fit* si spostò ad analizzare molto più dettagliatamente la coerenza interna come conseguenza anche degli esempi virtuosi di processi produttivi adottati da imprese giapponesi.

Con questa prospettiva si analizza la coerenza a livello di ogni azione concreta e misurabile che miri a concretizzare le politiche strategiche interne ed esterne dell'organizzazione.

Fondamentale fu il lavoro di Porter (1996) che va ad operare una distinzione tra *efficienza operativa*, ossia svolgere in modo migliore attività simili a quelle dei concorrenti e *posizionamento strategico*, ossia svolgere attività diverse da quelle dei concorrenti o svolgere attività simili in maniere differenti.

La differenziazione nelle proposte costituisce il fulcro della sua teoria: "Competitive strategy is about being different. It means deliberately choosing a different set of activities to deliver a unique mix of value" (Porter, 1996:64).

Si individuano inoltre tre tipi differenti di *fit*: il primo che vede la coerenza come *consistenza tra attività* (funzione) e *l'intera strategia*, il secondo inteso come *reinforcing activities* ossia una attività supporta la creazione di valore dell'altra, e l'ultimo che si ha quando le *attività ottimizzano gli sforzi* come ad esempio in caso di un'attenta coordinazione nello scambio di

informazioni. Centrale, nonostante la distinzione, rimane l'idea che "l'insieme è più importante di ogni singola parte" (Porter, 1996: 74). La consistenza dell'insieme delle attività permette, quindi, di ridurre sostanzialmente i costi o di aumentare la differenziazione (Porter, 1996).

Strategia significa creare coerenza fra le diverse attività dell'azienda e il successo di una strategia dipenderà proprio dal saper fare le cose nel miglior modo possibile, integrandole in un tutt'uno. La conclusione risulta essere che in caso di assenza di *fit* tra le attività non si avrà una strategia distintiva e sostenibile. Lo stesso Porter dodici anni più tardi, affiancato da Siggelkow (2008) rivisita il tema dell'*Activity System* individuando due diversi livelli di interdipendenza.

Il primo è detto della ***Contextuality of activities*** in quanto il valore della singola attività risulta essere influenzato dalle scelte che l'organizzazione compie su altre attività distinguendo tra *generic activities* che sono solo marginalmente affette dal contesto in cui sono inserite e *strategy specific activities* il cui valore è influenzato dalle altre scelte dell'azienda.

Il secondo livello è quello della ***Contextuality of interactions*** dando importanza alle interrelazioni tra le attività.

Si ritiene quindi come conclusione che un'impresa abbia maggiori possibilità di mantenere un vantaggio sul mercato se questo è basato su *strategy specific activities* e su interrelazioni che dipendono dal contesto in cui sono inserite e le *generic activities* assumeranno il ruolo di *best practices* che tutte le aziende in un medesimo settore dovranno adottare per essere competitive.

1.4 Il trade-off tra coerenza e cambiamento strategico

Una parte della dottrina ha indagato i possibili svantaggi derivanti da un così stretto allineamento tra attività emergenti soprattutto in contesti ambientali mutevoli.

Rappresentativa in questo senso l'affermazione di Hamel (2001): "[...] l'allineamento è valido se il mondo non cambia, ma un allineamento perfetto distrugge ogni possibilità di innovazione, perché non tollera alcun dissenso e non ammette alcuna alternativa".

Si possono identificare, secondo quanto teorizzato da De Witt e Mayer (2010), due tipi di cambiamento di cui la tabella seguente ne identifica le caratteristiche: un ***cambiamento continuo o incrementale***, con una modifica di tutti gli elementi uno per volta ma preserva l'impostazione originaria e un ***cambiamento discontinuo o rivoluzionario***, attraverso un cambiamento di tutti gli elementi in gioco ed una nuova impostazione.

Oltre a questo il cambiamento può essere a sua volta scomposto in due sottotemi a seconda della *comprendibilità* che può essere ampia o stretta a seconda se il cambiamento riguarda molti o solo alcuni aspetti organizzativi o parti dell'impresa e a seconda dell'*ampiezza* che può essere alta o bassa a seconda se gli elementi sono molto o moderatamente differenti rispetto alla situazione di partenza come illustrato nella tabella sottostante.

L'idea di base è che l'impresa deve presentare una certa *coerenza* verso l'*interno*, quindi nella configurazione degli elementi aziendali e verso l'*esterno*, con l'ambiente di riferimento.

Poste queste premesse, il problema nasce nel momento in cui è molto improbabile, se non impossibile, che le imprese riescano a tenere il passo con il ritmo dell'evoluzione dell'ambiente esterno. Un'impresa, infatti, per quanto possa essere attenta a ripensarsi continuamente, ha per sua natura una dinamica di cambiamento più lenta rispetto a quella del contesto esterno.

Il problema è proprio che la necessità di perseguire e mantenere la forte integrazione tra gli elementi della configurazione realizzata grazie agli sforzi del management, tende ad opporre una forza di resistenza al cambiamento strategico, pur essendo sollecitato quest'ultimo dalle trasformazioni che continuamente hanno luogo nella realtà esterna (Bagnoli, 2009).

In accordo con la teoria contingente il cambiamento è visto come "gradual, steady and continuous" (Meyer, Tsui e Hinings, 1993:1178), ossia come un cambiamento incrementale in quanto le imprese passano da uno stato di *fit* all'altro adattandosi gradualmente alle contingenze imposte dall'ambiente. A differenza della *contingency theory*, la teoria configurativa evita cambiamenti incrementali in quanto essi "will often destroy the complementarities among many elements of configuration" (Miller, 1986, p. 263).

Il cambiamento è quindi concepito come un evento rivoluzionario, episodico, e discontinuo perché gli stati intermedi tra una configurazione e l'altra sono considerati "internally inconsistent and therefore ineffective and not viable" (Donaldson, 2001:142).

Miller (1996, 1999), in particolare analizza la possibilità di una situazione in cui si verifichi "too much configuration". Esiste infatti il pericolo che la gestione di un'impresa con un alto livello di configurazione diventi monolitica, troppo semplificata e dominata da un singolo punto di vista. Diventa fondamentale calibrare il livello di configurazione affinché essa favorisca il raggiungimento in contemporanea di una condizione di coerenza con l'ambiente esterno e consistenza tra gli elementi interni all'impresa e consenta allo stesso tempo di riconoscere e rispondere adeguatamente ad eventuali necessità di cambiamento.

Siggelkow (2001) indaga la reazione di organizzazioni fortemente integrate a livello di attività al mutare del loro contesto ambientale di riferimento.

A tal scopo viene introdotto lo schema del *performance landscape* per rappresentare visivamente il problema del cambiamento organizzativo in relazione al *fit* strategico e all'evoluzione ambientale. Il framework del performance landscape permette di comprendere che nel momento in cui si verifica un cambiamento nel contesto ambientale, per evitare disastrose cadute di performance si richiede necessariamente l'attivazione di un cambiamento quantico, radicale, e globale di tutti gli elementi nella direzione che consenta il raggiungimento del nuovo picco più elevato, acquisendo così rinnovate caratteristiche di consistenza e congruenza strategica.

Nell'indagare la reazione al cambiamento di aziende fortemente integrate, Siggelkow (2001) immagina quindi quattro scenari plausibili a seconda che un cambiamento ambientale affligga la consistenza interna o la congruenza esterna di un'impresa situata su un picco:

- **nessun cambiamento** in quanto né la coerenza interna, né quella esterna sono affette dal cambiamento, l'impresa mantiene, quindi, gli stessi livelli di performance e rimane sullo stesso picco;
- **cambiamento distruttivo** quando entrambe le tipologie di allineamento sono sconvolte dal cambiamento;
- **cambiamento distruttivo benigno** nel caso in cui sia stata compromessa l'aderenza interna ma non la performance;
- **cambiamento conservativo del fit interno** che vede compromessa la congruenza con l'esterno e ciò implica una maggiore difficoltà per i manager a reagire a tale situazione perché l'azienda si trova sul medesimo picco, la cui altezza si è però ridotta (le performance sono più contenute).

Le possibili soluzioni individuate dall'autore sono tre:

- *Playing the old game*: non cambiare nulla.
- *Playing an incomplete game*: i manager scelgono di effettuare dei cambiamenti parziali che spesso non conducono ai risultati sperati.
- *Playing a new game*: ossia, rimettere in discussione l'intero sistema di scelte dell'organizzazione. Questa è l'unica soluzione sensata nel pensiero dell'autore in quanto permette di raggiungere un nuovo picco, ma richiede una notevole maturità da parte del direttivo nel riconoscere la natura sistemica del cambiamento richiesto.

La stessa posizione a favore del cambiamento radicale si riscontra nel lavoro di Romanelli & Tushman (1994), i quali svilupparono il modello cosiddetto *Punctuated equilibrium model*.

Dal loro punto di vista, il cambiamento organizzativo interviene diversamente nelle differenti fasi del ciclo di vita di un'impresa la quale è contraddistinta dall'alternarsi di lunghi periodi di cambiamenti incrementali e invece periodi (brevi e intensi) di cambiamenti rivoluzionari e radicali.

Tramite il cambiamento evolutivo le aziende tentano di mantenere l'allineamento con il contesto ambientale, ma tali operazioni di riadattamento e "messa a punto" producono risultati parziali che non danno nessuna nuova spinta all'organizzazione. Ciò può dare origine ad un gap strategico ossia un ritardo dell'azienda, che non riesce a stare al passo con l'evoluzione del contesto ambientale in cui è inserita.

L'allargarsi di tale gap può essere spezzato da momenti di cambiamento rivoluzionario che deve essere avviato dal top management, dal quale dipende l'avvio e il successo di un processo di cambiamento.

Un recente studio (Carmeli e Gelbard, 2012) ha dimostrato l'esistenza di una relazione positiva tra *innovation leadership* e *strategic fit*, dove per *innovation leadership* si intende uno stile di direzione che favorisce: "the encouragement of individual initiatives, clarification of individual responsibilities, provision of clear and complete performance evaluation feedback, a strong task orientation, emphasis on quality group relationships and trust in organizational members" (Carmeli e Gelbard, 2012:340).

In tale contesto, si radica un ambiente che promuove lo sviluppo di un atteggiamento collaborativo e lo scambio di informazioni tra i vari livelli organizzativi. Tutto ciò rende sicuramente più facile notare segnali di cambiamento provenienti dall'esterno, incrementando così la capacità dell'organizzazione di affrontarli.

Infine, un ultimo contributo significativo in merito alla questione dell'estensione del cambiamento viene da Tushman M. & O'Reilly C. (1996), i quali sostengono che non deve esistere un trade-off tra l'applicazione del cambiamento incrementale e l'innovazione radicale, ma che tale paradosso può essere risolto da un'organizzazione ambidestra.

A conclusione di questa discussione sulla necessità di bilanciare coerenza e necessità di cambiamento strategico si può affermare che non esiste una soluzione netta a quello che è un vero e proprio trade-off. La giusta ispirazione la si può ritrovare nelle parole di Miller (1999:15) il quale afferma che i vari elementi dell'impresa devono essere tenuti assieme in modo da assicurare: "both harmony and creative dissonance: harmony for maintaining the system, creative dissonance for moving it forward. The need for continuity must be traded off against the need for change, requiring managers to embrace the future while respecting the past".

1.5 Il concetto di identità aziendale

Il concetto di identità, come illustrato da Lasch (1984), deriva dal termine latino “idem” che sta a significare identità, completa coerenza ed è associato alla psicologia individuale ad indicare la coerenza di una persona in ogni momento e circostanza. Altri invece, come ad esempio Boulding, Ashfort e Mael, parlano di identità come la concezione che ogni individuo ha di sé stesso nell’ambito del complesso sociale rispondente alla domanda “chi sono?”.

Questi concetti applicati a livello organizzativo fanno sì che l’identità divenga un’idea collettiva; il che implica che un gruppo di individui può possedere un’idea di sé come parte di un gruppo. Si parla a tal proposito di “social identity theory” (Ashfort e Mael, 1989) in cui “identity refers to organizational members' sense of social belonging”.

Molto spesso si parla di “we” ad indicare l’esistenza nell’ambito della “organizational identity” di una visione comune: “The one who says “we” tends to assume that his or her own definition of reality coincides with the group's (Kleppettii, 1993).”. Usando questo “we” l’individuo viene in qualche modo ad essere, quindi, parte attiva della collettività e, cosa molto importante, partendo dalla definizione di se, allo stesso tempo, è in grado di individuare chi gli altri siano.

Da questo processo interno di inclusione ed esclusione si giunge a delineare la sfera di attività dell’impresa: “Through staging a difference between “us” and “them”, the organizational members construct a definition of the organization's domain (Morgan, 1986).”.

Da quando il concetto di corporate identity è stato introdotto, circa tre decenni fa, esso è evoluto considerevolmente con una ricchezza di esempi “of selling the “corporate soul”” in letteratura: “In magazines and newspapers everywhere, we have seen big ads telling us about the company’s history, outlining the unique features of the company as well as the thoughts and philosophies that lie behind the company’s activities and products”.¹

Interessante notare come mentre società e mercati parlano di “unique identity” e cercano di diffondere la “corporate personality”, dipendenti e membri di queste organizzazioni parlano come se queste avessero uno spirito, una sorta di “ego” distinguibile che le differenzia dalle altre. “Defining “the corporate identity” and creating “a positive corporate image” on the marketplace have become recent buzz words, both in business theory and in corporate practice (Alvesson, 1990; Alvesson & Berg, 1988; Berg, 1985; 1989; Albert & Whetten, 1985; Garbett, 1988; Olins, 1989; Wilklms, 1989; Christensen, 1994).”.

Secondo questi autori non è più sufficiente pubblicizzare i prodotti ma deve essere in qualche modo definito un profilo aziendale.

¹ Miriam Salzer – “Identity Across Borders – A study in the IKEA-World” (1994)

Gidlund e Sorlin (1993) sostengono, infatti, che stiamo vivendo in una "epoch of identity projects" caratterizzata da una ricostruzione di sé e dalla fabbricazione di immagini (Berg, 1989). Quando vecchie identità sono messe in discussione, nuove identità vengono cercate.

A sostegno di questo, nel 1990, Alvesson affermava: "In a society characterized by rapid changes, mass communication, and production processes where the relationship between what is being produced and social needs are increasingly hard to detect, corporate identity becomes an issue of specific attention and social engineering efforts."

Soprattutto nelle multinazionali l'affermazione di una identità diviene un processo più complesso. Trattando, infatti, con pubblici internazionali, società controllate decentrate, e in presenza di fusioni e acquisizioni, le società hanno accusato, come definito da Salzer (1990), una "crisi di identità" fronteggiabile attraverso la creazione di una "co-ordination and shared views in the company, as well as consistent pictures of what the company stands for in the market place." (Salzer, 1990). Nelle organizzazioni, le attività si sviluppano su vaste aree geografiche e le persone sono separati da spazio e tempo. Organizzare quindi comporta la creazione e il mantenimento di una definizione di "sé" attraverso i confini fisici e culturali.

In molta letteratura sul tema si riconosce l'esistenza di una dimensione impresa che accomuna e unisce i membri dell'organizzazione. Ancora, spesso si descrive l'identità d'impresa come un progetto del top management che ha la finalità di tenere unita l'organizzazione.

Il processo di sensemaking, successivamente approfondito, è il responsabile della creazione di un sistema di significati condivisi che sono in grado di sviluppare "a sense of organization" secondo l'idea, supportata dallo studio di Gray (1985), che un qualsiasi organismo sia il risultato di una costruzione sociale. Come illustrato da M.Salzer nel suo scritto, l'interazione tra individui contribuisce al processo di sensemaking con la conseguente creazione di una condivisa visione della realtà: "Organizing is a process of sense-making. As individuals interpret and define their reality in interaction with others, a collective understanding and shared world-view is created. The organization can then be understood as a system of shared meanings (Smircich, 1983), where meaning is intersubjectively negotiated (Lows, 1983).".

Possiamo quindi in qualche modo preliminarmente concludere che le organizzazioni sono gruppi di esseri umani che danno senso e creano sistemi di significati condivisi: "The organization can then be understood as a system of shared meanings (Smircich, 1983), where meaning is intersubjectively negotiated (Lows, 1983).".

Ritornando al concetto di corporate identity nella realtà non vi è tuttora una definizione unanime in letteratura, ma, seguendo lo schema proposto da Van Riel (1997), si possono

riconoscere tre diverse linee di sviluppo di tale concetto:

1. **Corporate identity - the graphic design paradigm:** secondo tale scuola corporate identity è sinonimo di logo, nome e packaging, ossia tutto ciò che conduce ad un *richiamo visivo* attraverso il quale l'impresa si identifica presso il suo target;
2. **Corporate identity - the integrated communication paradigm:** tale prospettiva va a sottolineare il ruolo comunicativo che, tramite l'insieme degli elementi visivi, la corporate identity trasmette all'esterno;
3. **Corporate identity - the interdisciplinary paradigm:** tale prospettiva si basa sull'approccio interdisciplinare e riconduce al concetto di corporate identity come insieme di messaggi, comportamenti e simboli tramite cui l'organizzazione si rivolge all'esterno. In questo caso gli aspetti meramente visivi non sono più capaci di spiegare quello che un'impresa *realmente è*, ma diventano piuttosto quello che un'impresa *fa vedere*.

Le tre prospettive appena descritte forniscono un quadro generale in cui si inserisce il concetto di identità aziendale e rappresentano anche l'ordine cronologico con cui tale concetto è stato affrontato in dottrina. Tuttavia, i pareri sulla questione dell'identità aziendale sono assai vari e variegati, e data la numerosità dei differenti approcci in letteratura, non è facile trovare una definizione unanime. In particolare in dottrina si fa sempre più strada l'idea che l'identità è rappresentata da un *mix di elementi* che devono essere congiuntamente analizzati e valutati a cui ci si riferisce con il termine *corporate identity mix*.

A titolo di esempio la scuola tedesca con Birkigt e Stadler (1986) propone un'interpretazione del concetto di identità aziendale collegato con quello di immagine che viene spesso ricordato perché costituisce uno dei primi tentativi concreti di "andare oltre" la considerazione dell'identità come puro insieme di elementi visuali.

A parere dei due autori, l'identità è fondata sulla base di tre componenti a cui possono essere ricondotti ogni azione o espressione dell'organizzazione: *behaviour, communication e symbolism*.

Diverso mix di elementi costitutivi dell'identità viene proposto da Kapferer (1988), il quale elabora anche una particolare rappresentazione visiva. Si tratta di un modello conosciuto come prisma dell'identità, una figura di sei lati, dove ad ognuno dei quali è attribuito un preciso significato:

1. la *natura fisica* è la realtà oggettiva e tangibile dell'impresa;

2. la *personalità* è una caratteristica intrinseca all'organizzazione che si manifesta tramite i comportamenti della stessa, ma anche tramite il logo, il nome, la pubblicità;
3. la *relazione* descrive il rapporto che si crea con i differenti stakeholders;
4. la *cultura* rappresenta l'insieme di valori e credenze intrinseche all'organizzazione;
5. il *riflesso* è l'idea che l'impresa dà alla sua clientela, il modo in cui essa viene identificata dagli altri;
6. la *natura mentale* è l'immagine che il target ha di se stesso, di come si vede e si sente scegliendo di consumare i suoi prodotti.

Particolarmente significativo proporre lo schema elaborato da Melewar (2003) che costituisce uno dei modelli più completi e recenti, nel quale si mette in luce la complessità della composizione della corporate identity.

In tale schema si ritrovano in gran parte elementi già noti: corporate design (visual identity), cultura aziendale e behaviour. Viene introdotto il concetto di corporate communication, industry identity, il quale rimanda alle caratteristiche intrinseche al settore industriale di riferimento dell'impresa, e di corporate structure che invece riguarda il grado di differenziazione geografica e di prodotto e la gestione del brand.

Interessante, notare al di là delle teorie come ci sia una tendenza alla "localization" esplicabile nella ricerca di un senso locale di appartenenza come osservato da Daun (1989): "Back to the roots", folklorism, regionalism and local patriotism are current trends that reflect this search for local identities and heterogenization.". A livello corporate le imprese devono tenere conto delle esigenze di essere "locally adapted" alle differenti culture nazionali e allo stesso tempo trarre vantaggio dalla presenza nel mercato globale. Il tentativo risulta quello di creare una "global supra-identity" al fine di compensare le differenze culturali e creare un senso di condivisione attraverso i confini: "It is the idea of sharing a common identity that will hold the company together and give it a consistent image, regardless of where you find the company. It is the idea of creating a sense of sharing and togetherness that would unify people in the company. (Salzer 1994)". Si parla di "glocal company" e risulta essere la risposta consigliata da autori quali Salzer e Gustavsson nel bilanciare le esigenze di coordinamento globale con la reattività locale.

A tal proposito l'"heterarchy" di Hedlund (Hedlund, 1986) e la "transnational form" di Bartlett e Ghoshal (Bartlett e Ghoshal, 1987) sono entrambe forme ideali di organizzazione per la gestione delle richieste di essere sia globale che locale.

1.5.1 Identità, strategia e mission aziendale

“Le aziende che godono di successo duraturo hanno valori fondamentali e uno scopo principale [missione] che restano fissi mentre le loro strategie di business e pratiche [interazione comunicativa locale] si adattano all’infinito ad un mondo che cambia”.
(Collins & Porras, 1996)

Anche le persone esterne all’organizzazione ne danno un senso e una parte dell’identità è proprio quella di presentare se stessi a diversi tipi di pubblico. Si parla in questo caso di “impression management”: “Many companies are involved in strategic external production of meaning in communicating corporate credibility and legitimacy, using expressive strategies for impression management (Berg, 1989; Davis, 1985).”. Ecco quindi che attraverso le dichiarazioni espresse apertamente di missione, scopo, dei valori ecc., e l’uso di simboli materiali diversi si cercano di comunicare gli aspetti dell’identità “that are considered to be important for its existence and which legitimize it in the wider society”(Berg, 1984).

Christensen (1991) a tal proposito affermava l’esistenza di diversi mezzi tramite i quali le organizzazioni danno una “self-definition” a diversi pubblici: “Through ads, slogans, commercials, design, sponsoring, official statements of mission, purpose and values, etc., the organization seeks to “ensure the “external” recognition of its self-image”.”.

Come sottolineato da Morrison e Bies (1991) la promozione di una immagine può essere interpretata come un “feed-back seeking process”; il mondo esterno funge quasi da “specchio” attraverso il quale i membri dell’organizzazione possono valutare e confermare “their collective self-view” che va a condizionare ogni azione e relazione con l’esterno.

Merita spazio, a mio avviso, a questo punto la distinzione tra *identity*, *profile* e *image*: l’identità è costituita da come i membri stessi vedono l’impresa, il profilo è la comunicazione cosciente dell’identità mentre l’immagine rappresenta la visione esterna, il come gli altri percepiscono l’organizzazione.

Passando ora a parlare della mission, questa si origina da un lavoro combinato di strategia e comunicazione, ma si sviluppa e si diffonde nel contesto della cultura organizzativa di un’impresa.

Essa infatti rappresenta il prodotto primario della strategia di un’impresa in quanto delinea lo scopo/vocazione dell’impresa, i suoi obiettivi, le sue specificità; inoltre essa è concepita per

comunicare l'essenza dell'impresa agli stakeholders all'esterno, ma allo stesso tempo trasmette obiettivi, valori e specificità ai suoi stessi membri.

In letteratura c'è chi afferma che: "La missione aziendale è l'identità profonda e immutabile dell'impresa, l'obiettivo complessivo della sua strategia, e rappresenta quindi lo scopo che informa il modello di business" (Hamel, 2001).

Dal punto di vista del management si può, quindi, assumere che la mission rispecchia il concetto di identità aziendale così come il management vorrebbe fosse percepito sia dagli attori interni all'impresa che da quelli esterni (corporate identity).

Di conseguenza, sembra utile spendere poche righe per chiarire meglio il concetto di mission aziendale. Questo argomento è stato affrontato nel dettaglio da DeWit e Mayer nel loro libro *Strategy Synthesis* (2004).

I due autori riconoscono nella mission il ruolo di propellente dei principi che guidano l'impresa nelle scelte strategiche, così come essi sono stati formulati dai manager responsabili della gestione strategica dell'impresa. Infatti, come sostenuto anche da DeWit e Mayer, la formulazione della mission spetta al management affiancato dal *board of directors*, in quanto sono gli unici ad avere una visione generale tale da riconoscere gli elementi che la costituiscono.

Gli elementi della corporate mission riguardano aspetti che sono insiti nella natura più profonda dell'impresa, ossia: *organizational purpose*, *organizational beliefs*, *organizational values* e *business definition*.

- ***Organizational purpose (scopo)***: può essere definito come la ragione per cui l'impresa esiste.
- ***Organizational beliefs (credenze)***: con questo termine si indica il raggiungimento di una convergenza nelle assunzioni strategiche fondamentali, ad esempio per quanto riguarda la natura dell'ambiente di riferimento.
- ***Organizational values (valori)***: rappresentano i criteri che guidano il comportamento delle persone all'interno dell'impresa.
- ***Business Definitions (focus)***: si tratta di definire gli ambiti operativi dell'impresa, i business di riferimento.

Concludendo e riassumendo quanto detto finora sulla missione, si può concludere che essa definisce l'insieme di principi fondamentali che formano l'identità dell'impresa e guidano la strategia (Bagnoli, 2011).

I benefici di una mission ben formulata e convincente riguardano:

- Direzione: conduce l'intera organizzazione verso la direzione desiderata definendo i limiti entro i quali compiere ogni scelta strategica.
- Legittimazione: può convincere tutti gli *stakeholder* (interni ed esterni) che l'organizzazione sta svolgendo in modo corretto delle attività che producono valore.
- Motivazione: induce e motiva gli individui a lavorare insieme in un certo modo specificando i principi fondamentali che guidano l'organizzazione.

E' evidente come la mission ed i significati e valori in essa contenuti siano di fondamentale importanza ma, troppo spesso accade che la corporate mission rimanga un concetto elusivo e sfuggente, utile solo a riempire le prime pagine delle relazioni annuali di vaghi propositi e luoghi comuni. A tal riguardo, DeWitt e Meyer per primi, sostengono che per sfruttare appieno le potenzialità della mission aziendale si debba evitare di focalizzarsi solo su lunghe liste di nobili virtù e valori fini a se stessi utilizzati a puro scopo di public relation e piuttosto focalizzarsi su pochi concetti, ma *concreti e pervasivi* dell'intero business. Solo in questo modo la mission potrà giocare l'effettivo ruolo di guida nelle scelte strategiche.

1.5.2 L'identità aziendale come guida per la realizzazione del *fit* nella prospettiva del significato

La ricerca della coerenza strategica può andare oltre l'ottenimento di quello che è stato definito un livello macro o micro economico, per elevarsi ad un livello *meta* (prefisso greco che sta per "al di là, sopra, oltre"). Ciò significa passare ad un livello più "alto" per giungere a capire se esiste una coerenza di livello più astratto che possa creare armonia a livello di valori, comportamenti e significati condivisi dall'azienda. A questo proposito un ruolo determinante è da attribuire ad un adeguato sviluppo e gestione dell'identità aziendale o corporate identity che rappresenta la risposta che l'impresa dà alla domanda : "Chi siamo?".

Ravasi e Philipps (2011:104) affermano la centralità dell'identità aziendale nel garantire stabilità e coerenza all'organizzazione sottolineando, in particolare, l'influenza sul modo di interpretare e valutare l'importanza degli avvenimenti circostanti e nel condizionare l'immagine che l'impresa ha presso il pubblico.

Gli autori, inoltre, sottolineano la distinzione tra *identity beliefs* ed *identity claims* per riferirsi: "to either members' beliefs about what an organization is and stands for (identity beliefs), or official labels used in self-referential discourse (identity claims)".

Tale distinzione coincide con quella tra *organizational* e *corporate identity*, dove la prima indica l'insieme dei concetti che gli stessi attori organizzativi usano per descrivere valori e caratteristiche distintive e permanenti nella loro organizzazione (Albert e Whetten, 1985) e che costituisce un potente filtro tramite il quale i membri interpretano le informazioni che riguardano la loro impresa (Reger, 1994); la seconda invece si riferisce più in generale ai valori e ai significati "ufficiali" che il management vorrebbe trapelassero all'esterno.

Entrambe queste due accezioni dell'identità aziendale contribuiscono alla formazione dell'immagine aziendale.

Quando tutte queste tre componenti dell'identità aziendale sono allineate tra loro si può dire che si verifica una coerenza a livello di valori e significati: "Under normal circumstances, identity claims and beliefs represent a source of coherence and stability for an organization. (Ravasi e Philipps, 2011:105)". Nel concreto, si tratta di allineare i valori con cui l'impresa si propone verso l'esterno, con quelli che sono veramente sentiti e portati avanti dai membri dell'organizzazione tramite tutte le attività e le funzioni dell'impresa e che contribuiscono, a formare l'immagine che il pubblico si fa dell'impresa.

Kiriakidou e Millward (2000), sostengono che un disallineamento tra la percezione interna ed esterna di un'organizzazione porta ad una mancanza di motivazione dell'intera struttura organizzativa, mentre un accurata gestione delle stesse ne fa guadagnare, oltre che in coerenza, in competitività. Diventa fondamentale, quindi, preservare l'equilibrio tra la percezione interna ed esterna dell'organizzazione e la maggior parte della letteratura (Ravasi e Philipps, 2011; Scott e Lane, 2000) concorda nell'affermare come tale responsabilità ricada sui vertici aziendali.

Sviluppare una mission coerente con l'identità e condivisa da tutta la struttura organizzativa può quindi diventare la chiave di volta per preservare la coerenza dei valori e dei significati.

Gioia e Chittipeddi (1991) hanno spiegato come mission e cultura si propaghino nell'organizzazione tramite processi di sensemaking e sensegiving.

Sensemaking letteralmente significa "costruzione del significato", ma definizioni più accurate sono state fornite nel corso degli anni da vari autori.

Di seguito sono riportate tre di quelle che sono risultate essere le più citate in diversi articoli accademici e che nel complesso danno una spiegazione abbastanza completa di sensemaking.

- "Fare sensemaking vuol dire collocare gli stimoli entro una cornice che è il punto di vista che guida le interpretazioni." (Starbuck e Milliken 1988:4);

- “Il sensemaking è il processo in cui le persone cercano informazioni, danno loro significato e agiscono.” (Thomas, Clark e Gioia in Kezar e Eckel 2002:314);
- “Il sensemaking è importante [...] perché sottolinea l’invenzione che precede l’interpretazione; [...] parlare di sensemaking significa parlare della realtà come una realizzazione continua che prende forma quando le persone danno senso retrospettivamente alle situazioni in cui si trovano e alle creazioni di queste.” (Weick 1995:14-15).

Sicuramente un aspetto comune alle tre definizioni è la presenza del concetto di interpretazione.

Si può quindi affermare che il processo di sensemaking è sempre:

1. Fondato sulla costruzione dell’identità.
2. Retrospettivo: ciò significa banalmente che le persone possono sapere cosa stanno facendo solo dopo averlo fatto.
3. Istitutivo di ambienti sensati: il concetto di sensemaking viene collegato con quello di enactment, ovvero la produzione da parte degli individui dell’ambiente che si trovano ad affrontare.
4. Un processo sociale.
5. Un processo continuo.
6. Centrato su (e da) informazioni selezionate.
7. Guidato dalla plausibilità più che dall’accuratezza: il sensemaking non ha come obiettivo l’accuratezza in quanto gli individui hanno bisogno di distorcere e di filtrare la realtà se non vogliono essere sopraffatte dai dati.

Il sensemaking all’interno di un’organizzazione si inserisce come un processo interattivo grazie al quale i partecipanti costruiscono spiegazioni che consentono loro di comprendere il mondo e di agire *collettivamente*; si sviluppano quindi significati condivisi e soprattutto obiettivi comuni che aiutano a rendere le persone consapevoli di ciò che è importante per l’impresa.

Il sensemaking non è, quindi, un semplice progetto di gestione superiore, come proposto in gran parte della letteratura di marketing. Piuttosto, la costruzione di significati è un processo continuo di negoziati intersoggettivi, dove i significati continuamente vengono creati, interpretati, adottati e respinti a tutti i livelli organizzativi (Louis, 1983; Garsten, 1991).

Dare senso è in gran parte un processo di assegnazione di significati a eventi e cose.

A dimostrazione di questo Weick (1979) definiva il sense-making “a process of enactment, selection and retention”. Inoltre questo processo risulta in qualche modo far parte della natura

umana come sostenuto da Geertz (1973) il quale evidenziava l'impossibilità di vivere in un mondo che non siamo in grado di comprendere ed individuava nel processo di sense-making il modo in cui cerchiamo di dare forma e ordine al mondo.

Avendo definito l'organizzazione come un processo di costruzione di senso, la gestione può essere intesa come processo di creazione e distribuzione di significati (Smircich e Morgan, 1982): "Stories, myths, rituals, language, etc., are different kinds of symbols which leaders express for framing situations and evoking patterns of meaning.". Come "sense-givers" i managers cercano di proporre i loro significati e la loro definizione di organizzazione agli altri al fine di base comune di interpretazione della realtà come affermato dai due autori: "Leadership lies in large part in generating a point of reference against which a feeling of organization and direction can emerge [...] In understanding the way leadership actions attempt to shape and interpret situations to guide organizational members into a common interpretation of reality, we are able to understand how leadership works to create an important foundation or organized action.". Nonostante questa predominanza delle figure leader, significati predefiniti dalla cima sono costantemente interpretati, negoziati, respinti o adattati a tutti i livelli della organizzazione.

Il processo fin qui descritto fa inoltre uso di simboli per trasmettere significati e intese come Gioia (1986) ha concluso: "organizational sense-making might therefore be seen as essentially a symbolic process, as, in effect, a social construction process conducted through the manipulation of symbolic information stored in symbolic structures."

Alvesson e Berg (1988) riconoscono tre tipologie di simboli: "verbal", "material (artefacts)" e "actions": "Verbal symbols can be the organization's language, myths, stories, slogans, expressions, jokes, statements, etc. The corporate artefacts constitute the material symbols such as the products, buildings, offices, dressing, etc. And all actions, finally, can also be understood as symbols; as rites, ceremonies, dramas, etc..".

Interessante la teoria alternativa per spiegare la diffusione di senso nell'impresa che si ritrova in letteratura con Biotto (2011) il quale distingue tra un processo di sensemaking di tipo pull, che porta alla creazione di significati *per il sé* in merito ad eventi o fatti provenienti dall'ambiente esterno, e sensemaking di tipo push che invece denota la capacità di creare un senso *per gli altri* e quindi di proiettare al mondo esterno un significato che diventa oggettivato (Biotto, 2011).

Parlando invece di sensegiving, Weick lo definisce come "una variante del sensemaking realizzata per creare significato per un preciso target" (Weick et al., 2005). Tuttavia, un grande

contributo allo sviluppo del concetto di *sensegiving* arriva da Gioia e Chittipeddi (1991), i quali affiancano i due concetti di *sensemaking* e *sensegiving* per descrivere come il significato si forma e si propaga all'interno dell'organizzazione.

Tali autori definiscono il *sensegiving*, come il tentativo da parte di uno o più soggetti di influenzare l'altrui costruzione di significato in maniera tale da indirizzarla verso una ridefinizione preferita della realtà organizzativa.

In altre parole, si attua il processo di *sensegiving* durante il quale la mutata concezione dell'organizzazione prende a evolvere e a diffondersi tra i membri.

In seguito, questi intraprendono un *sensemaking* di tale rinnovata concezione aziendale; il processo, questa volta, non sarà individuale bensì collettivo.

La figura soprastante mostra come i processi di *sensemaking* e *sensegiving* impattino sulla struttura organizzativa e dunque, come al processo di creazione di senso attorno ad una nuova visione aziendale partecipino tutti gli attori organizzativi ai diversi livelli.

Sensemaking e *sensegiving* sono quindi i processi che permettono l'elaborazione e la trasmissione dei significati lungo tutta la piramide organizzativa. Come conseguenza questi significati non saranno soggettivi ma determinati dal contesto degli obiettivi dei differenti attori di un'organizzazione.

Come afferma Monetta (in Pellicano, 2004:78): "Qualora la struttura condivida i valori trasmessi, la missione può essere utilizzata anche come strumento per orientare in modo consapevole i comportamenti operativi diventando, quindi, un'efficace leva di governo".

Diventa fondamentale che i valori e i significati insiti nella missione vengano portati avanti concretamente e non restino solo tra le pagine dei report annuali.

Questo può davvero diventare un elemento distintivo per il successo di un'impresa.

Si può concludere che una mission attinente alla realtà e continuamente aggiornata in base ai nuovi significati che emergono sia internamente che esternamente all'impresa sia fondamentale in quanto va ad influenzare, oltre all'identità profonda dell'impresa, l'immagine e tutti gli altri aspetti dell'organizzazione tramite la cultura aziendale.

L'identità aziendale, intesa come contenitore dei valori e dei significati rappresentativi dell'impresa, costituisce una guida e un riferimento per il raggiungimento di un livello di coerenza superiore, ma per concretizzarlo significati e valori devono essere assorbiti nel modello di business.

1.6 La riconfigurazione del business model come coerente costruzione di significato

“Cambiando le regole del gioco e pensando a nuovi modi di competere, un’impresa può ridefinire strategicamente il proprio modello di business cogliendo impreparati anche i suoi concorrenti più grandi”.

C.Markides (1997²)

Partendo dalla design driven innovation teorizzata da Verganti (2002), la quale, tramite una profonda analisi dei cambiamenti che avvengono nella società, nella cultura e nella tecnologia, ambisce a cambiare radicalmente il significato simbolico ed emozionale di un prodotto, si è assistito allo sviluppo di una nuova teoria il cui tema centrale consiste nella possibilità da parte di un’impresa di implementare un’innovazione design driven non solo attribuendo nuovi significati ai prodotti, ma rendendo questi nuovi significati parte integrante di tutti i building blocks che costituiscono il business model.

Tale teoria, denominata Meaning Strategy Innovation, è stata proposta in letteratura da Biotto, Battistella e De Toni (2012) di cui si riportano le parole di introduzione al loro modello: “In the stream of works showing the semantic dimension as a core concept of the product innovation (e.g.: design driven innovation), the paper presents *a new business modeling approach driven by design and meanings*. Similarly to the concept that the product is not represented only by form and function but also by meaning, the entire business model of a company does not transmit economic and technological value only, but tells a lot of the company from a semantic point of view. The work points out that companies can focus on the management of meanings to “make sense” of their entire business model moulded in building blocks, and realize what we called Meaning Strategy”.

Lo scopo principale della Meaning Strategy Innovation è quindi quello di ricostruire o rimodellare il business model aziendale attorno a determinati significati che possono essere veicolati dagli stakeholders.

Questa estensione della dimensione del significato a tutto il business model rappresenta il modo più concreto per raggiungere quel livello di coerenza *meta* ipotizzato.

La Meaning Strategy Innovation viene proposta come possibile punto di convergenza tra due differenti filoni: il *design approach* che affronta il tema dell’innovazione, del design e della

² Markides C. (1997). “Strategic Innovation”, in Sloan Management Review, 38, 9-22.

strategia e il *business model approach* che riunisce invece le tematiche riguardanti il business model, l'innovazione e la strategia.

1.6.1 Design approach

Il concetto di design è qui inteso nel senso coniato da Krippendorf (1989), il quale risalendo all'origine etimologica del termine ne ha dato la seguente definizione: "Design is making sense of things". Considerando tale accezione di significato si può affermare che : "Design from a powerful but neglected strategic tool is increasingly being used by firms as a core capability to enhance performance and to unlock product and business innovation" (Biotto, Battistella e De Toni, 2012:720). In questo filone si inserisce tutto il lavoro svolto da Verganti con la sua design driven innovation che, attribuendo nuovi significati a beni o servizi, non può che trarre origine dall'osservazione e comprensione di trend nei modelli socio-culturali, con lo scopo di soddisfare bisogni latenti, esigenze emozionali e simboliche dei consumatori. A tal proposito Verganti (2009: 56) afferma: "Il modo in cui diamo significato alle cose dipende fortemente dai nostri valori, dai nostri credi, dai nostri principi e dalle nostre tradizioni. In altre parole riflettono il nostro modello culturale. E questo, a sua volta riflette ciò che accade nel nostro privato e nella nostra società". Di conseguenza un'innovazione radicale di significati è sempre in qualche modo collegata con un cambiamento radicale nei modelli socioculturali.

1.6.2 Business Model approach

Nonostante sia stato affermato che: "every company has a business model, whether they articulate it or not" (Chesbrough, 2007), il concetto di modello di business, il cui studio risale agli ultimi anni Novanta, non ha ancora trovato una definizione condivisa da tutta la comunità scientifica.

Una definizione che ne da un'idea piuttosto generale, ma significativa è quella riportata in Chesbrough e Rosembloom (2002): "Un business model è la descrizione di come la tua azienda intende creare valore nel mercato. Include quella combinazione unica di prodotti, servizi, immagine, e distribuzione che la tua azienda porta avanti. Include inoltre l'organizzazione sottostante costituita di persone, e l'infrastruttura di cui essi si servono per realizzare il lavoro". Il business model quindi trae origine dall'unione dei singoli elementi caratteristici del modo di fare business di un'impresa in un unico sistema coordinato di relazioni e di attività.

L'analisi di Osterwalder Pigneur, Tucci, (2005) ha individuato cinque fasi nell'evoluzione della letteratura sul concetto di business model ma in questa trattazione ci si vuole soffermare solo

sulla terza e quarta fase, in particolare sullo sforzo di descrivere il modello di business come un sistema costituito da sub-componenti. Tale approccio è solitamente indicato come approccio per building blocks, o per mattoncini fondamentali. Più precisamente, per building blocks si intendono le componenti o aree fondamentali sulle quali fa leva un'azienda con l'obiettivo di creare valore (Biotto, tesi: 104). Linder e Cantrell (2000) precisano la differenza tra building blocks e business model: "Innanzitutto vogliamo chiarire che i componenti dei business model non sono realmente business model a tutti gli effetti, sono solo pezzi. Ad esempio quando si parla di modelli di produzione e delle diverse configurazioni che essi possono assumere, ci si riferisce ad uno dei tanti aspetti, dei tanti elementi che costituiscono un business model vero e proprio. I componenti di un business model vanno dai modelli di profitto alle proposte di valore e persino alla struttura organizzativa e agli accordi per le relazioni commerciali".

Nell'analisi del concetto di business model l'approccio semantico viene proposto proprio con la *Business model ontology* di Osterwalder (2005) al fine di creare un modello di riferimento condiviso.

Osterwalder, suggerisce di adottare un framework che enfatizza le seguenti quattro aree:

1. *product*: questo elemento rappresenta il business dell'organizzazione relativamente agli aspetti legati all'offerta di beni e servizi ed ai valori proposti al mercato;
2. *customer interface*: questo elemento rappresenta il capitale delle relazioni con il cliente, ossia il modo in cui fa giungere il proprio prodotto/servizio a questi;
3. *infrastructure management*: questo elemento descrive concretamente la configurazione necessaria per la consegna dei prodotti e dei servizi ai consumatori finali e per stabilire e mantenere con essi delle relazioni a lungo termine. Si basa sulla configurazione delle attività, dei processi interni ed esterni all'azienda, delle risorse (tangibili, intangibili e umane) per la creazione del valore e del network di partner coinvolti nella creazione del valore;
4. *financial aspects*: questo elemento rappresenta la struttura finanziaria determinata da costi e ricavi e si compone della struttura delle entrate e dei costi che insieme determinano l'utile o la perdita di un'impresa.

Osterwalder spinge la decomposizione della struttura del business model oltre, identificando diversi sottolivelli attraverso l'introduzione di nove building blocks che appartengono alle diverse aree precedentemente individuate. Nello specifico i sopracitati nove elementi sono rappresentati da:

1. *value proposition*: è il primo dei nove elementi della *Business model ontology* ed offre una descrizione del valore della proposta offerto ai vari segmenti di mercato;
2. *customer segments*: rappresenta i segmenti di mercato raggiunti dall'organizzazione; quindi, in sostanza, rappresenta una segmentazione del mercato;
3. *distribution channel*: identifica il modo in cui l'organizzazione raggiunge e comunica con il cliente e, quindi, rappresenta l'interfaccia tra la compagnia, la value proposition ed i clienti;
4. *customer relationship*: identifica il tipo di relazioni che l'organizzazione ha creato ed intrattiene con gli attori dei vari segmenti di mercato;
5. *partner network*: sottintende l'insieme di partners e di fornitori con i quali l'azienda intrattiene rapporti al fine di implementare il business model. L'importanza di questo network è legata alla necessità, sempre maggiore, di mantenere i vantaggi competitivi acquisiti e di ampliare i propri mercati e le proprie offerte anche in aree inesplorate o difficilmente raggiungibili;
6. *key resources*: rappresentano le risorse tangibili ed intangibili fondamentali per il business model che ogni organizzazione deve possedere; queste includono sia quelle più classiche come le risorse umane, sia quelle più difficilmente descrivibili e quantificabili come ad esempio la brand equity;
7. *key activities*: queste sono rappresentate dalle "architetture di processo"; sono, quindi, le modalità con cui le organizzazioni sono in grado di realizzare le loro core competence;
8. *revenue streams*: identifica i flussi dei ricavi che provengono da ogni singolo segmento di mercato e dal valore della proposta relativa a questi. In considerazione del fatto che la sostenibilità del business model è imprescindibile dai ricavi che questo riesce e deve generare è di fondamentale importanza per l'organizzazione capire da quali fasce di mercato questi sono, o possono essere, generati;
9. *cost structure*: rappresentano i costi principali che vengono generati dal business model.

Tutti questi nove building blocks concorrono alla definizione della *Business model ontology*, dove viene messo in evidenza il fatto di come sussistano delle strette relazioni di interdipendenza tra loro, e la contemporanea appartenenza ad una delle quattro dimensioni identificate in precedenza. Interessante notare come lo stesso Osterwalder descriva il modello

di business: “[...] it describes the rationale of how an organization creates, delivers and captures value” (Osterwalder, 2010).

Nell’analisi successiva dei business model delle due società prese in considerazione ci si distaccherà, però, dallo schema di analisi di Osterwalder (2005) a favore dell’utilizzo del modello di analisi formulato da Bagnoli (2011) il quale propone un modello strutturato appositamente da cui evincere gli elementi fondanti il modello di business di un impresa rispondendo alle seguenti domande:

- CHI sono i nostri clienti e mercati?
- CHE COSA offriamo loro?
- COME riusciamo a fornirlo con efficacia ed efficienza?
- CON CHE MEZZI competiamo?
- QUALI sono i nostri fornitori e partner?
- PERCHE’ esistiamo e qual è la nostra ambizione?

Tale modello viene successivamente “aperto” rivelando le categorie di cui sotto che risultano essere molto simili a quelle individuate da Osterwalder e risultando uno strumento aziendale utile alla presa di coscienza da parte dell’imprenditore dell’identità aziendale.

Come si può notare vengono presi in considerazione sei elementi che sintetizzano il funzionamento aziendale ed incentivano la creazione di una strategia efficace ed efficiente.

Lo schema tratta, da un lato, aspetti esterni all’impresa (Stakeholders, Fornitori, Clienti e Proposta di valore) posizionati nella parte alta dello schema e dall’altro, aspetti interni (Risorse, Processi, Prodotto), individuati nella parte bassa, evidenziando, così, un approccio sistemico alla gestione aziendale.

Questa visualizzazione ha implicati 4 vantaggi non trascurabili³:

1. Permette di “comprendere l’essenza”: in primo luogo questa visualizzazione è utile a fornire una guida testuale e visuale con le informazioni per realizzare un modello di business, permette inoltre di avere una idea complessiva del modello di business ed è funzionale all’osservazione delle relazioni;
2. Miglioramento del dialogo: permette in effetti di avere un linguaggio condiviso importante nello scambio di idee e nell’aumentare la coesione del team di lavoro, il modello di business così rappresentato risulta essere, inoltre, un punto di riferimento collettivo ed infine permette una comprensione condivisa;

³ A.Osterwalder, Y.Pigneur, Business Model Generation, Wiley & Sons, 2010.

3. Permette l'esplorazione delle idee: le idee collocate nel *canvas* costituiscono, infatti, il motore per nuove idee e facilitano la comprensione dell'impatto della modifica di un singolo elemento sull'intero sistema;
4. Migliora la comunicazione: da un lato, permette la creazione di una visione condivisa all'interno dell'organizzazione, dall'altro permette il raggiungimento del consenso verso l'interno, nonché verso l'esterno per quanto concerne la presentazione nuove idee.

Da sottolineare che recentemente questo modello è stato ulteriormente modificato; in particolare si è andati a sostituire la voce stakeholders con la voce società. La variazione non è riportata nella figura seguente ma nella trattazione si troverà questa ultima versione.

1.6.3 Un punto di incontro tra i due approcci: il processo di sensemaking

Il processo di sensemaking, quindi di creazione di senso, costituisce secondo Biotto, Battistella e De Toni (2012:722) il punto di incontro fra i due approcci: "The different processes of perception and creation of meanings called sensemaking and making sense can be recognized as similar and converging approaches that belong both to the design approach and the business model approach, and permit their connection and a reasoning on a parallelism between meaning of products and meaning of business models".

Per quanto riguarda il punto di vista del design approach, l'affinità con il processo di sensemaking si denota nelle parole di Borja de Mozota (2003) il quale afferma che: "Design has a new vision of knowledge as a building process of collaborative sensemaking".

Dal punto di vista del business model approach, diversi autori hanno contribuito ad integrare il concetto di sensemaking con gli studi aziendali descrivendo il coinvolgimento del management di un'impresa nel tradurre in nuovi significati elementi di discontinuità che intervengono nel flusso degli eventi del business: "Also in the organization, the sensemaking activity is followed by the act of giving sense or making sense, by which a manager seeks to shape and to load his/her construct of reality translating into a meaning new business dynamics or discontinuity events" (Biotto, Battistella e De Toni, 2012:722).

Con lo schema sottostante, rappresentato in figura 5, Biotto, Battistella e De Toni (2012:723) propongono un processo circolare di relazioni di significato che lega strateghi (imprenditori e manager), modello di business e clienti-stakeholders.

Tale processo parte da clienti e stakeholders i quali “vivono” il modello di business tramite l’interfaccia di un’esperienza a cui assegnano un significato in base al contesto in cui avviene l’attivazione (*enactment*) del loro personale processo di sensemaking (di tipo pull).

Di conseguenza, il cliente-stakeholder invece di essere solo un cliente o un fornitore diventa anche un co-produttore e un co-creatore di esperienza integrata nel modello di business dell’azienda. In questo senso, parafrasando la frase di Krippendorff “form follows meaning”, Biotto Battistella e De Toni (2012:723) affermano che *experience follows meaning*.

Il modo quindi in cui un’impresa gestisce e costruisce la sua semantica delle attività (*activities semantics*) diventa un mezzo per creare un’identità sociale stratificata che veicola determinati significati che vanno ad alimentare nuovi meccanismi di sensemaking per i vertici dell’impresa: “Business models constitute, in such a perspective, frames that managers and firms develop to organize not only “the way they make money” but also the way they convey meanings, beliefs, values and organizational culture” (Biotto, Battistella e De Toni, 2012:723).

Così facendo Biotto *et al.* (2012) hanno dimostrato come i due approcci, design e business model approach possano essere rappresentati in un unico sistema, il cui punto di unione è costituito dal processo di sensemaking.

Capitolo II

Un caso aziendale: il caso Ikea

La storia di Ikea è soprattutto la storia di una serie di successi conseguiti dalla multinazionale in ambito economico e sociale fino a divenire, nel giro di pochi decenni, leader mondiale nel settore dell'arredamento. Ikea è diventata un modello da seguire per aziende e per persone tanto che si parla di “generazione Ikea” o “Ikea way of life”. Da cosa deriva il successo della multinazionale svedese? Questa è la domanda centrale che percorre tutto questo secondo capitolo.

Bodano, Sammara, De Iulio e Lagazio¹ evidenziano l'unicità del caso Ikea affermando: “[...] Ikea non è soltanto una catena di negozi ma il frutto di una vera e propria filosofia che ha influenzato profondamente il modo di abitare degli europei e non solo.”.

Secondo J.Stenebo, ex dipendente con vent'anni di esperienza in Ikea, nel suo libro “Ikea, mito e realtà” ha individuato la ricetta segreta della multinazionale in tre elementi: la catena del valore, poco conosciuta al di fuori della facciata giallo-azzurra, il genio multiforme di Ingvar, visionario al timone della organizzazione e la cultura Ikea che permette alla catena del valore di funzionare.

Il carattere innovativo di Ikea che ne ha decretato il successo, secondo Umberto Mezzacapo della testata “Il Cambiamento”², fa leva principalmente, come di seguito argomentato, su tre fattori: il risparmio, l'essere “eco” e la “sindrome da Lego”.

La multinazionale scandinava ha reso asset fondamentali della sua strategia aziendale i valori, gli usi e costumi del paese di origine che si riflettono nel design, nello stile razionale e lineare, una perfetta sintesi tra funzionalità ed estetica.

Valerio di Bussolo nel suo articolo “La coerenza tra azioni e valori guida: il caso Ikea”³ descrive come l'impresa svedese sia stata presa ad esempio come l'impresa che non solo è riuscita a crearsi un'immagine in rapporto unilaterale con il cliente, ma piuttosto una reputazione che

¹ www.Ikea.it (2010)

² Il Cambiamento - “Tutti da Ikea”: ma è davvero sostenibile?” (settembre 2012)

³ Rivista Sviluppo & Organizzazione (luglio/agosto 2004)

risulta essere il risultato di una relazione sistemica con tutti gli stakeholders quali i fornitori, i consumatori finali, le istituzioni, l'ambiente ecc..

Lo scrittore prosegue nella trattazione evidenziando come Ikea sia un "caso distintivo di cultura aziendale, di responsabilità sociale e di leadership organizzativa" e lega lo sviluppo e il mantenimento della giusta cultura alla ineguale leadership di Kamprad.

Mauro Maraia, invece, nel suo articolo "Ikea: un "semplice" brand di successo"⁴ evidenzia come dietro alla formula vincente ci siano giovani designer dalle "idee lineari e pulite", un'attenzione parsimoniosa ai costi, l'assemblaggio e trasporto fai da te controbilanciato da una "immediata fruibilità dei mobili scelti", un libretto delle istruzioni interamente costituito da immagini e lo sfruttamento del "word of mouth" e poca pubblicità sostituita da un catalogo dalla diffusione massiccia.

A conclusione l'autore riassume: "Ikea è diventato indiscutibilmente uno dei brand di maggior successo al mondo, facendo della semplicità la sua arma segreta, unita a precise strategie manageriale".

Molto significativo risulta essere il paragone, riportato dall'articolo "Thinking and acting strategically"⁵, di Ikea come McDonald's e Harley-Davidson allo stesso tempo del mondo "home furnishing": "It has combined the cost-reducing benefits of mass consumption and production with the attention to style required to persuade consumers to buy items which will be on display and in the eye of the purchaser for many years, unlike the humble hamburger or cup of coffee which are consumed quickly and as quickly forgotten. In short, like Harley-Davidson, it has created a global brand. It has managed to innovate continuously and respond to changes in the world, continuing to convey a sense of excitement and modernity.". Un paragone calzante a mio parere per evidenziare da un lato l'attenzione ai costi necessaria per rivolgersi alla massa e dall'altro la creazione di un marchio riconosciuto a livello mondiale dimostrandosi, Ikea, una innovatrice continua che spiega il successo costruitasi negli anni.

La continua riconfigurazione del modello di business è un aspetto fondamentale nello studio dell'impresa e mette in luce come sia riuscita, e tutt'ora riesca, grazie agli interventi del visionario fondatore Ingvar Kamprad che affermava "tutto ciò che Ikea fa deve essere a prova di indagine", a trasformare le minacce in opportunità, tanto da risultare, agli occhi della

⁴ www.businessinside.org - "Ikea: un "semplice" brand di successo" (giugno 2011)

⁵ Case study – Blue chapter 2 (1999)

maggioranza, l'azienda perfetta in grado di prevedere il futuro, muoversi nella giusta direzione e dipingere un bel ritratto di sé.

Di seguito analizzerò l'impresa con una panoramica generale mettendo in luce gli elementi che costituiscono la formula imprenditoriale utilizzata da Ikea per ottenere un vantaggio competitivo rispetto ai propri competitors e verificando in particolare gli elementi che caratterizzano il suo business model, andando a studiare ogni singolo building block. Si passerà poi ad analizzare temi e significati strategici andando a verificare la coerenza o meno del modello a questi ultimi. Infine si concluderà con la S.w.o.t analysis e con la descrizione dei paradossi risolti dal caso Ikea.

1.1 Storia ed evoluzione aziendale

La storia del colosso svedese del mobile a basso prezzo, come descritto da Bertil Torekull nel suo libro "The Ikea Story", comincia nel 1943 quando all'età di diciassette anni Ingvar Kamprad, grazie alla firma dello zio, riesce a fondare Ikea il cui business era costituito principalmente da penne a sfera commercializzate via posta.

La nascita di Ikea è avvenuta in un periodo storico particolare per la Svezia che stava diventando un Paese esemplare per la sua attenzione alle persone e al sociale.

Il nome Ikea si deve per le prime due lettere al nome e al cognome del fondatore e per le ultime due alle città che, come vedremo, hanno segnato la sua vita: Elmetaryd antico nome di Älmhult e Agunnaryd località dove Ingvar è vissuto.

Ingvar nacque da una famiglia di origine tedesca trasferitasi negli anni venti in Svezia per coltivare un appezzamento di terreno ereditato nei pressi di Älmhult, nella regione dello Småland⁶, dove stabilirono una fattoria e successivamente affittacamere per ospitare i turisti ma soprattutto dove nel 1953 si realizzò la prima esposizione Ikea di mobili per la casa e dove tutt'ora si decide il range di prodotti.

Come descritto da Bertil Torekull nel libro "The Ikea Story", fin da ragazzo Ingvar fu affascinato dalla capacità degli abitanti della sua povera regione di produrre ogni genere di attrezzo potesse risultare utile utilizzando le poche risorse a loro disposizione.

Le ricchezze di queste persone erano rappresentate dalla parsimonia, dall'ingegno e da una provata capacità di individuare le opportunità e le soluzioni migliori anche nelle situazioni più

⁶ Lo Småland è una provincia storica della Svezia meridionale; letteralmente il termine significa "piccole terre" e deriva dal fatto che tale provincia nacque dall'unione di più territori minori. (Wikipedia 2013)

difficili. Questo fece nascere nel ragazzo un forte senso di umiltà ed una ferrea forza di volontà che lo avrebbero accompagnato durante tutta la sua vita imprenditoriale.

Fin dalla nascita nel marzo 1926 Ingvar Kamprad visse, infatti, in condizioni modeste lavorando in fattoria dove fu influenzato dalla nonna che costituiva una figura dominante e dal temperamento forte alla quale era molto legato; guardata da lui con una certa ammirazione, fu sua cliente affezionata quando, fin dall'età di nove anni, grazie all'aiuto dello zio riuscì ad acquistare al bazar di Stoccolma delle scatole di confezioni di fiammiferi che poi rivendeva a singoli pezzi.

Fu proprio a quell'età che Kamprad iniziò il suo business, basato sulla vendita di fiammiferi affiancati da cartoline natalizie e semi da giardino, che lo appassionava al punto di divenire, come lui stesso la descrive, una vera e propria ossessione e che lo portò a mostrare le sue grandi doti di commerciante.

Nei suoi ultimi anni alle scuole superiori questa attività assunse la forma di una vera e propria azienda che gli consentiva di essere in qualche modo indipendente dalla famiglia. Cinture, penne, orologi e molto altro era contenuto in una scatola che portava sempre con sé e che mostrava agli acquirenti.

Fu dal 1945 che quella piccola impresa cominciò a proporre una "marea" di articoli molto diversi tra loro e si lanciò oltre i confini locali adottando il sistema di vendita per corrispondenza. Grazie agli annunci sui giornali, infatti, la domanda salì e fu allora che Kamprad individuò nel locale furgoncino del latte e nella ferrovia un sistema di distribuzione in grado di ottimizzare le consegne.

Solo nel 1948 Ingvar cominciò ad interessarsi ai mobili in legno per l'arredo interno della casa e creò la prima brochure che illustrava i prodotti cercando di presentarsi con il più basso prezzo in circolazione accorgendosi ben presto che però era la qualità a farne le spese. I mobili venivano prodotti da falegnami del luogo e le vendite andarono talmente bene che, quattro anni dopo, Kamprad decise di abbandonare definitivamente gli altri prodotti e concentrarsi sui mobili e gli articoli per la casa che riusciva a proporre a prezzi abbordabili.

Partendo dall'idea della necessità di un'esposizione fissa per poter dare la possibilità di vedere e toccare i prodotti riuscì ad organizzare cinque anni dopo, nel 1953, la prima mostra in un grande stabilimento ad Älmhult dove successivamente nel 1958 si costruì il primo vero e proprio store.

Centinaia le persone che accorsero incuriosite all'inaugurazione, il 18 marzo, e mentre l'articolo di maggior interesse era la sedia *MK*, a questi vennero offerti caffè e ciambelle

andando, così, a costituire le basi di quello che poi sarebbe diventato il “segmento Food” di Ikea che riscontrò un enorme successo durante tutto il percorso evolutivo dell’impresa tanto da detenere oggi il titolo del più grande esportatore di cibo di tutta la Svezia. Da sottolineare il fatto che mentre in Europa dilagava la seconda guerra mondiale la Svezia visse da neutrale lo scontro eccezion fatta per il permesso di far transitare materiale bellico in Germania in cambio della indipendenza.

Gli anni '50 non furono semplici per la società a causa dei tentativi di boicottaggio messi a punto dalla concorrenza che, spiazzata dal fattore low cost, riuscì a far bandire Ikea dalle fiere. In quegli anni era stato ideato *Max*, il primo tavolo da assemblare da soli grazie al quale venivano ridotti i costi e reso più semplice il trasporto grazie al minor ingombro evitando come Kamprad stesso affermava di “trasportare l’aria”.

Sono, inoltre, gli anni in cui si forma il concetto di “Design democratico” ossia un design non solo buono e funzionale ma adatto alle macchine produttrici e quindi economico da produrre. A contribuire a questo salto concettuale fu certamente la visita alla Fiera campionaria di Milano dove Ingvar per la prima volta vide camere con ambientazione, mobili bellissimi ma ebbe anche la fortuna di constatare che le persone comuni usavano mobili molto meno belli esteticamente e meno funzionali perché con il loro reddito non potevano permetterseli. Si chiese più e più volte il come poter risolvere questo problema fino ad arrivare a produrre i primi mobili Ikea: funzionali e sobri in linea con la tradizione del design scandinavo semplice e senza fronzoli ma anche e soprattutto accessibili a tutti.

Si procedette secondo la filosofia del “trasformare i problemi in opportunità” andando a cercare di soddisfare i bisogni di un grande spazio di mercato costituito dall’abisso che esisteva dai mobili firmati da grandi designers ed esposti nei padiglioni fieristici e quelli delle case comuni. Si formò l’idea del “capitalismo buono” che si rivolge alla massa con un prezzo il più basso possibile in modo che “the many people” se lo possa permettere e consentendo, quindi, una democratizzazione attraverso l’eliminazione di “status symbol” rendendo le persone più libere e una contribuzione nel rendere la vita quotidiana migliore.

Il fondatore era, infatti, convinto del fatto che “the best deal is when neither buyer nor seller loses, but both gain”, che costituisce ancora oggi l’emblema del suo pensiero.

I dipendenti del grande impero che stava per nascere erano parenti e amici e lo stesso fondatore vedeva Ikea come una famiglia di cui si sentiva il padre. L’ufficio divenne la sua casa e l’informalità negli abiti e nei modi di rapportarsi tra colleghi regnava. Tutt’oggi questo spirito del “the family as firm, the firm as family” vive nei concetti e nei programmi training il cui core

è costituito dall'aiutarsi a vicenda, dal prendersi cura uno dell'altro e dall'essere tutti ugualmente importanti.

Dopo un matrimonio finito con il divorzio nel 1961 che fu visto da Ingvar come un grande insuccesso personale, nel 1963 si sposò con Margaretha Stennert, conosciuta in Italia, da cui ebbe tre figli maschi: Peter, Jonas e Mathias che oggi impiegano le proprie forze in differenti settori in Ikea.

Durante gli anni '60 furono aperti altri tre negozi in Svezia, nel 1965 introdotto il servizio self-service e nel 1973 la famiglia Kamprad emigrò in Danimarca a causa dell'alta pressione fiscale. Nello stesso anno fu aperto il primo negozio fuori dalla Scandinavia a Spreitenbach in Svizzera. Da quel momento cominciò la globalizzazione che vide Ikea protagonista di una costante espansione in Europa e nel mondo che portò la società nell'estate 2011 a poter contare 325 negozi in 38 differenti paesi come illustrato nell'immagine 1 sottostante.

Importante soprattutto l'apertura nel 1965 del negozio di Stoccolma localizzato fuori dal centro con ampi spazi per parcheggiare ma in prossimità di importanti nodi stradali.

Fu con questa apertura che in qualche modo si mise appunto una struttura e disposizione interna che tutt'ora caratterizza Ikea. Accanto alle esposizioni di mobili fecero la loro comparsa, infatti, la "playroom for children" con le palline di plastica colorata tratta dalla visita ad una fiera di design inglese, il "the accent" ossia un settore in cui articoli di bassa qualità venivano regalati, il ristorante "Smaland Style" in cui si servivano piatti tipici svedesi e infine lo "Sweden shop" posizionato verso l'uscita dove si potevano acquistare caviale, salmone, pane tipico, formaggi e molti altri alimenti svedesi. Tutto questo contribuì a rendere la visita dello store una vera e propria esperienza.

Per eliminare le file interminabili alle casse, Kamprad introdusse innovazioni sensazionali nella loro semplicità: via i banconi di consegna, magazzini di deposito aperti al pubblico con i clienti stessi che si servivano da soli, di conseguenza più personale alle casse per occuparsi di un maggior numero di acquirenti. Da questo momento i clienti partecipavano alla vendita, al trasporto, alla produzione e tutto questo era accettato in virtù dei prezzi bassi che l'azienda manteneva per loro.

Durante gli anni '60 la produzione si spostò in Polonia dove Ikea contribuì all'evoluzione e allo sviluppo dell'industria e dove la sedia *Ögla* divenne l'immagine della qualità a basso prezzo.

Per evitare che mobili economici fossero ritenuti scadenti, Ikea si impegnò con tutte le proprie forze nell'informazione sulla qualità dei propri prodotti, ovvero il Möbelfakta. Möbelfakta implicava che i mobili venissero sottoposti a test standardizzati, quindi classificati secondo i

risultati. I “voti” ottenuti ai test divennero un vero e proprio certificato di garanzia per i clienti. Ikea si affermava giorno dopo giorno come azienda leader, non era più la piccola società-pirata dello Småland ma, all’improvviso, era tra le più accreditate del settore.

La Polonia per Ingvar ha simboleggiato “sia una avventura, sia un punto di svolta” in quanto se da un lato tra la fine degli anni '70 e inizio anni '80 i prezzi di produzione aumentarono considerevolmente convincendo Ikea a spostarsi nell'est Europa dall'altro in quegli anni si formò l'idea di usare il truciolato per creare il cosiddetto “Thick-Wall”; grazie alla possibilità di creare dei “sandwich”, infatti, era possibile ottenere una resistenza importante utilizzando materiale considerato di scarto e contribuendo alla riduzione del disboscamento. Negli anni '90 grazie alla caduta del comunismo si crearono relazioni di lunga durata che favorirono il trasferimento in questi territori come pure nei territori asiatici e dell'est Europa di tecnologie avanzate di produzione riuscendo ad abbassare i prezzi ma anche a sensibilizzare nel prestare attenzione alla qualità, ai tempi e all'ambiente. Da sottolineare che Kamprad nel 1976 scrisse “The Testament of a Furniture Dealer”, un documento sul modo di operare di Ikea destinato a chiunque volesse lavorare nella sua azienda in cui si descrivevano i punti cardine della sua filosofia aziendale.

Nel 1978 la famiglia Kamprad si trasferì definitivamente in Svizzera dove pagò molte tasse ma evitò di essere considerata nella sua patria un semi-criminale.

Gli anni '80 videro Ikea cambiare volto dal punto di vista della struttura organizzativa e da allora è posseduta dalla fondazione olandese Stichting Ingka Foundation. Nel 1986 quando il turnover del gruppo Ikea aveva raggiunto i dieci bilioni di corone Ingvar decise di dimettersi dalla posizione di direttore.

Solo un anno prima era stato aperto il nuovo stabilimento e primo negli Stati Uniti a Philadelphia.

A partire dal 1995 iniziò a vendere hot dogs a cinque corone, cosa importante poiché il tentativo era quello, ancora una volta, che le persone potessero identificare Ikea come il marchio con il prezzo più basso. Questo era possibile per la legge dei grandi numeri per la quale si ha un margine di profitto unitario molto basso ma si punta sulla quantità per riuscire ad avere un profitto soddisfacente. A fine anni '90 e precisamente nel 1998 fu aperto il primo store in Cina a Shanghai seguito dopo pochi mesi da un secondo a Beijing e due anni dopo fu la volta della Russia che, dopo le difficoltà incontrate negli anni '90 a causa della mafia, in qualche modo diede il via alla grande espansione degli anni 2000 con l'apertura di 164 nuovi stores. Il caso cinese è importante ai fini della politica di prodotto, come osservato da Ying Pan

(2005): “IKEA’s product policy in China conveys an important message: whether to standardize or adapt products for different markets is not a dichotomous choice, multinational companies should standardize their products as much as feasible and the products customize as much as needed. However, marketers should bear in mind a well sorted product policy does not guarantee a winning marketing strategy.”. Anche se Kamprad si è ritirato ufficialmente dalla gestione effettiva, è ancora considerato da molti il leader simbolico della compagnia.

Riassumendo le date importanti che segnano la storia aziendale sono le seguenti:

- 1943** - Ikea è registrata come azienda da Ingvar Kamprad.
- 1950** - I mobili entrano nell’assortimento.
- 1951** - Il primo catalogo.
- 1955** - IKEA inizia a disegnare i propri mobili.
- 1956** - Vengono introdotti i mobili in scatola di montaggio.
- 1958** - Ad Älmhult, in Svezia, nasce il primo negozio IKEA.
- 1963** - Oslo, Norvegia: il primo negozio fuori dalla Svezia.
- 1965** - Viene introdotto il sistema a self service.
- 1976** - 1° negozio oltre oceano in Canada a Vancouver.
- 1985** - 1° negozio negli U.S.A.
- 1989** - Ikea in Italia a Cinisello Balsamo.
- 1997** - Lancio del sito www.ikea.com
- 1998** - In Cina, a Shangai.
- 2000** - In Russia, a Mosca Code of Conduct.
- 2006** - Entrata in Giappone dopo un primo tentativo nel 1974.

1.2 Gruppo Ikea

Negli ultimi sessanta anni⁷ IKEA si è trasformata in una realtà internazionale con 290 punti vendita diffusi in quattro continenti (Asia, Europa, nord America e Oceania) e 26 paesi, con 690 milioni di visitatori all'anno e 139.000 collaboratori.

Come evidenziato da Miriam Salzer, andando a studiare il caso della multinazionale svedese, non si può parlare di ““one Ikea organization”, but rather a number of companies, departments, stores, etc., operating in different countries, that go under the label IKEA.”.

⁷ Nel 1953 IKEA inaugura la sua prima esposizione, allestita in una vecchia falegnameria di Älmhult.

Per poter gestire al meglio un'organizzazione di tali dimensioni l'impresa ha dovuto ottimizzare le proprie risorse mettendole al servizio di tutte le attività creando una struttura dirigenziale e un'organizzazione che salvaguardino un'indipendenza a lungo termine. Così è sorto il Gruppo Ikea, che appartiene ad una fondazione di diritto olandese, la Stichting INGKA Foundation, con sede a Delf. La fondazione è proprietaria di INKA Holding B.V., la casa madre di tutte le aziende del gruppo Ikea. INKA Holding B.V. è anche responsabile dell'attività e del management centrale dell'intero gruppo. Un'ulteriore società, la Inter Ikea Systems B.V. è proprietaria del concetto e del marchio Ikea, i quali, attraverso contratti di franchising, vengono utilizzati dai negozi di tutto il mondo.

Dal momento che Ikea è un'impresa operante nella grande distribuzione è necessario che riesca a rendere omogenee le possibilità e le esigenze dei propri clienti con quelle dei propri fornitori. Per far questo le attività dell'intero Gruppo vengono gestite da nove unità, con sede principalmente in Olanda (Ikea Services B.V.) e in Svezia (Ikea Services AB), il cui ruolo è coordinare una specifica funzione del Gruppo: Amministrazione & Finanza, PR & Comunicazione, Responsabilità sociale ed Ambientale, Proprietà, Affari Legali, Risorse Umane, Sviluppo dei Retail, Sicurezza, Logistica. Inoltre, per poter trarre benefici dalla produzione su larga scala, alcuni settori vengono gestiti da specialisti a livello centrale in modo da poter ridurre i costi delle attività ed ottenere un vantaggio competitivo. Per esempio, Ikea Food Service definisce la strategia e gli acquisti per tutti i ristoranti interni, le botteghe svedesi e i bistrot; Modul Service fornisce componenti come viti e bulloni; Ikea Catalogue Service guida la direzione artistica dei cataloghi Ikea in tutte le lingue dei paesi di diffusione; Ikea Retail Equipment fornisce l'arredamento e il materiale ai negozi Ikea; Ikea Rail sviluppa modalità di trasporto delle merci attente ai costi e all'ambiente; Ikea It gestisce lo sviluppo, il funzionamento e il supporto delle soluzioni informatiche; Ikea Raw Material acquista le materie prime e le vende ai fornitori; Ikea Travel Service stipula politiche e contratti per lo sviluppo di viaggi di lavoro a costi contenuti.

Secondo quanto sostenuto da Johan Stenebo, ex dipendente Ikea che tra le altre mansioni è stato anche assistente personale del "signor Ikea", nel suo libro "Ikea – mito e realtà", tutto questo intreccio di imprese avrebbe la finalità di consentire al fondatore di controllare ogni centesimo e di non rivelare all'esterno quale sia il vero patrimonio della famiglia Kamprad. Tesi questa portata avanti con sicurezza descrivendo Ingvar come un uomo autocrate che non ha la necessità di dimostrare la sua posizione tramite status symbol ma avente il desiderio di accrescere e proteggere la sua ricchezza nel più assoluto riserbo.

La rivista Altreconomia con l'articolo "Il trucco olandese di Ikea"⁸, scritto da Luca Martinelli, evidenzia come la fortuna della multinazionale "olandese", essendo olandese la holding che controlla il gruppo, sia dovuta alla costruzione di "una struttura societaria assai complicata e praticamente inaccessibile, una ragnatela nata apposta per sfruttare meccanismi di "pianificazione fiscale" per pagare meno tasse possibile senza violare la legge". Lo scrittore sottolinea, inoltre, come di svedese in Ikea rimangano solamente i nomi di mobili e i "colori sociali", il giallo e il blu del paese scandinavo.

La struttura è descritta dall'immagine 2 soprastante dove è possibile vedere anche la struttura italiana approfondita nel prossimo paragrafo.

Per quanto concerne la struttura gerarchica interna, come descritto da Miriam Salzer nel suo scritto "Identity Across Borders – A study in the IKEA-World", non esiste una vera e propria gerarchia ma piuttosto prevale la dinamicità e la collaborazione: "IKEA is a non-hierarchical organization. The "flat" organization is emphasized. Still, we can find other hierarchical markers; more subtle ways of expressing hierarchy than in the building and offices.". Questo modo di operare è indicatore della filosofia aziendale tesa all'uguaglianza e molto spesso all'informalità: *"Far every formal hierarchical level we build into the system we also create an informal short-cut"*, a manager in Humlebaek explained. That is a part of IKEA's corporate philosophy as expressed by top managers. It is often described as a "Swedish" style of managing, with small hierarchical distances and egalitarian relationships (d. Sjoborg, 1986; Lindkvist, 1988; Salzer, 1992). *"It is not your position that counts, it's what you do"* as Ikeans often declare. The managers and co-workers should work side by side."

La lingua prescelta da Ikea è l'inglese, ma il linguaggio culturale è svedese (lo spirito di uguaglianza, la moderazione e la semplicità) e, infatti, chi vuole fare carriera agli alti livelli del gruppo deve parlare lo svedese. La corporate identity Ikea è chiaramente definita non solo perché Ikea ha negozi identici in tutto il mondo, ma anche perché sono svolte alcune attività finalizzate a rafforzare la cultura, ad esempio tutti i top manager si incontrano, per una settimana ogni anno, in Älmhult, dove è iniziata la storia dell'impresa, e risiedono in un hotel di proprietà del gruppo ("Downtown IKEA") arredato esclusivamente con mobili e suppellettili Ikea. Durante questa settimana partecipano a seminari che hanno per soggetto la cultura svedese, la storia dell'impresa, i valori della società svedese; a fine soggiorno, ricevono la

⁸ Altreconomia.it – Il trucco olandese di Ikea (febbraio 2009)

“assembling key” una sorta di simbolo Ikea con impressa la scritta “ambasciatore” e una volta rientrati nei loro Paesi e dai loro dipendenti devono diffondere il messaggio Ikea.

Come si può evincere, quindi, da quanto riportato si può giungere alla conclusione che la “macchina organizzativa” sia lontana dagli schemi tradizionali, anzi si ha l’impressione di trovarsi davanti ad una “free-floating organization” accompagnata da una quasi totalità assenza del classico “capo” che impartisce ordini ma la condivisione di diversi sistemi di significati tra i vari gruppi all’interno dell’organizzazione.

I dati finanziari che seguono sono tratti dallo stato patrimoniale della INGKA Holding B.V. incluso nell’Annual Report per l’anno finanziario 2012 che per questa società inizia il primo settembre 2011 e si conclude il 31 agosto 2012 e costituisce una delle poche fonti dei conti economici-finanziari del gruppo. Essendo Ikea non quotata in borsa non è, infatti, possibile accedere ai bilanci e per questo non è, inoltre, sottoposta a norme di trasparenza e disclosure.

La tabella 2 seguente mette in luce, prendendo in considerazione più anni, l’evoluzione dei dati consolidati, espressi in milioni di euro, della multinazionale.

I grafici sottostanti vanno invece ad evidenziare la costante crescita delle entrate del gruppo nonostante la contrazione dei consumi come conseguenza della crisi iniziata nel 2007.

“In tempi difficili la scelta di Ikea diventa ancor più sensata per molte persone”, afferma la società con un comunicato. Il fatturato totale è aumentato del 9,8 per cento, nei 12 mesi chiusi a fine agosto, a 27,6 miliardi di euro mentre gli utili netti sono cresciuti dell’8 per cento a 3,202 miliardi⁹.

Per quanto riguarda la vendita dei prodotti Ikea, come possiamo vedere dai grafici sottostanti 2 e 4, l’Europa troneggia con ben il 70% delle vendite totali di cui il 14% è costituito dal mercato tedesco seguito da Francia e Italia. Il Nord America si trova al secondo posto con il 16% delle vendite seguite da Asia e Australia e Russia.

La fornitura comprende circa millequattrocento aziende sparse in tutto il mondo con eccezione del Sud America con le quali si instaurano accordi di acquisto di grossi volumi con la promessa di rapporti di collaborazione pluriennali ottenendo prezzi vantaggiosi. Uno dei vantaggi competitivi di Ikea è proprio quello di convertire un volume di acquisto sempre maggiore in una riduzione dei prezzi di vendita.

⁹ www.ilmondo.it/economia - Ikea/ Fatturato 2011-2012 +9,8% a 27,6 mld, crescita record, gennaio 2013

In Cina Ikea trova la maggior parte delle materie prime con il 22% delle forniture ma nonostante questo a livello di area geografica è ancora l'Europa con il 61% ad essere al primo posto seguita ora da Asia e Australia come riscontrabile nei grafici 3 e 5.

Johan Stenebo nel suo libro parlando della Cina afferma che la maggior parte del legname arriva proprio da quell'area di cui l'80-90% "quando non è stato ricavato da aree boschive protette, proviene dalle foreste vergini siberiane". "Nel momento in cui," - continua Stenebo – "ci piovesse tra capo e collo la troupe televisiva di un programma di giornalismo investigativo, Ikea risponderrebbe : "il nostro fornitore di mobili ha a sua volta molti fornitori di legname, quindi ci è impossibile controllare la provenienza di ogni tronco"". Da notare il fatto che l'impresa "svedese" è legata al WWF e a Green Peace, quindi difficilmente attaccabile dai media. Probabilmente è proprio per questi motivi che Ikea non ostenta i progetti ambientali e sociali che finanzia: li tiene da parte per i momenti critici in cui la sua immagine potrebbe essere in qualche modo intaccata.

1.3 Ikea e gli alberghi Moxy

Credo interessante e doveroso accennare al fatto che Ikea entro fine 2013 aprirà il primo hotel low cost a Milano, primo dei centocinquanta che la società tramite una joint venture con Marriot vuole realizzare nei prossimi dieci anni in Europa¹⁰.

Ma attenzione, la partnership non riguarda gli store di arredamento dal tipico design scandinavo: ad essere coinvolta è Inter Hospitality, una società che fa capo alla divisione Property di Inter Ikea, la holding lussemburghese dell'impero della famiglia Kamprad. La catena si chiamerà Moxy e Ikea vi investirà 500 milioni di dollari. Questi hotel saranno aperti vicino a centri dirigenziali, aeroporti, stazioni ferroviarie e metropolitane.

Gli hotel non saranno arredati con mobili Ikea ma si esperimenteranno nuove tecniche di costruzione per contenere i costi ispirate all'assemblaggio tipico di Ikea; le stanze saranno infatti prefabbricate e successivamente "montate" sul posto.

Il target a cui si punta è costituito dai "viaggiatori della prossima generazione", giovani ma non solo, molto attenti allo stile ma anche al portafoglio e sempre connessi alla rete.

Gli hotel avranno 150-300 stanze con grandi tv a schermo piatto, porte Usb accanto a ogni presa elettrica, ambienti comuni per socializzare e due spazi meeting attrezzati. Nella lobby

¹⁰ www.ilmondo.it/economia - Alberghi/ Inter Hospitality (gruppo Ikea) lancia con Marriott la catena alberghiera Moxy, marzo 2013

saranno a disposizione distributori automatici di cibo e bevande, mentre l'hotel offrirà prime colazioni continentali e un bar per le ore serali.

1.4 Ikea in Italia

L'arrivo di Ikea in Italia risale agli anni '70, con l'apertura di un ufficio acquisti (IKEA Trading) a Trezzano sul Naviglio, in provincia di Milano, per sondare il territorio nazionale al fine di individuare produttori adeguati agli standard dettati dalla Casa Madre. Il primo store vede la luce nel 1989 a Cinisello Balsamo chiuso successivamente nel 1998 in concomitanza con l'apertura del nuovo e più grande negozio di Carugate (24.500 mq), sempre in provincia di Milano. Nel 1989 gli italiani iniziano a familiarizzarsi con il sistema di vendita Ikea: il primo negozio fu subito un successo e divenne in breve tempo un punto di riferimento per migliaia di visitatori. Il profilo del cliente tipo risulta essere una donna sui 35 anni che vive in città, prevalentemente libera professionista, dirigente o casalinga, con una cultura superiore o universitaria.

L'espansione dei punti vendita da Nord a Sud prosegue a ritmo sostenuto: negli anni '90 aprono Torino, Corsico, Bologna, Genova e Carugate; nella successiva decade, Roma Anagnina, Firenze, Napoli, Brescia, Porta di Roma, Padova, Ancona, Bari, Parma, Rimini, mentre Torino si trasferisce da Grugliasco a Collegno.

Nell'autunno del 2009 è la volta dello store di Gorizia-Villesse, mentre l'anno seguente vengono inaugurati Salerno Baronissi e San Giuliano Milanese.

Catania, il primo punto vendita siciliano, ha aperto le porte nel marzo del 2011.

Nello stesso anno Ikea contava 19 negozi e il 2012 ha visto l'apertura del ventesimo store a Pescara/Chieti (San Giovanni Teatino). Per fine 2013 è prevista l'inaugurazione del negozio di Pisa (33mila mq) con un investimento di 62 milioni.

Le società di Ikea in Italia sono quattro, ciascuna con struttura organizzativa e campi d'intervento ben distinti:

- *Retail*: coordina e gestisce la rete dei punti vendita;
- *Property*: si occupa della gestione immobiliare, della costruzione di nuovi negozi e della ristrutturazione o dell'ampliamento di quelli esistenti;
- *Trading*: ha il compito di individuare produttori che soddisfino i requisiti di Ikea e quindi di amministrare la fase acquisti. L'ufficio italiano con sede a Corsico (MI) è uno dei più attivi al mondo: seleziona i fornitori e gestisce gli acquisti dall'Italia e da buona

parte del Mediterraneo. Gli articoli acquistati dai produttori nazionali sono destinati a tutti gli store Ikea del mondo, e non solo a quelli italiani;

- *Distribution*: gestisce i due depositi centrali di Ikea DC1 e DC2, appena fuori Piacenza, dove si ricevono e si stoccano le merci provenienti dai diversi fornitori e le si inviano ai negozi.

Di seguito riporto alcuni dati riferiti all'anno 2012.

Come scrive Chiara Mandelli nell'articolo "L'e-commerce secondo Ikea"¹¹ il Gruppo Ikea acquista in Italia l'8,24% di tutti i suoi articoli dagli attuali 28 fornitori italiani ponendo la bilancia commerciale in positivo essendo i volumi acquistati maggiori dei volumi venduti nei suoi 20 negozi di proprietà. Questo dato pone il mercato italiano al terzo posto al mondo negli acquisti di Ikea, dopo la Cina (22%) e la Polonia (18,22%). Da sottolineare il fatto che a metà degli anni novanta questa quota di approvvigionamento in Italia era il 4%.

In Italia il Veneto risulta essere il migliore con il 38% delle vendite totali seguito da Friuli (30%) e dalla Lombardia (24%). Queste tre regioni fanno più dell'80% degli acquisti conseguenza della concentrazione dei negozi Ikea al nord e centro Italia. Oltre l'80% degli acquisti Ikea in Italia sono mobili: cucine (35%), camere (26%), scaffalature (12%), bagni (9%).

Dopo oltre 20 anni di presenza in Italia e di continua espansione, Ikea nel 2012 ha registrato il primo fatturato in calo: -2,6% a 1.598 milioni di euro.

"La pressione sui consumi derivante dalla crisi si fa sentire anche per noi", ha commentato l'amministratore delegato di Ikea Italia, Lars Petterson.

1.5 Competitors

Ikea è competitor di tutti, lo è nei confronti della bottega che vende le candele ed i vasi, lo è nei confronti di negozi importanti, con i quali condivide molti clienti, lo è nei confronti di tutti i centri arredamenti. Si può dire che quasi ogni individuo che abita in una nazione dove il colosso svedese è presente, identificabile come cliente, sa dell'esistenza di Ikea o è stato da Ikea almeno una volta.

Ikea è presente in Italia ormai da molti anni ed ha davvero rivoluzionato il mercato dell'arredamento mettendo di fatto in crisi molti mobilifici tradizionali. In questo scenario, uno dei pochi competitor a crescere costantemente ed a opporsi al predominio di Ikea è stato

¹¹ Rivista "Largo Consumo" n.1/2013

Mondo Convenienza, tanto che spesso il confronto che molti italiani fanno in fase di acquisto è tra Ikea e Mondo Convenienza. L'aspetto che però fa la differenza è quello del servizio: Mondo Convenienza offre un servizio più tradizionale, in cui trasporto e montaggio sono sempre presenti, mentre con Ikea vengono percepiti come mere spese aggiuntive da evitare. C'è poi una questione di stili e di target differenti: lo stile Ikea è molto caratterizzato e divide in due i pareri dei consumatori, è amato da molti ma anche detestato da alcuni. Le collezioni di Mondo Convenienza sono più tradizionali, meno ambiziose ma più classiche.

A livello mondiale possiamo individuare principalmente 4 competitors:

- Euromarket Designs Inc., società privata fondata a Chicago nel 1962 produttrice di casalinghi e mobili;
- Galiform plc., società inglese creata nel 1964 che si occupa della vendita di cucine, camere da letto, porte e falegnameria;
- Wal-Mart Stores Inc., grandi magazzini statunitensi che risalgono al 1962 ;
- Muji, azienda multinazionale giapponese nata nel 1980 competitor solo per il comparto arredamento.

Johan Stenebo individua invece Target Corporation e Home Depot come possibili concorrenti a livello mondiale e sottolinea come entrambi siano molto più grandi di Ikea ma con un orientamento regionale e diretto sul nord America. Altro aspetto evidenziato dallo scrittore risulta essere la frammentarietà del mercato dell'arredamento.

Inoltre il fatto che Ikea richieda che ogni negozio venda il prodotto ad un prezzo inferiore almeno del dieci per cento rispetto al prezzo di mercato pone dei limiti non trascurabili a tutti i concorrenti.

1.6 L'assortimento

L'assortimento comprende circa dieci mila articoli uguali in tutto il mondo fatta eccezione per alcuni pensati apposta per il mercato americano¹².

Di questo assortimento un terzo viene rivisto ogni anno e da lavoro a ben 750 persone all'Ikea of Sweden di Älmhult in cui vengono decise le sezioni dell'assortimento, i prezzi dei prodotti principali, i volumi di vendita e acquisto di ogni articolo e il sistema di trasporto e immagazzinamento.

¹² Letti più grandi, bicchieri più larghi ecc.

I prodotti Ikea hanno l'etichetta "Design and Quality, IKEA of Sweden", sono venduti solo in negozi Ikea e per la loro realizzazione vengono impiegati ben due anni a causa della burocrazia ma anche per gli sforzi in energia e creatività necessari. Ogni sforzo è infatti indirizzato a fornire funzionalità ed estetica ad un prezzo largamente accettabile; formula che contribuisce a rendere possibile il mantenimento del primato mondiale nell'"Interior Design".

L'intero assortimento può essere diviso in due grandi macro categorie merceologiche: arredamento e complementi d'arredo, a loro volta suddivisi in quattro gruppi di stile a seconda del design e dell'espressione:

1. *Country* costituito da mobilia neotradizionale;
2. *Scandinavian* ossia il tipico arredamento chiaro d'ispirazione nordica;
3. *Modern* che segue la moda del continente;
4. *Young Swede* costituito da forme ipermoderne e artistiche con colorazioni sgargianti.

Questi gruppi vengono a loro volta suddivisi in diversi livelli di prezzo ossia alto, medio, basso e BTI (Breath taking item) o denominati anche "pugni in faccia"; si tratta in questo ultimo caso di articoli talmente economici da far rimanere senza fiato.

Si crea in questo modo una matrice di assortimento che incorpora tre vantaggi:

1. Ogni area è in grado di trovare con facilità le caselle mancanti e colmare il vuoto;
2. Aiuta i clienti a mischiare ed abbinare diversi tipi di prodotti mentre arreda;
3. Pianificazione ciclo annuale che regola tutte le parti del processo di sviluppo dei prodotti.

Da sottolineare il fatto che mentre i nomi da assegnare agli articoli vengono decisi dall'amministrazione, dall'altro è lo stesso fondatore ad accettare o scartare gli articoli proposti a dimostrazione dell'importanza che tutt'ora la sua figura mantiene nell'assetto organizzativo.

Importante risulta essere il manuale "Tre assi e un re" in cui vengono elencati i prodotti più importanti dell'assortimento normale e varia a seconda delle nazioni per cogliere i gusti più disparati. I tre "assi" sono rappresentati da un best seller, un prodotto con il più alto margine di guadagno lordo e un terzo prodotto dal prezzo molto conveniente. Il "re" è invece costituito da un articolo che probabilmente diverrà un best seller.

L'assortimento assume una centrale importanza per quanto riguarda la cultura aziendale; il libro "Il testamento di un mobiliere" chiamato anche "le nove tesi" che risale al 1976 e scritto dal fondatore contiene, infatti, una "tesi", la prima per la precisione, che illustra il concetto di assortimento come identità aziendale, idea riassunta anche dalla frase "noi siamo quello che

vendiamo". Grazie a questo libro nato in concomitanza con un cambiamento dell'immagine stessa di Kamrad dal rigore all'informalità e giovialità, l'assortimento acquista un profilo chiaro e definito in termini di design, funzione e prezzo. Si tratta di un assortimento che deve coprire l'intero interno abitativo, completato da accessori e oggetti decorativi stando però attenti a concentrare gli sforzi sui prodotti più importanti di ogni gruppo. In questo senso l'affermazione del fondatore "su tutto ciò che non è arredamento, Ikea deve usare estrema prudenza" è quanto mai emblematica dell'attenzione a non far perdere agli occhi del cliente l'immagine del prezzo basso e ad affermare un "tipico Ikea". La semplicità, la linearità, la facilità d'uso e la resistenza devono, secondo l'impresa, caratterizzare ogni prodotto e conferire qualità che deve adattarsi alle esigenze del fruitore mantenendo al contempo un prezzo il più vantaggioso possibile grazie al monitoraggio costante dei centri di costo.

Il risultato è una linea di arredamento che fa largo uso di materiali naturali, proposte in diverse varietà di stile tutte coerenti con il segmento di clientela di riferimento. Inoltre la progettazione si avvale anche di una solida partnership con i fornitori, coinvolti nello sviluppo di nuovi prodotti e il miglioramento di quelli già esistenti.

1.7 Il punto vendita

I punti vendita o "sales machine" costituiscono l'interfaccia con l'utente finale a cui l'azienda si rivolge e per questo motivo assume un'importanza cruciale nel tentativo di offrire un'atmosfera unica ed inimitabile che possa creare un vantaggio competitivo sostenibile e difendibile nei confronti dei competitor. E' nei negozi, infatti, che viene implementata l'intera strategia commerciale e di marketing.

Interessante, perché fornisce un'idea su cosa ci si imbatte all'entrata in un negozio Ikea, è la descrizione riportata dall'articolo "The story of Ikea"¹³: "If you visit an Ikea store you will find free pushchairs, supervised childcare and sometimes children's playgrounds as well as wheelchairs for the disabled. Inside the doors to the store, a receptionist's desk supplies customers with a catalogue and, if requested, tape measures, pens and paper. One complete area of the store is devoted to a large furniture showroom, designed around dozens of rooms settings. Customers follow a carefully designated route through living rooms, bedrooms, dining

¹³Joseph D'Cruz e Alan Rugman - The Antidote Issue - Management practice (agosto 1997)

rooms, kitchen and bathrooms. Furniture is also displayed in categories such as sofas, chairs and shelving units.”.

Il compito di queste strutture è quello di trasformare il maggior numero possibile di visitatori in clienti; tesi questa sostenuta dall'inglese professor Alan Penn, docente universitario di Informatica architettonica e urbana alla Global University of London, secondo il quale “il layout del negozio Ikea è progettato per disorientare e far comprare più prodotti possibili durante il soggiorno nel superstore di mobili”.

Anche Kerry Capell, con il suo articolo “Ikea: how the swedish retailer became a global cult brand”¹⁴, evidenzia come la multinazionale punti a prolungare le visite mettendo in atto una “coercizione gentile” (come è stata definita dalla Harvard B-school), che comincia all'entrata, con il centro giochi dove “parcheggiare” i bambini e avere maggiore tranquillità per dedicarsi allo shopping.

Il coinvolgimento, l'acquisto di impulso e la creazione di una vera e propria esperienza caratteristica d'acquisto sono, in effetti, i veri punti di forza dell'impero Ikea.

La multinazionale dispone di grandi negozi di proprietà localizzati vicino ai maggiori snodi autostradali, posizionati strategicamente, quindi, non in centro ma nella periferia e questo per le dimensioni degli stores, per la possibilità di avere ampi parcheggi e per attirare clienti, locali e non, con facilità: “In accordance with the IKEA “potato-field-philosophy”, the IKEA stores are generally situated some 5-10 minutes by car outside the cities, where land is cheap and parking is easy.”¹⁵

L'esigenza di un ampio parcheggio è dovuta anche al fatto che i clienti nella maggior parte dei casi provvedono in maniera autonoma al trasporto a casa dei mobili attraverso un packaging piatto appositamente studiato per evitare, come afferma Kamprad stesso, di “trasportare l'aria”.

Dall'esterno, i negozi Ikea presentano una struttura semplice di colore blu, che fa da sfondo ad un'ampia insegna gialla riproponendo gli elementi identificativi del logo Ikea: “IKEA's buildings, especially the stores, are one of the company's most visible symbols, both to external “audiences” and to the internal “public”. Their design reflects IKEA's official philosophy of “being simple and functional” and the pursuit of being cost-conscious. The location on low-priced real estate outside the more exclusive shopping centres downtown and the functional

¹⁴ Business Week (novembre 2005)

¹⁵ “Identity Across Borders – A study in the “IKEA-World” – Miriam Salzer (1994)

and modern buildings express a low-cost attitude. There are no expensive adornments or luxury elements, such as marble and glass entrances or offices in leather and teak, which can be found in many other companies as signs of prosperity and success. The only sign of success is the giant size of the stores. IKEA gives you an impression of being “big”.¹⁶

Il blu e il giallo sottolineano le origini svedesi, riproducendo i colori della bandiera nazionale. La pressoché totale assenza di vetrine è compensata da un’ampia porta di accesso che invita all’ingresso e da esposizioni stagionali esterne, che fungono da collegamento ideale tra l’ampio parcheggio e l’interno dei negozi.

Gli ampi spazi interni sono utilizzati per ricreare diverse ambientazioni in cui molti prodotti vengono esposti in modo che i clienti possano vedere e toccare gli articoli del catalogo. Questo è ancora una volta il risultato di una convinzione del fondatore in quale crede che “il modo migliore di vendere un prodotto è farlo vedere in funzione”. Nella rappresentazione degli ambienti, il rapporto dialettico e costruttivo tra store manager, creativi e casa madre rappresenta il fulcro del sistema e l’elemento all’origine della forte personalità di questi punti vendita.

Rilevante la figura dell’arredatore “*Komin*” (kommunikation och inredning) che sta ad abbreviare le parole comunicazione ed arredo ma anche, nella forma ridotta, il significato di “avanti, entra!” e che ha la funzione di comporre e vivificare l’esposizione per coinvolgere il cliente e fare in modo che si immagini quell’ambientazione all’interno della sua casa.

Sono gli stessi ambienti, quindi, che divengono il principale mezzo di comunicazione con la clientela, attraverso un uso attento e preciso di specifiche tecniche espositive e di visual merchandising.

Ciò che si mette in pratica in un negozio Ikea è quello che si può chiamare “vendita automatica” in quanto l’acquisto da parte del cliente è in qualche modo svincolato dalla presenza di un negoziante. L’obiettivo è facilitare l’acquisto attraverso il solo ausilio del catalogo, del talloncino del prezzo e di altre insegne in modo che si possa in tutta libertà scegliere e ritirare i prodotti selezionati senza tempi di attesa e senza pressioni da parte del commesso. Le indicazioni assumono un’importanza fondamentale, dovendo assicurare al cliente un notevole supporto informativo, confermata dal fatto che Kamprad reputa fallito un prodotto senza prezzo e dalla convinzione sul fatto che il cliente non acquisterà mai qualcosa di cui non conosca preventivamente il prezzo.

¹⁶ Berg & Kreiner (1990)

Credo personalmente che però quello che sia più interessante sia la creazione di percorsi vincolati all'interno del negozio andando a creare quello che Johan Stenebo, ex dipendente Ikea, ha descritto nel suo libro "Ikea - Mito e realtà" in cui afferma "è come se Ikea mettesse un anello al naso e guidasse il cliente in giro per il negozio per fargli acquistare il più possibile." A sostegno di questo, spiega il Professor Penn: "A differenza di un normale supermercato, dove è possibile spostarsi da un reparto all'altro e tornarci facilmente, Ikea ha introdotto un percorso specifico che è difficile da lasciare. I clienti, seguendo la strada tendono a portare con sé più prodotti per paura di non ritrovarli più avanti." Da parte loro, i vertici dell'Ikea rispondono con le dichiarazioni di Carole Reddish, vice direttore delegato di Ikea per Irlanda e Gran Bretagna, la quale spiega¹⁷: "I nostri negozi sono progettati per dare ai clienti diverse idee su come arredare la propria casa, dalla cucina alla stanza da letto. Mentre molti clienti vengono in negozio per ispirarsi, molti altri arrivano con una precisa lista degli acquisti realizzata dopo aver consultato i nostri cataloghi cartacei e online".

Dietro alla disposizione degli articoli sta, in effetti, un attento studio grazie al quale si individuano aree "calde", "bollenti" e "fredde" a seconda dei percorsi prescelti dai clienti che vengono osservati durante la visita.

Le prime due aree vengono ovviamente preferite per prodotti reputati più importanti.

Gli stessi rettilinei sono di una lunghezza non superiore a quindici metri e subito seguiti da curve mettendo in atto un controllo ingegnoso della passeggiata per cogliere l'attenzione del cliente verso determinati prodotti piuttosto che altri conducendo spesso a decisioni di acquisto del tutto inconsce. I "canestri", questo il nome delle ceste bianche posizionate in punti strategici sovrastati da un cartello col prezzo, servono proprio a quest'ultima funzione. Vengono chiamati anche i punti "aprite il portafogli" e sono costituiti da prodotti accattivanti per design, funzione o prezzo particolarmente basso che hanno una funzione consolatoria in quanto il cliente, dopo aver visto le allettanti composizioni, decide di portarsi a casa un piccolo pezzo di quell'ambientazione.

Questo studio interno della "disposizione perfetta" costituisce un punto di forza anche per Kerry Capell, il quale a tal proposito, nel suo articolo nel Business Week nel 2005, scrisse: "[...] con la disposizione circolare dell'esposizione all'interno, le persone possono vedere tutto continuando a camminare sempre nella stessa direzione, fermandosi dovunque senza bloccare il flusso, grazie agli ampi corridoi. Lungo il percorso, è un susseguirsi di ambientazioni e

¹⁷ www.manageronline.it – Come il labirinto Ikea spinge all'acquisto (marzo 2011)

facilitazioni che spingono le persone a rimuovere o abbassare le resistenze all'acquisto, anche proponendo tanti oggetti a prezzi molto bassi (meno di 2\$), che inducono a ritenere che niente sia costoso, salvo poi riempirsi di tante cose che messe insieme fanno spesa/fatturato.”.

Interessanti le considerazioni di Mauri C.¹⁸ che evidenzia il forte impatto emozionale di lampade, luci e tutto quanto relativo al *furnish with light* che da un lato creano un ambiente accogliente e dall'altro fanno da traino alle vendite; l'uso delle pareti perimetrali dove vengono alloggiati i prodotti principali risultano funzionali a dare l'idea dell'ampiezza dell'assortimento. Non lasciati al caso i *perimetral break* quali faretti o sfondi colorati che evidenziano prodotti od offerte vantaggiosi e risultano fondamentali per spezzare la continuità espositiva e per richiamare l'attenzione del visitatore. L'autore inoltre individua 5 messaggi del *visual instore*: arredamento, prezzo basso, democratic design, novità e stagionalità che risultano essere gli stessi usati per il *perimetral break*.

Molto importanti sono, come sottolineato da Miriam Salzer nel suo studio sul caso Ikea, le comunicazioni ai clienti e il rapporto che si instaura tra cliente e venditore.

L'autrice parla a tal proposito di “how to shop at Ikea”: “Signs, billboards and arrows directs the customers around the store. Nevertheless, the redshirts are needed to be there to answer questions and help with more information. In some departments the co-workers have closer contacts with the customer, e.g. when selling complex kitchen systems. They recognize their customers as friends, laughing and joking with them.”.

Si punta, quindi, ad instaurare una rapporto servizievole ed allo stesso tempo amichevole per far sentire il cliente al proprio agio con la supervisione del “communication & display department” che ha il compito di rendere l'acquisto e le informazioni facilmente accessibili e collabora nella disposizione interna dello store che, come sopra esposto, non è lasciata al caso: “The communication & display department has the role of pedagogically teaching the customers “how to shop” with extensive communications in the store. And furthermore they are supposed to create inspiring environments with the help of room settings in the showroom.”.

Volendo riassumere si può affermare che i compiti assolti da un negozio Ikea sono:

- assicurare un meccanismo di vendita efficiente e competente;
- ispirare i visitatori con soluzioni d'arredo;
- comunicare specializzazione nel campo dell'arredamento;

¹⁸ Mauri C. (2004). Innovazione nel retail nei prodotti per la casa. Franco Angeli, 178-195.

- offrire una giornata piacevole a tutta la famiglia.

1.8 La logistica come aspetto core

Con un assortimento così ampio e variegato la gestione dell'enorme flusso di merci che ne consegue è quanto mai difficile da tenere sotto controllo e proprio per questo motivo per Ikea la logistica diviene un punto di fondamentale importanza.

I prodotti Ikea vengono realizzati da fornitori e successivamente trasportati ai negozi Ikea in tutto il mondo, spesso attraverso uno dei magazzini centrali o centri di distribuzione della società che secondo Pervez N. Ghauri, Veronika Tarnovskaya e Ulf Elg nel loro articolo "Market driving multinationals and their global sourcing network"¹⁹ risultano essere 28 distribuiti in 16 nazioni.

In particolare la linea dell'impresa risulta secondo quanto affermato da Johan Stenebo nel suo libro, essere quella di limitare gli investimenti nelle strutture di magazzino per, in questo modo, costringere la logistica alla maggiore efficienza possibile. I problemi sono infatti dovuti alla riluttanza ad ampliare il numero di magazzini ed altre strutture per poter gestire l'aumento di volume del flusso di merci. Lo stesso fondatore non vuole investire denaro nei magazzini poiché è convinto che il cliente ritorni nel caso non trovasse l'articolo che cercava ed incita ad aumentare il numero degli articoli che arrivano direttamente dal fornitore al negozio senza passare dal magazzino. Inoltre lo scrittore racconta come in un paio di occasioni si è rischiato il collasso poiché non si riusciva a monitorare il flusso di merci proveniente dalle circa 1400 aziende fornitrici. Queste difficoltà sono dovute anche al fatto il lancio del catalogo avviene in agosto e di conseguenza in autunno i magazzini devono essere pieni in quanto il 40% delle vendite sembra si concentri proprio nei mesi tra settembre e dicembre. A tutto questo si somma il fatto che non esista una statistica affidabile su cui basare le previsioni per l'anno successivo. Si distinguono magazzini low-flow e high-flow a seconda del flusso che gestiscono ma quello tedesco è, come spesso succede, l'esempio d'eccellenza in quanto i prodotti a vendita lenta dell'intera Europa vengono in questo caso gestiti con una tecnica elettronica sofisticata. Nonostante le difficoltà implicite il sistema logistico dell'impresa svedese risulta essere uno dei migliori al mondo.

¹⁹ International Marketing Review Vol. 25 No. 5, 2008 pp. 504-519

Ikea lavora in vari modi non solo al fine di razionalizzare e semplificare la distribuzione, ma anche per ridurre al minimo l'impatto che questa parte del lavoro ha sull'ambiente. Il segreto è quello di calcolare il più esattamente possibile quanti prodotti saranno necessari per soddisfare la domanda. Questo elimina ogni inutile costo di produzione e stoccaggio.

Riassumendo le caratteristiche di distribuzione Ikea sono:

- Una rete di distribuzione globale;
- Grandi volumi;
- Pacchi piatti;
- Bassi costi.

L'obiettivo, naturalmente, è quello di assicurarsi che i prodotti giusti siano sempre disponibili presso il negozio in cui i clienti desiderano acquistare.

Interessanti, ai fini di questa trattazione, le osservazioni di Jens Hultman, Susanne Hertz, Rhona Johnsen e Thomas Johnsen nel loro scritto "Global Sourcing Development at IKEA – a Case Study": "The study provides evidence of the global sourcing process for IKEA and its suppliers being driven by incremental changes, which is consistent with established internationalization literature (e.g., Bilkey and Tesar 1977; Johanson and Vahlne 1977; Johanson and Wiedersheim-Paul 1975), but also involving overlapping relationships in domestic and international markets (Blankenburg 1995), as strategic sourcing developments roll out across IKEA's globalising sourcing network over time. [...] However, it also involves overlapping links between network actors in both Sweden and internationally as the global sourcing strategy is built; the impact of the global sourcing strategy of IKEA was influential in moulding the purchasing strategy and sourcing strategies of its suppliers. [...] The key elements sustaining the process are coordination, communication and interaction with suppliers via strategic subsidiaries which provide sourcing market knowledge and are strategically positioned across the globe – a key ingredient in the international sourcing development of IKEA are the actions and reactions of their supplier network."

Il sistema "packaging" ha, ed ha avuto, grande impatto sul sistema logistico e sul processo di sviluppo prodotto di Ikea come illustrato da Jenny Klevås (2005) nel suo studio "Organization of packaging resources at a product-developing company": "The IKEA case illustrates the importance of how packaging is organized and how a strong packaging function can influence, and be influenced by, other functions in a company. The packaging organization of IKEA has a great deal in common with how the purchasing or the logistics organization is described, presenting the same advantages and disadvantages. The case also shows the importance of

working in cross-functional teams, as identified by Ulrich and Eppinger (2000), and that when one function is excluded, it will most certainly be neglected by the team. [...] Packaging is affected by the product, and together they have a great impact on the efficiency of logistics. Changing one of them influences the others to a large extent and the risk of sub optimization is obvious.”. Come sottolineato dall’autrice se la funzione packaging è a stretto contatto con la funzione logistica ed i team di sviluppo prodotto, l’integrazione dell’imballo e dello sviluppo prodotto sarà più efficace grazie all’input della “supply chain overview”.

1.9 Missione e visione

Se da un lato possiamo definire la missione come la risposta a domande quali: “Chi siamo?”, “Cosa vogliamo fare?”, “Perché lo facciamo?”, dall’altro la visione ha il compito di rispecchiare i valori, gli ideali e le aspirazioni di chi fissa gli obiettivi, è proiettata nel futuro, è facile da ricordare, è una frase ad effetto, contiene aspirazioni realizzabili e deve essere chiara. I valori sono i principi fondamentali alla base dei comportamenti dell’organizzazione e di chi vi opera. Essi riflettono e rafforzano l’identità organizzativa. Il loro rispetto è funzionale all’assolvimento della missione ed al conseguimento della visione.

In altre parole: “The service strategy usually can be expressed in a few sentences or words. Its value is in guiding and energizing; thus, the words serve their purpose only if they embrace a company’s core beliefs, touch the human spirit of achievement, and are internalized. If employees have to look up the company’s service strategy in a manual or planning document, the company doesn’t have a strategy” (Berry, 1995: 62-3).

Ikea è riuscita negli anni a sviluppare e mantenere intatta la sua missione: “creare una vita quotidiana migliore per la maggioranza delle persone”²⁰ tradotto nello Strategy statement: “Offrire una ampia gamma di ben disegnati e funzionali prodotti per la casa, ad un prezzo così basso che la maggior parte delle persone possano permettersi di acquistarli “.

Nel fare questo Ikea ha cercato di sottolineare la sue origini svedesi, promuovendo la storia e la cultura del paese di origine come evidenziato da Miriam Salzer nel suo scritto “Identity Across Borders – A study in the “IKEA-World””²¹: “Ikea is a company that consciously reflects on and dwells into its own “culture” and identity, and explicitly tries to manage people through

²⁰ Kamprad I., Il testamento di un commerciante di mobili, 1976.

²¹ Linköping Studies in Management and Economics (1994).

a shared “corporate culture”. Another “extreme thing” about Ikea is the way the company uses the national identity, or the Swedishness, as a demarcating property on the international markets. Ikea cherishes and promotes its history and national origins.”. L’autrice continua descrivendo la missione della multinazionale: “IKEA sides with the many; giving IKEA a "social mission". In contrast to other business corporations IKEA is given the role of not only selling a product, but also of being a "reformer of the world". IKEA makes "beautiful living" possible for everyone. And the product range is the symbol that make this philosophy visible. But at the same time, there is a striking commercial aspect of the self-view. The stores are described as highly efficient selling machines, weekly sales are announced and compared, sales records are celebrated, etc.”.

Johan Stenebo nel suo libro²², parlando a proposito dello slogan significativo Ikea, sostiene: “il motivo per cui un’azienda investe tempo e forze nella sua cultura è semplicemente il valore intrinseco di quest’ultima, che genera un vantaggio competitivo sui concorrenti”. Il percorso necessario per poter raggiungere questo obiettivo, che all'interno dell'organizzazione viene definito Ikea Way (IWAY), è fondato sulla condivisione tra tutti i collaboratori dei medesimi valori. Questi costituiscono la vera forza di Ikea, permettono di tenere unito il suo universo e rappresentano l'essenza del concetto su cui si è sempre fondata l'organizzazione. Queste considerazioni sono ben sintetizzate dalle parole del fondatore, il quale sostiene che “mantenere una cultura Ikea forte rappresenta uno dei fattori più importanti per il successo del concetto Ikea e il suo sviluppo” e dalla sua teoria: “la cultura che non dà un po’ di prurito alla pelle non è degna del suo nome”.

Questo significa che i collaboratori e la loro identificazione nei principi dell'organizzazione costituiscono la risorsa più importante che l’impresa svedese possa vantare.

Negli anni, la cultura ed i valori si sono modificati, hanno accompagnato lo sviluppo dell'organizzazione, adattandosi alle nuove realtà incontrate e beneficiando del contributo di tutti i collaboratori che sono entrati a far parte dell'impresa.

I valori di Ikea e lo slogan “affordable solutions for better living”, dunque, non rappresentano un concetto astratto e immutabile, ma costituiscono bensì strumenti pratici che supportano lo svolgimento del lavoro di ogni giorno in modo da facilitare la realizzazione dell'idea commerciale dell'organizzazione.

²² Johan Stenebo – “Ikea – mito e realtà” (Egea 2010)

Il background culturale²³ in cui nasce Ikea è caratterizzato da una attenzione per le piccole cose, per la qualità della vita anche in condizioni di ristrettezza, dal rispetto per le persone; ciò, secondo la sociologia middleuropea, è giustificato e conseguenza di anni di storia piuttosto pacifici, cultura e religione protestante che pone al centro l'individuo, che hanno portato la gente a dare il giusto peso alla quotidianità, a cercare di impegnarsi per migliorare a piccoli passi l'oggi, senza puntare ad obiettivi eccessivamente ambiziosi.

La cultura organizzativa che caratterizza il gruppo Ikea è chiaramente sintetizzata nelle parole di Ingvar Kamprad: "The true Ikea spirit is founded on our enthusiasm, our constant will to renew, on our cost-consciousness, on our willingness to assume responsibility and to help, on our humbleness before the task, and on the simplicity of our behavior.". Un orientamento forte, quindi, verso la semplicità, la riduzione degli sprechi, la ricerca di soluzioni creative; un'attenzione importante alle questioni sociali e ambientali. Orientamento che Edström, Lindkvist e Sjöborg descrivono, parlando a proposito del management scandinavo, con queste parole: "The "IKEA-way" of doing things is often viewed as a "Swedish" way. Cost-consciousness, team-spirit, informality and egalitarian relationships are all regarded as values emanating from the Swedish or "Smålandish" culture.".

A sostegno di questo Bo Edvardsson e Bo Enquist nel loro scritto "The Ikea Saga: How Service Culture Drives Service Strategy"²⁴ affermano: "We also argue that the "success story" of Ikea is based on producing and co-producing collective meanings (Salzer, 1994; Salzer-Morling, 1998), which very much is about "the power of identity"(Castell, 1997). A way of doing this is the use of "sense-making in organization" (Weick, 1995), a topic which is well developed in the leadership of Ikea; especially by its founder Ingvar Kamprad and his successors as top executives, based upon a strong service culture in form of culture expressions.".

Il fondatore è la testimonianza vivente dei valori e della cultura Ikea convinto che non ci sia alcun modo migliore ad accezione del "buon esempio" per trasmetterli: "Kamprad is not only IKEA's chief strategy officer. He also embodies the company's values and vision" questa la descrizione del Business Week (1997).

Da sottolineare fin da subito che nel caso Ikea si assiste ad una sovrapposizione quasi perfetta tra valori e credenze che assieme vanno a costituire con ideologie ed assunti di base il livello nascosto o "invisibile" della cultura organizzativa (Schein 1990).

²³ Ikea, "L'era delle grandi opportunità non è ancora finita", 1991.

²⁴ Articolo del "The service industries journal" (2002)

Se da un lato i valori sono costituiti da quello che per noi è importante e riguardano la sfera morale, le credenze o convinzioni sono quello in cui crediamo fermamente, sono idee pre-programmate che ci guidano poiché ritenute vere attinenti la sfera cognitiva.

I valori a cui Ikea si ispira non solo in tal senso dichiarazioni di intenti, ma valori messi in pratica da tutti i membri dell'organizzazione durante l'attività quotidiana che credono che quello che fanno sia positivo per loro e per gli altri nel creare una vita migliore.

Di seguito verranno brevemente descritti i principali valori Ikea²⁵.

- **Collaborazione ed entusiasmo:** Ikea non può essere considerata l'opera di un solo attore. Nonostante il contributo di alcuni soggetti sia stato determinante, l'organizzazione si è sempre caratterizzata dalla collaborazione tra persone che condividono gli stessi ideali e rispettano gli apporti che ogni persona può offrire. All'interno di Ikea ogni dipendente è importante ed ognuno aggiunge valore alle potenzialità della squadra. A tal proposito molto ricorrente è la metafora con la famiglia: "The "family metaphor" is one of the most recurrent metaphors Ikeans use when describing how they view themselves and the organization. They often describe IKEA as if it were "a big family".". ²⁶

Questo spirito è confermato da Miriam Salzer che nel suo scritto evidenzia come il sentirsi una famiglia non sia solo una metafora ma come effettivamente questo si rifletta nei comportamenti: "In the stores, everybody know each other by name. Everybody wears a name tag with their given name printed in black. When answering the phone, only first names are used. Many co-workers express that interacting on a first-name basis and knowing everybody is something they believe is special or typical for IKEA and which is a part of the "family-thing".". "

L'impresa, inoltre, ritiene che la differenza tra la mediocrità e l'eccellenza sia spesso la stessa che intercorre tra indifferenza e passione. La passione è rappresentata dall'entusiasmo e dall'impegno che devono guidare i collaboratori che nello svolgimento dei propri ruoli devono divertirsi. Solo in questo modo è possibile cercare nuovi modi per ridurre i prezzi dei prodotti, incrementare le vendite ed incontrare le necessità dei clienti.

²⁵ Kamprad I., Il testamento di un commerciante di mobili, 1976.

²⁶ Roderick's description of The Body Shop (1991)

- **Desiderio costante di rinnovamento:** l'esperienza quotidiana ha dimostrato che nulla è costante e che per poter governare le situazioni mutabili dell'ambiente è necessario un continuo rinnovamento. Per permettere ciò, Ikea si è sempre impegnata nel creare un'atmosfera interna che incentivi i propri collaboratori a cercare nuove soluzioni e a sviluppare cambiamenti in modo costante. La necessità è quella di adattarsi alla domanda dei consumatori e stupirli con soluzioni innovative in grado di permettergli di risparmiare ed aumentare il proprio livello di soddisfazione. Secondo Kamprad la sopravvivenza dell'impresa è legata alla necessità di cambiare sempre; se non si è dinamici si muore.
- **La consapevolezza dei costi:** ogni collaboratore all'interno dell'impresa deve impegnarsi a ridurre i costi in quanto senza un'accorta politica dei costi è impossibile offrire prezzi bassi ai clienti. Solo in questo modo, dall'utilizzo di poche risorse è possibile ottenere grandi risultati: "Our low prices are written into our business idea as an essential condition for our success. Anyone can tell you that it is impossible to have low price, good quality and good profitability if you don't have low costs. So cost-consciousness has to permeate everything we do, almost to the point of that kind of exaggerated meanness that others may call "penny-pinching"."(Ikea document 3:32). La consapevolezza dei costi attraversa trasversalmente ogni attività e ogni collaboratore dell'organizzazione. Essa è riscontrabile dalla progettazione dei prodotti dell'assortimento, che vengono realizzati a partire dalla definizione del prezzo di vendita, fino all'attenzione richiesta ai collaboratori per ridurre gli sprechi nelle attività quotidiane. Può sembrare insignificante, ma anche un piccolo spreco di corrente elettrica (come utilizzare l'illuminazione artificiale anche quando è superflua) può incidere sulla competitività dell'organizzazione.
- **Capacità di accettare e delegare le responsabilità:** per Ikea la disponibilità ad assumersi e delegare le responsabilità non è considerata un peso, ma un privilegio e un'opportunità. Risulta necessario che l'impresa incoraggi i collaboratori che hanno il desiderio di farsi avanti e assumersi gli incarichi anche a costo di commettere errori. I fallimenti sono un rischio di cui l'organizzazione si deve fare carico, essi sono alla base dello sviluppo e rappresentano la via preferenziale di crescita e formazione. Il learning by doing è una pratica condivisa all'interno dell'impresa e sottolinea il coraggio e la fiducia che l'impresa detiene nei confronti dei propri collaboratori. Tutto questo è confermato anche dalla testimonianza di Miriam Salzer nel suo scritto: "The family-

metaphor contributes to and reinforces this sense of "we-ness". Ikeans often describe their company as "a big family". "We care for each other" and various traditional family celebrations are promoted and sustained within the group. Everybody should work side by side, being ready to give a hand where needed. Especially in the Swedish store, this is a very strong feeling among the co-workers. [...] To work together, managers and co-workers being all alike. No special lunchrooms for managers, few hierarchical levels and low barriers between managers and co-workers. "Here we're all alike".

- **Umiltà e forza di volontà:** il rispetto, la generosità, la capacità di ascoltare gli altri sono aspetti imprescindibili della cultura Ikea. L'attenzione non deve rivolgersi solo ai clienti, ma deve coinvolgere tutti gli stakeholder dell'impresa, dai fornitori ai coworkers. L'umiltà assume anche il significato di onestà, nel senso di saper riconoscere le proprie debolezze, cercando le vie per migliorarle. Questo consente all'impresa di accettare nuove sfide e di trasformare le minacce in opportunità. Possiamo, infatti, leggere nel "The Testament from a Furniture Dealer": "In all countries and social systems, eastern as well as western, a disproportionately large part of all resources is used to satisfy a small part of the population. In our line of business, for instance, too many new and beautifully designed products can be afforded by only a small group of better-off people. Ikea's aim is to change this situation. Ikea is a company for "the majority of people".
- **Semplicità:** in Ikea la semplicità è rappresentata essenzialmente da tre concetti: efficienza, buon senso e comportamento spontaneo. Se ci sono poche regole e semplici risulta più facile rispettarle. Ikea è uno stile di vita che rifiuta lo status e abiti costosi sostituiti da abitudini e azioni semplici. Questa è la via seguita da Ikea per il suo sviluppo, una strada che permette di risparmiare tempo e incentiva le persone al lavoro di squadra. Il motto dello stesso fondatore Kamprad era: "la semplicità è una virtù".

L'immagine soprastante è significativa poiché il muro di pietre è un simbolo di Ikea rappresentante, al di là delle origini svedesi di cui questo può essere un tipico paesaggio, la semplicità e il duro lavoro che costituiscono valori imprescindibili della "filosofia Kamprad".

- **Essere d'esempio:** "il metodo più semplice è il buon esempio". Con queste parole Ingvar Kamprad sottolinea la necessità di una leadership basata sul comportamento piuttosto che sugli ordini imposti dall'alto verso il basso.

Il fondatore, come scrive Miriam Salzer non è solo il padre della multinazionale ma incarna i veri valori Ikea: "Ingvar Kamprad is not only "the Daddy" of the family, but he is also an important "transmitter of meanings". His extensive travels around the world and to different IKEA stores give him the role of a "missionary man". By his way of dressing, acting and talking, he symbolizes for many the "true IKEA spirit" and becomes a living example of the IKEA "culture".".

I dipendenti saranno molto più allineati alle direttive aziendali se queste sono la chiara manifestazione della condotta adottata dal vertice piuttosto che non il risultato del rispetto di una serie di ordini. Per questo, all'interno di Ikea, è necessario che i manager diano il buon esempio, operando in accordo con i valori dell'impresa e creando una buona atmosfera di lavoro in grado di stimolare i collaboratori ad allinearsi alla filosofia Ikea.

- **Il coraggio di essere differenti:** per poter crescere è necessario cercare nuove sfide e soluzioni. Ikea incentiva i propri collaboratori a mettere in discussione tutte le abitudini, ricercando un continuo sviluppo e miglioramento. Senza idee innovative e stimolanti non può esserci progresso, senza le soluzioni anticonvenzionali adottate dal fondatore, la realtà di Ikea sarebbe probabilmente molto differente rispetto a quella che conosciamo oggi: "No special lunchrooms for managers, the informal dressing style, the absence of traditional status symbols, etc., are not only symbols that create a sense of "we-ness", but they are also symbols that create a self-image of being different from other more traditional and hierarchical companies. Especially the informal dress code is something that Ikeans often use as an example when depicting how different they are."²⁷.

Un obiettivo dell'organizzazione è rappresentato dalla necessità di creare un ambiente di lavoro in cui i coworkers possano avere il coraggio di fare le cose in modo differente, senza curarsi delle scelte intraprese dalla maggior parte dei concorrenti.

- **La forza di essere realisti:** è necessario essere coerenti con i propri valori senza perdere mai di vista quella che è la realtà. I negozi Ikea sono esercizi di vendita al

²⁷ "Identity Across Borders – A study in the "Ikea-World"" – Miriam Salzer (1994)

dettaglio e per questo non bisogna dimenticare che il cuore dell'attività è rappresentato dall'incontro col cliente e con le sue necessità. E' questo il core business di Ikea ed è per questo che le strategie, le procedure, le decisioni che vengono prese dall'impresa devono essere coerenti e funzionali con le routine operative dell'organizzazione.

- **L'importanza di essere sempre in movimento:** è molto più importante la strada percorsa per raggiungere gli obiettivi che i risultati ottenuti. L'analisi delle attività e della realtà quotidiana deve ispirare Ikea a ricercare nuove vie di miglioramento ed ottenere nuovi risultati. Come scritto dallo stesso fondatore nel 1976: "Today you will find IKEA all over the world and IKEA's size will give rise to new problems, problems that will be solved in the same unconventional way that IKEA has always solved its problems. IKEA will never be completely finished. Life will constantly feed IKEA with new problems. Problems that create new ideas and new solutions. Solutions that will change IKEA." In un ambiente in continuo cambiamento la ricerca di nuove possibilità e nuove sfide rappresenta la chiave del successo. L'organizzazione non può basarsi su quello che è già stato fatto ma deve essere orientata al futuro, su quello che ancora resta da fare. La tendenza ad un miglioramento continuo richiede all'impresa di mettersi sempre in discussione e di provare una forte curiosità verso tutto quello che potrebbe permettere il superamento degli obiettivi. Ai collaboratori viene richiesto di condividere questa propensione alla sfida, questa determinazione nell'affrontare le difficoltà nella convinzione che solo attraverso il cambiamento è possibile continuare ad offrire "prodotti belli e funzionali ad un prezzo talmente basso da permettere alla maggioranza delle persone d'acquistarli".

Di altro avviso risultano essere Bo Edvardsson, Bo Enquist e Michael Hay (2006) nel loro scritto "Values-based service brands: narratives from IKEA" secondo i quali, seguendo quanto detto da Elkington (1997, 2001) i "core values" risultano essere le 3P:

- (1) price (economics);
- (2) planet (environment);
- (3) people (social perspective).

"These core values interact and provide direction for brand meaning during the co-producing and co-creating learning process with customers and other stakeholders. As shown in the

model [...], the core values lead to “low price”, “innovation”, “responsibility”, and “leadership”. This process is referred to here as “values-based service brands in action”.”.

Come si può constatare dalla figura 1 tutto deve essere interconnesso come descritto dagli autori: “The model presented here has four pillars – economic values, social values; environmental values; and communication of these values to stakeholders. Without low and competitive prices, it is impossible to sell solutions to real-life domestic problems to the majority of people. Consequently, the price tag comes first. At the same time, solutions must be designed, produced, and delivered in accordance with environmental responsibilities, and must live up to high ethical standards and corporate social responsibilities. If these values are not communicated to customers, co-workers, and other stakeholders, the values will not exist and will not contribute to perceived customer value. Thus, it is important to communicate the right message in the right way.”.

1.9.1 Le radici dei valori Ikea

Possiamo identificare tre aree che costituiscono le radici dei valori di Ikea:

- **Geografiche:** “Wherever IKEA expands and however much IKEA expands, its heart will always remain in Almhult, in the midst of the forests of southern Sweden.”²⁸ Le limitate risorse economiche naturali, la grande influenza del territorio, del clima e della natura, la forte etica del lavoro, valori sociali democratici e il concetto di “lagom”²⁹ caratterizzano i territori dello Småland dove gli skills personali, attenzione ai temi ambientali, la solidarietà, l’uguaglianza, la libertà e la democrazia sono valori imprescindibili;
- **Merceologiche:** da ricordare in questo senso che nel 1845 nacque la Società Svedese di Arte e Design con l’ambizione di proteggere l’artigianato nel processo di industrializzazione, adoperandosi per realizzare “prodotti quotidiani belli” e nel 1897 si pubblicò “Bellezza per tutti” di Ellen Key, testo molto critico verso tutto ciò che è scomodo, poco funzionale e soprattutto brutto: “Solo quando non ci sarà più niente di brutto da comprare, quando le cose belle costeranno quanto ora quelle brutte, allora la bellezza per tutti sarà davvero una realtà”;

²⁸ Ikea Facts (1986)

²⁹ The Lexin Swedish-English dictionary defines lagom as "enough, sufficient, adequate, just right". (Wikipedia 2013)

- **Personali:** le radici contadine, la coesione del villaggio, il senso del lavoro di gruppo e l'isolamento geografico contribuiscono a coniare valori quali il pauperismo, la solidarietà sociale, il network, l'impegno, la perseveranza e l'autosufficienza che dal fondatore vengono sostenuti fino a diventare valori fondanti della cultura Ikea.

2.1 Temi strategici in Ikea

Secondo quanto più avanti approfondito credo che i temi strategici che delineino la strategia, guidino e spieghino ogni attività strategica della multinazionale siano i seguenti, divisi per categoria:

2.1.1 FORNITORI

- **"Ikea non deve essere la padrona dei suoi fornitori":** l'indipendenza dei fornitori è un aspetto focale in quanto, in presenza di concorrenza, questi devono praticare prezzi più convenienti, forniture più sicure e una qualità migliore per poter essere scelti come soggetti a cui Ikea commissioni un lavoro. In molti casi il rischio è stato quello che Ikea divenisse l'unico cliente del fabbricante, cosa sconsigliabile. Ecco che regola interna è divenuta quella di non superare mai il 70% della produzione totale di ogni fornitore.

- **Volano prezzi-volumi³⁰:** Ikea, come più avanti illustrato, richiede ai propri fornitori, con i quali intrattiene rapporti duraturi, grossi volumi ottenendo prezzi vantaggiosi rispetto alla concorrenza. Questo volano costituisce il nucleo di tutto il meccanismo Ikea: tutto inizia con il commissionare un grosso ordine convincendolo ad abbassare il prezzo con una promessa di un rapporto di collaborazione di almeno un paio d'anni, l'anno seguente si riesce a strappare un ulteriore ribasso promettendo di aumentare l'ordine e così via, anno dopo anno. La spinta messa in moto dipende molto dalla bravura dell'ufficio acquisti e questo meccanismo semplice ma geniale porta la firma del fondatore. Inoltre da notare come se si converte un volume d'acquisto sempre maggiore in una riduzione dei prezzi di rivendita, aumentano le vendite al dettaglio ma questo porta necessariamente ad incrementare il volume degli acquisti, innescando un circolo virtuoso.

- **Co-creazione del valore:** Ikea è riuscita a ridefinire i ruoli di tutti i nodi del sistema del valore rispetto alle tradizionali dinamiche del settore furniture. Se Ikea infatti si occupa del design,

³⁰ Johan Stenebo – "Ikea, mito e realtà" (2010)

della gestione della logistica e dello sviluppo del retail, i fornitori realizzano i componenti ed infine i clienti si occupano della logistica in uscita e dell'assemblaggio. Interessante da notare come proprio con i fornitori il rapporto sia incentrato sul miglioramento delle competenze e della qualità nonché sulla co-innovazione.

- **Ricerca accurata delle materie prime:** il progetto Better Cotton per la promozione della coltivazione sostenibile del cotone e la certificazione FSC (Forest Stewardship Council) per la gestione delle foreste seguendo rigidi criteri ambientali, sociali ed economici sono solo due esempi che danno un'idea di come Ikea selezioni le materie prime e ponga attenzione alla provenienza ponendo inoltre limiti importanti ai fornitori.

- **Eticità nei rapporti:** L'istituzione di un codice etico che inizia con l'affermazione "IKEA intende essere etica e morale" ed il riconoscimento di responsabilità sociali da parte di IKEA sono il frutto di una reazione sia ad un crescente interesse esterno della collettività verso le questioni etiche che a pressioni interne. Il rispetto del codice è assicurato attraverso una sistematica attività di verifica svolta, in parte, direttamente dall'organizzazione grazie a suoi ispettori specializzati e, in parte, indirettamente da società di revisione esterne super partes. Assumendosi responsabilità sociali, IKEA intraprende attività sociali ed ambientali che sono affini ai valori aziendali: presta attenzione alle foreste e al legno, materia prima essenziale per l'attività di produzione e vendita di articoli di arredo, e parimenti al rispetto dei bambini del Terzo Mondo.

- **Incentivi alla sperimentazione:** uno dei valori fondanti di Ikea è proprio il desiderio costante di rinnovamento che si esplica in una sorta di libertà concessa a fornitori e collaboratori nella convinzione che questi sappiano apportare modifiche e migliorie attraverso prove ed errori che vengono accettati dalla multinazionale.

- **Favorire la specializzazione ed il miglioramento delle competenze:** le strette relazioni tra Ikea ed i fornitori e la ricerca di nuove soluzioni migliori e più economiche fanno sì che questi ultimi migliorino in modo incrementale le proprie competenze sotto la guida della multinazionale e si specializzino in determinate attività.

2.1.2 RISORSE

- **Cultura e valori fondanti condivisi da tutta la struttura organizzativa:** in Ikea tutto dipende dalle persone: i collaboratori, infatti, rappresentano la base della crescita di tale azienda, la quale si aspetta da loro l'assunzione della responsabilità del proprio sviluppo personale. Pertanto Ikea si aspetta che i collaboratori si impegnino ad imparare costantemente dalla

propria e dalla altrui esperienza, e che tutti i manager agiscano da stimolo e supporto, valorizzando l'apprendimento continuo. L'obiettivo di Ikea, dunque, è quello di ispirare e stimolare le persone allo sviluppo del proprio potenziale creando quotidianamente lo spirito più favorevole e vivendo giornalmente i valori su cui fa leva.

- **Parsimonia e rifiuto dello spreco:** l'attenzione ai costi così come l'attenzione al riuso e al riciclo sono capisaldi della cultura Ikea che hanno come contropartita una costante leadership di costo nei confronti dei competitor e l'essere eco-friendly che rende Ikea un'impresa moderna ed attenta alla sostenibilità agli occhi dei consumatori.

- **Globalizzazione:** Ikea è riuscita a rendere in mercato dell'arredamento globale. Al contrario della concorrenza che ha per lo più un orientamento nazionale o regionale, la multinazionale svedese è riuscita a creare una rete di fornitori a cui sono collegati una serie di uffici acquisti di proporzioni globali con la sola esclusione del Sud America.

Da sottolineare il fatto che, a partire dagli anni novanta, la produzione di grandi volumi di prodotti fu trasferita da Ovest ad Est con la conseguente rottura di molti rapporti che duravano da molto tempo.

2.1.3 PROCESSI

- **Sostenibilità filiera produttiva:** è il cardine di ogni attività nella convinzione che i costi sostenuti per queste attività sia ricompensato da benefici futuri e che in ogni caso contribuiscono assieme alla responsabilità sociale a migliorare la "corporate image". Importante, per quanto riguarda questo ambito, riportare le parole di Steve Howard, Chief sustainability officer di Ikea Group, che ha evidenziato in un video visualizzabile su Ikea.com le tre linee guida del programma sostenibilità "People & Planet Positive" di Ikea:

- "How we use renewable energy and protect natural resources."

- "How we treat people around our company."

- "How we help costumers live a more sustainable life."

Un impegno quindi molto vasto che va di pari passo nel salvaguardare l'ambiente e nel migliorare la vita di clienti ma soprattutto di persone residenti in paesi in via di sviluppo contando su un afflusso massiccio di clienti che nel 2012 è stato superiore ai 690 milioni. In Ikea si pone attenzione alla sostenibilità in ogni fase produttiva come evidenziato da Mikael

Ohlsson³¹, President and Chief Executive Officer of the IKEA Group: “Sustainability is a great driver of innovation at IKEA – from how we design our products, to how we produce, package and transport them.”.

Importanti, in questo senso, da un lato i più di 250 mila pannelli solari installati e gli investimenti in “wind turbines” con l’apporto di più del 50% dell’energia usata dagli edifici Ikea da energie rinnovabili e dall’altra iniziative come la “Soft Toys” grazie alla quale per ogni peluche venduto 1€ andavano destinati all’educazione dei bambini grazie al supporto di Save The Children e Unicef.

Da notare anche l’impegno nel migliorare la vita in casa con la proposta di lampadine a led che consumano meno, nel tentare di limitare il consumo di acqua in casa e di ridurre i rifiuti. Visibilità è stata data a tutte queste iniziative attraverso il “Report sulla sostenibilità 2012” facilmente consultabile nel sito internet della multinazionale svedese. Un impegno che, nonostante i risultati raggiunti, proseguirà con più vigore come si può comprendere dalle parole di Steve Howard: “We’ve come a long way, but we’re still just warming up.”.

- **Guadagno in ogni anello della catena del valore:** la “macchina-Ikea”, come la describe J.Stenebo, si describe in poche parole come una filiera produttiva in cui ogni attività aumenta di poco il valore del bene diretto all’acquirente.

Questa filiera di attività che accresce costantemente il valore del prodotto si chiama catena del valore e si compone, all’inizio, di attività che riguardano normalmente il procacciamento della materia prima, seguono, la produzione, lo sviluppo del prodotto, la logistica e la vendita.

Ikea si è avvantaggiata del fatto che quasi tutto il suo processo si svolge *in house*, esercitando quindi un controllo diretto su tutti gli elementi della catena del valore, dai designer alle fabbriche, fino allo stoccaggio che sono stati integrati nel modo più efficiente.

- **Controllo totale su prezzi e flusso di produzione:** ottenuto attraverso una sistematica gestione separata di ogni fase del lavoro.

- **Raggiungimento della maggior efficienza possibile:** questo l’obbiettivo di Ikea, confermato dal fatto che siano limitati gli investimenti nelle strutture di magazzino. L’enorme flusso di merci è da sempre, infatti, uno dei punti critici di Ikea contrastato attraverso l’efficienza nel sistema logistico che costituisce uno dei più importanti vantaggi competitivi dell’azienda.

- **Fidelizzazione del cliente:** Ikea ha saputo adeguarsi all’evoluzione del cliente non più interessato solo alle caratteristiche d’uso ma soprattutto a quelle immateriali del prodotto:

³¹ www.Ikea.com – “Ikea Group Sustainability Report FY12” (giugno 2013)

l'estetica, l'emozione, lo status e il servizio offerto. Nello specifico, Ikea ha saputo rispondere ai bisogni concreti di praticità, di utilità e di convenienza, ma ha dato corpo anche a quelli più immateriali di autonomia, di libertà, di creatività nella scelta, nella combinazione e nella "costruzione attiva" dell'arredamento per la propria casa.

La dimensione di socio nel panorama degli esercizi commerciali ha vissuto varie ere, partendo dalla semplice raccolta punti, particolarmente utile all'azienda come fonte dati da utilizzare nelle ricerche di mercato, fino ad approdare alla creazione di una vera e propria comunità di soci, sia virtuale, attraverso la creazione di branded web community, sia reali, attraverso incontri ed eventi a cui i soci partecipano "in carne ed ossa". Il passo successivo introdotto da Ikea parte proprio dagli incontri reali dei soci e dall'idea di community, che si trasforma in branded family, prendendo i connotati più tipici di un legame familiare che di pura condivisione di una passione per un marchio.

Utilizzando entrambi gli strumenti on line (forte interattività del sito con area riservata ai soci e newsletter) e off line (eventi e seminari) Ikea tenta di consolidarsi come un brand solido e vicino al consumatore: talmente vicino che quest'ultimo diventa più di un socio, diventa parte della famiglia Ikea attraverso riunioni periodiche e offerte particolarmente targhettizzate.

- **Influenza campo di scelta del consumatore:** Ikea riesce a creare un sistema commerciale sofisticato che sovraccarica il cervello del cliente durante l'intera visita. La razionalità lascia così posto alla seduzione che veicola la scelta.

- **Self-service system:** il cliente è attivo nella creazione del valore, sceglie i mobili, si occupa del loro trasporto autonomamente, se li monta e facendo tutto questo contribuisce a mantenere i prezzi bassi. Un concetto che fonda le sue basi sulla filosofia Ikea: instaurare un rapporto di partnership con i clienti, in cui ognuno fa la sua parte e insieme contribuiamo ad una vita quotidiana migliore.

- **Espressione marcata della mission:** l'obiettivo dell'azienda è di vedere il cliente soddisfatto e soprattutto vederlo tornare, di instaurare con lui un rapporto particolare, quasi chiedendogli di "condividere la proprie strategie, i valori, la filosofia aziendale, diventando così parte del proprio campo simbolico allargato"³². Per realizzare tutto questo si rende necessaria una espressione chiara della missione semplice quanto ambiziosa e una comunicazione a tutto campo con l'utilizzo di diversi media, come vedremo, che si caratterizza per un richiamo costante alla "better life" e alla "casa per tutti" che Ikea promette ai propri clienti.

³² Berg e Gagliardi (1986)

2.1.4 PRODOTTI

- **Design universale e funzionale.**

- **Semplicità delle forme:** ottenuta grazie ad un design studiato, pulito e lineare.

- **Creazione di una identità ai prodotti:** affermazioni tratte dal Testamento del mobiliere, più volte menzionato, quali “l’assortimento è la nostra identità” o “noi siamo quello che vendiamo” comportano che l’assortimento acquisti un profilo chiaro e distinguibile per design, funzione e prezzo. Inoltre il fatto che un dettagliante incentri la propria attività sullo sviluppo di un assortimento proprio è davvero decisivo: normalmente ci si rivolge ad un fornitore e si acquistano modelli pronti. L’assortimento in qualche modo occupa il primo posto e l’azienda ne segue le sorti, nel bene e nel male. Da sottolineare inoltre come Ikea si sia attenuta sempre alla vendita di mobili tipicamente dal design svedese a prezzi bassi nonostante la costante espansione.

Si tratta di un esempio di coerenza a livello di identità che, se non mantenuta, avrebbe portato alla corrosione del profilo aziendale con conseguenti difficoltà in Paesi dove Ikea faceva la sua prima apparizione.

- **Attenzione alla qualità percepita più che a quella reale:** si può parlare in tal senso di “materiali camuffamento” ad indicare il tentativo di nascondere il risparmio nella scelta dei materiali, a vantaggio del costo di produzione decisamente inferiore, senza che questa venga percepito dal cliente. A supporto di tale tesi vengono riportati da Stenebo nel suo libro diversi esempi come quelli del BOF (board-on-frame), due pannelli di masonite tra i quali vengono incollate delle strisce di cartone a formare le cellette di un alveare nascoste da bordi chiusi con altre liste di masonite, ottenendo una struttura resistente ma leggera ed economica, o il BOS (board-on-strips) che costituisce una variante del BOF con uno spessore simile a quello del truciolato ma con peso e costi dimezzati. Idee geniali e utili per chi, come Ikea, in fase di progettazione, per prima cosa, provvede alla fissazione del prezzo finale del prodotto.

- **Low cost:** questo tema strategico riguarda aspetti quali l’oculatazza nelle spese, la ricerca di materiali e combinazioni innovativi e migliori, la frugalità e l’attenzione al riuso e riciclo, la collaborazione stretta con i fornitori con cui si stabiliscono contratti di lungo periodo, l’approccio “no-frills” e tutti i passi avanti portati avanti nel packaging e nell’ottimizzazione della logistica. In Ikea il low cost è il mezzo per raggiungere la mission e rendere accessibili a tutti mobili dal design accurato e funzionali contribuendo alla democratizzazione dell’idea di arredamento. Prezzi bassi che però non sono sinonimo di bassa qualità e quindi scarsa durabilità ma che invece sono il risultato degli sforzi fatti da designer e fornitori per rendere

tutto questo realizzabile. Dall'arredamento Ikea sta diffondendo il concetto di low cost anche a settori quali quello ristorativo ed alberghiero dimostrando come efficientando, e cercando di "do everything a little better, a little simpler", si possono ottenere grandi risultati.

Ikea è riuscita, in generale, a dar valore al low cost dissociando i suoi prodotti da un'immagine negativa di modeste capacità economiche. Ikea come Zara, Rayanair ed H&M, solo per citarne alcune, hanno capito e interpretato al meglio il processo di *trading down* che si è affermato in questi anni e che consiste nello spendere il meno possibile per acquistare beni di largo consumo (e non solo) con un livello accettabile di affidabilità e qualità. La motivazione alla base di questo fenomeno è quella di non privarsi di beni che sono considerati desiderabili in quanto segni di appartenenza al conteso sociale, culturale e relazionale in cui il consumatore vive.

- **Modularità dei componenti:** aspetto, questo, che ha rivoluzionato l'intero modello di business Ikea. Lo stesso modulo è montabile su più linee di prodotto, di conseguenza l'anta della cucina è la stessa montata nell'armadio della camera da letto, con risvolti positivi nel frangente dei costi di produzione, dati i volumi maggiori, e della riduzione dei tempi grazie alla semplificazione di alcune fasi del processo produttivo, alla facilitazione del trasporto e del montaggio da parte del cliente.
- **Creazione gruppi di stili differenti:** *Country, Scandinavian, Modern e Young Swede* come sopra illustrato per andare incontro all'eterogeneità dei gusti dei consumatori.
- **Entrata in nuovi settori collegati:** come quelli della ristorazione, dell'alloggio alberghiero low cost, dell'home entertainment e delle costruzioni "green".

2.1.5 CLIENTI

- **Esperienza caratteristica d'acquisto:** il cliente Ikea si trova ad avere tutto quello di cui ha bisogno dai servizi, al ristorante, ad un posto sicuro dove lasciare i bambini a giocare, alla caffetteria, senza dimenticare, per gli amanti del tipico, la Bottega svedese. Insomma un'esperienza tout court che permette al cliente di trascorrere un'intera giornata di acquisti all'interno del grande magazzino scelto ormai da molti italiani, e non solo, come meta domenicale.
- **Valorizzazione del "fai da te":** far da se secondo Ikea è sinonimo di coinvolgimento, gioco, responsabilizzazione e soprattutto risparmio. Ikea rende il cliente protagonista della propria abitazione: arredare casa viene visto come esperienza creativa dove il semplice atto di acquisto diviene momento di espressione individuale dell'artista che è in ogni compratore.

- **Affermazione di un particolare stile di vita:** uno stile di vita fresco, sano, giovane ed informale fatto di design alla moda, parsimonia e semplicità; è questo quello che Ikea ha cercato, con successo, di trasmettere ai suoi clienti.

- **Valorizzazione del cliente “smart”:** il cliente tipo della multinazionale svedese è intelligente poiché sceglie il design e la sobrietà dei mobili funzionali Ikea senza privarsi della durabilità e qualità; il tutto ad un prezzo giusto ed accessibile.

In una intervista del 1999, a conferma di questo cambiamento di esigenze ed attenzione del cliente, Roberto Monti, amministratore delegato affermava³³: “La crisi economica ha risvegliato la maggioranza delle persone che aspira a gestire il proprio potere d’acquisto con la dovuta consapevolezza e la necessaria determinazione, per garantirsi un futuro di benessere. Ne emerge la tendenza a premiare la qualità del consumo, il valore del benessere generale e l’importanza del futuro nella spinta allo sviluppo.”.

- **Seduzione:** intesa come controllo della mente del cliente all’interno dei punti vendita nella scelta dei prodotti attraverso un raffinatissimo sistema che ha l’unico scopo di indurlo a comprare il più possibile martellando il messaggio della convenienza. Il razionalismo viene offuscato da quei prodotti di grande successo e dai cartelli che fanno in modo che il cliente non abbia il tempo di pensarci su. Fino ad ora nessun concorrente è riuscito ad abbattere questo vantaggio che nasce da decenni di esperienza e dalla competenza congiunta dei dirigenti.

2.1.6 SOCIETA’

- **Tutela dell’ambiente:** Ikea non accetta legno ricavato da foreste naturali intatte o da foreste ad alto valore di conservazione. Per questo motivo lavora con un ampio programma di interventi, che include la predisposizione dei criteri per le procedure di acquisto dei fornitori, ed effettua controlli casuali. Si applicano regole severe sull’uso delle specie di legno tropicali, che devono essere certificate in base a standard di gestione forestale responsabile. Attualmente l’unico standard riconosciuto da Ikea è quello del Forest Stewardship Council (FSC).

- **Incentivo allo sviluppo locale:** l’influenza di Ikea sui territori in cui sceglie di localizzare i punti vendita non è misurabile solo in termini di numeri di questi bensì anche con i contratti di fornitura stipulati con varie aziende. In Italia ad esempio la multinazionale compra più di quanto venda nei negozi sparsi in quasi tutta la penisola.

³³ www.business&gentlemen.it (2013)

Se da un lato quindi Ikea vuole essere un buon vicino nelle comunità locali, dall'altro si impegna a livello globale a migliorare la vita delle persone nelle regioni più svantaggiate come India e Pakistan.

- **Responsabilità sociale:** l'idea di fondo alla base della politica di responsabilità sociale di Ikea è che il raggiungimento della mission debba avvenire in modo responsabile minimizzando l'impatto ambientale e sociale delle attività svolte.

Ikea oltre a stringere rapporti con partner quali WWF, Green Peace, Save the Children, ha costituito a livello italiano un gruppo di Responsabilità Sociale Locale (G.R.L.) composto dai singoli responsabili per ogni negozio con l'obiettivo di trasferire l'impegno sociale sempre più a livello locale, in termini di coinvolgimento e di sostegno alle associazioni del territorio di riferimento dei negozi. Assumendosi responsabilità sociali, Ikea intraprende attività sociali ed ambientali che sono affini ai valori aziendali: presta attenzione alle foreste e al legno, materia prima essenziale per l'attività di produzione e vendita di articoli di arredo, e parimenti al rispetto dei bambini del Terzo Mondo, enfatizzato anche dal lancio di una linea di prodotti dedicata a loro, il cui diniego in passato fu causa di notevoli danni all'immagine aziendale.

2.1.7 VALUE PROPOSITION

- **Democratizzazione idea di arredamento:** Ikea è stata in grado di democratizzare l'idea di arredamento rendendo il design utile, bello e, soprattutto, rivolto a tutti; è stata capace come affermano A.Cinosi e G.Rizzo³⁴ di accompagnare il cambiamento sociale, l'evoluzione della famiglia e l'indipendenza dei giovani.

- **Nuovo ruolo del cliente:** si tratta di un ruolo attivo del cliente essendo coinvolto nella realizzazione del prodotto, provvedendo a trasportarlo a casa ed a montarlo da soli, risparmiando sui costi e, quindi, sul prezzo di acquisto.

- **Coerenza preservata nel tempo:** Ikea ha posto e pone tuttora al centro di tutti i suoi comportamenti l'etica aziendale: una sorta di bussola che permette di prendere le decisioni migliori, guidando la creazione della reputazione del marchio e ponendo una differenza fondamentale rispetto alla semplice costruzione di un'immagine. La società ha innovato creando un mix vincente tra concorrenza e collaborazione, una evoluzione equilibrata ed eticamente rispettosa di tutti gli attori del mercato.

³⁴ Libro "I segreti delle aziende low cost. Riflessioni per il mondo delle Imprese." Franco Angeli editore. (2013)

- **Cambiamento:** il concetto è semplice ma preciso: disporre di risorse limitate non può fermare la volontà di cambiare. In tutto questo Ikea gioca un ruolo importante con i suoi prodotti al giusto prezzo e incita a darsi da fare per cambiare le cose, sottolineando l'importanza dei piccoli gesti che possono avere, invece, un grande effetto per migliorare la vita quotidiana di ciascuno. Interessante in tal senso “Basta poco per cambiare”, lo slogan-incentive che funge da fil rouge all'intera azione comunicativa, rafforzata dal nuovissimo payoff “Ikea – spazio alla vita”, con cui il marchio cerca di prendere il ruolo di capofila nella ripresa degli italiani dalla crisi.

3.1 Analisi del business model e building blocks

Si passa ora all'analisi del modello di business di Ikea allo scopo di individuare i vari building blocks che costituiscono il business model.

Nel fare ciò utilizzerò lo schema di analisi di Osterwalder (2005) riformulato da Bagnoli (2011) il quale propone uno schema triangolare appositamente strutturato per illustrare gli elementi fondanti il modello di business di un'impresa rivelando le seguenti categorie:

3.1.1 Proposta di valore

La proposta di valore di Ikea, coerentemente con la sua missione, è quella di fornire prodotti di design e funzionali ad un prezzo più basso di qualsiasi concorrente consentendo così a tutti di avere spazi abitativi belli ed economicamente accessibili.

Edvardsson ed Enquist (2002), studiosi del caso, trovano Ikea fautrice di un cambiamento dalla economica “logic of value” alla più etica “logic of values”: “[...]a strong service culture – based on the “logic of values” – made sense inside the company and created meaning outside it. This culture was a driving force in creating value for customers. The case study showed that an economic logic of value-creation – focused on quality, time, and price – should be supported by an ethical logic of values if corporate strategy and competitive advantage are to be established and maintained. As a former chief executive officer (CEO) of IKEA observed: “IKEA is a commercial company, but there is a social side to our vision and our business idea.””

La tabella soprastante sta ad illustrare le differenze riscontrate da Edvarson ed Enquist a dimostrazione del fatto che il concetto di “value” ha una dimensione “morale” ed una economica ed in particolare: “The “logic of value” is instrumental in nature (Post et al., 2002); it emphasises the mechanics of value-in-use for the customer by focusing on business and service processes. In contrast, the “logic of values” is normative in nature (Post et al., 2002); it

is grounded in learning processes, cultural processes, and shared meaning. In the case of values-based brands, this “shared meaning” refers to the sharing of meaning with customers and other stakeholders.”.

Passando a descrivere gli elementi caratterizzanti la proposta di valore di Ikea, questi risultano essere:

- **Assortimento:** si tratta di circa diecimila articoli di cui 1/3 vengono sostituiti ogni anno. Le undici aree lavorano secondo cicli triennali: nell’anno corrente ci si concentra sulla disponibilità dell’assortimento esistente, molto tempo viene dedicato al lancio delle novità per l’assortimento e il catalogo dell’anno seguente ed infine non si perde di vista quello che verrà tra due anni. Inoltre da notare il fatto che per il processo di sviluppo di un prodotto occorrono all’incirca 2 anni ed ha sede ad Älmhult.
- **Design caratteristico:** che sia non solo aspetto ma soprattutto funzionalità e caratterizzato da linee essenziali e materiali selezionati che affondano le radici nel senso pratico dell’anima popolare svedese. Il design Ikea è il frutto della mentalità scandinava, con la sua concezione “democratica” e umanistica del design inteso come strumento per semplificare la vita quotidiana. Semplicità, funzionalità e attenzione caratterizzano tutti gli oggetti di design prodotti da Ikea sviluppati per soddisfare le esigenze quotidiane delle persone, in particolare dei tanti clienti che dispongono di possibilità economiche e spazi limitati. La comunicazione del gruppo svedese, lo spot “Ikea basta poco” è paradigmatico in tal senso, è driver di questi valori: apertura mentale, essenzialità, familiarità.

Oggi, come descritto dal Prof. Fabio Di Bartolomei³⁵, Industrial & Interior Designer, l’azienda svedese Ikea, ma anche la giapponese Muji contribuiscono ad affermare un nuovo importante fenomeno che viene definito “il Design di Massa”. Queste imprese hanno stravolto i canoni consueti introducendo nel mercato prodotti a basso costo, ma spesso di ottimo impatto emozionale. Quello che risulta più interessante, secondo il Prof. Di Bartolomei, è la rivoluzione che queste aziende hanno introdotto nel mondo del design portandolo ad un livello certamente più popolare: “In effetti nella storia c’è già stato un esempio importante in tal senso: antesignano del design di massa fu infatti Michael Thonet (1796-1871) considerato il padre della tecnica di curvatura del legno. Egli creò un’industria che produceva quattromila unità al giorno con circa seimila

³⁵ Articolo su Design-UP! – Magazine – Prof. Fabio Di Bartolomei (2013)

addetti alla produzione. E i suoi modelli ancor'oggi sono riconoscibili e prodotti nonché copiati da molti.”

Stenebo, dal canto suo, racconta come negli anni Settanta e Ottanta l'azienda abbia spudoratamente rubato il design di molti suoi concorrenti dando poi un tocco caratteristico Ikea e facendolo costare molto meno dell'originale. Il fatto che dagli anni Ottanta in poi continui a dar luce ai suoi designer mostrandoli in fotografia in catalogo e nei punti vendita sembrerebbe essere così un modo per ripulirsi la coscienza sporca.

“I bravi artisti copiano, i grandi artisti rubano”, questa l'affermazione di P. Picasso riproposta da Steve Jobs, visionario della Apple, che in qualche modo spiega come al di là della veridicità o meno di quanto sostenuto da Stenebo l'importante stia nel saper osservare la realtà con occhio critico, saper coglierne gli spunti e soprattutto combinare le cose in modo unico, cosa che Ikea ha fatto in modo esemplare.

- **Funzionalità:** questo aspetto è fondamentale in quanto secondo la cultura aziendale il bello e l'utile vanno messi assieme e bilanciati nel formare un mix performante. La qualità, quindi, non è mai fine a se stessa ma deve adattarsi alle necessità del consumatore, partendo dal presupposto che la maggior parte delle persone ha risorse finanziarie limitate. Ikea offre tutto il necessario per creare una casa funzionale. L'assortimento è vasto dal punto di vista dello stile e dell'integrazione dello stile con la funzionalità come sottolineato da Miriam Salzer: “IKEA's product range of modern, functional, inexpensive, simple and youthful furniture has both for Ikeans and outsiders come to symbolize IKEA's philosophy of living. It is the style of "modernism"; light, blond and functional. A better living for the many people. The special product range makes IKEA unique.” Lo sforzo va nella direzione di combinare design e funzionalità con la qualità giusta e con un prezzo basso grazie all'aiuto di designer e product developer di talento che siano in grado di farlo. Ikea lo chiama “assortimento intelligente” perché si concentra sulle cose importanti mettendo in evidenza una delle idee centrali del pensiero del fondatore “la semplicità è una virtù”. In una logica di *customer satisfaction*, viene eliminato tutto ciò che non ha importanza per il cliente e costituisce fonte di inutili costi.

- **Qualità:** come sottolineato da Landry Capdevielle, Min Li e Paulina Nogal nel loro scritto³⁶ la qualità è un aspetto sentito dalla multinazionale scandinava che garantisce molti prodotti dopo che questi abbiano superato numerosi tests: “Quality is not compromised for the sake of cost. Sweden has an international reputation for safety and quality you can rely on, and Ikeas retailers take pride in offering the right quality in all situations. To convince customers, the company offers guarantees that are particularly long, which also help to distant the company from competitors. The numerous tests made on products prove that products will be serving for a long period. Products have to be conformed to the European Union and national norms. To achieve that IKEA has experts and a test laboratory in Sweden which realize more than 50,000 tests a year. In that case, it is possible for the company to guarantee e.g. kitchens with 10 years and mattresses with 25 years guarantee.”.
- **Varietà di combinazioni e versatilità:** i prodotti Ikea sono per la maggior parte modulari questo consente di utilizzare più componenti uguali su più linee di prodotto contribuendo a ridurre i costi e ad aumentare i ricavi andando a cogliere i gusti più disparati. Questo aspetto ha portato all’affermarsi della cosiddetta “ sindrome da Lego”. Ikea, come più volte ribadito infatti, si limita a fornire i materiali smontati, di origine certificata e in un formato facilmente trasportabile, sarà il cliente a provvedere a propria cura al trasporto ed all’assemblaggio del mobile. Si crea quello che il fondatore ha descritto come “sistema tutto è possibile” o “il delitto perfetto” se tutti i prodotti infatti hanno gli stessi standard di dimensione in ogni fase produttiva si possono risparmiare molti soldi poiché i clienti sono in grado di capire il montaggio essendo ogni articolo basato sugli stessi principi.

Inoltre l’assortimento Ikea si distingue anche per la versatilità: “The Ikea product range is wide and versatile in several ways. First, it's versatile in function. Ikea gathers plants, living room furnishings, toys, frying pans, whole kitchens - i.e., everything which in a functional way helps to build a home - in one place. Second, it's wide in style. The romantic at heart will find choices just as many as the minimalist at Ikea. There is one thing Ikea doesn't have, and that is, the far-out or the over-decorated. They only have what helps build a home that has room for good living. Third, by being coordinated,

³⁶ “A creation of competitive advantage by using differentiation of company’s strategy actions. The case study of IKEA Sweden with experiences on Chinese and French markets.” (maggio 2007)

the range is wide in function and style at the same time. No matter which style you prefer, there's an armchair that goes with the bookcase that goes with the new extending table that goes with the armchair. So their range is wide in a variety of ways.³⁷ .

Nonostante la formula dello standard di prodotti e disposizione dello “store”, Ikea ha compreso che il successo globale si fonda anche sull’adattamento della propria offerta ai gusti ed alle preferenze dei consumatori nelle diverse nazioni.

Questo aspetto divenne fondamentale soprattutto a partire dall’entrata nel mercato statunitense nei primi anni ’90, come sottolineato da Charles W. L. Hill, University of Washington e Gareth R. Jones, Texas A&M University nel loro libro: “Essentials of Strategic Management” (2009): “The company soon found that its European-style offerings didn’t always resonate with American consumers. Beds were measured in centimeters, not the king, queen, and twin sizes that Americans are familiar with. Sofas weren’t big enough, wardrobe drawers were not deep enough, glasses were too small, curtains were too short, and kitchens didn’t fit U.S.- size appliances. Since then, Ikea has redesigned its offerings in the United States to appeal to American consumers and has been rewarded with stronger store sales.”. Ma questo adattamento è ben visibile anche nel caso cinese teatro di numerose novità rispetto al modello classico: “The store layout in China reflects the layout of many Chinese apartments: since many Chinese apartments have balconies, Ikea’s Chinese stores include a balcony section. Ikea has had to adapt its locations in China, where car ownership is still not widespread. In the West Ikea stores are generally located in suburban areas and have lots of parking space, but in China they are located near public transportation and Ikea offers delivery services so that Chinese customers can get their purchases home.”.

- **Rapidità di presa in consegna:** i magazzini ad alta rotazione e pronta disponibilità, supportati da un efficiente sistema logistico, contribuiscono a ridurre i tempi necessari al cliente per avere a disposizione la merce come verrà menzionato a proposito dell’*istant gratification*.
- **Sostenibilità:** Ikea lavora anche affinché la responsabilità sociale e ambientale diventi sempre più parte integrante della propria attività quotidiana, dandone redazione annuale su un opuscolo, piuttosto ampio, “Report di sostenibilità ambientale, sociale e

³⁷ “IKEA the Leader in home furnishings sales Uploaded” by PR (dicembre 2005)

delle risorse umane”³⁸, ove si espone la posizione dell’azienda su temi come tutela ambientale, condizioni di lavoro accettabili per le persone, biasimo per il lavoro minorile, risparmio energetico e di risorse ecc..

“Se portato avanti con buon senso, l’impegno sociale ed ambientale è positivo per gli affari. Lo è perché rassicura i nostri clienti, che sentono di avere a che fare con un’azienda che condivide le loro opinioni e i loro valori, e perché ci aiuta a contenere i costi. Sfruttando efficacemente le risorse e le materie prime, risparmiando energia, migliorando le condizioni lavorative presso i nostri fornitori e circondandoci di persone più motivate, possiamo ridurre i costi e quindi raggiungere i nostri obiettivi commerciali.”: questo il pensiero di Anders Dahlvig, presidente del Gruppo Ikea fino al 2009, che sintetizza la sensibilità sociale ed ambientale di Ikea.

“La sostenibilità non è un lusso: dev’essere alla portata di tutti”; queste le parole di Steve Howard, Chief Sustainability Officer del Gruppo Ikea, annunciando “People & Planet Positive”³⁹, nuova strategia del colosso svedese dell’arredamento per sviluppare politiche legate alla sostenibilità che si compone di una serie di buoni propositi sull’energia, la produzione e gestione dei rifiuti, i consumi di acqua, la promozione e la vendita di prodotti più eco-sostenibili da raggiungere entro il 2020. Gli stabilimenti Ikea già oggi sono dotati di una piccola centrale fotovoltaica sopra il tetto, ma in futuro gli obiettivi sono molto più ambiziosi: coprire il 70% del fabbisogno energetico con le rinnovabili entro il 2015 e arrivare al 100% nel 2020. Altro obiettivo Ikea riguarda i rifiuti: raggiungere il 90% di riciclo di quelli prodotti all’interno dei negozi che risulta fattibile grazie al fatto che l’impresa produce gran parte di ciò che vende, quindi ha il pieno controllo sul packaging e, di conseguenza, sui rifiuti generati.

Importante in questo senso la funzione *Recovery*, presente in tutti i negozi con lo scopo di immettere nuovamente in vendita ad un prezzo inferiore i prodotti che altrimenti andrebbero smaltiti, ad esempio quelli utilizzati per l’esposizione o quelli lievemente danneggiati durante il trasporto o lo stoccaggio.

Da sottolineare il fatto che uno dei problemi ambientali di Ikea sta nella necessaria estrazione del legno dalle foreste e sotto la pressione da parte di Greenpeace e altri

³⁸ Ikea Italia 2012 - “Report di sostenibilità ambientale, sociale e delle risorse umane”

³⁹ www.focus.it - Ikea sarà 100% eco-sostenibile entro il 2020 (ottobre 2012)

gruppi ambientalisti, alla fine degli anni 1990, la multinazionale ha introdotto una politica che vieta l'uso di legno proveniente da foreste naturali intatte, tranne quelli certificati dal *Forest Stewardship Council*.

Il cotone costituisce l'altra materia prima per eccellenza che comporta seri impatti ambientali a causa degli ingenti quantitativi di acqua e di prodotti chimici necessari alla sua crescita nelle piantagioni dei paesi tropicali.

Ikea ha deciso, infatti, di partecipare alla *Better Cotton Initiative*, un'organizzazione globale e multilaterale impegnata a rendere la produzione di cotone più sostenibile per l'ambiente e le persone.

- ***Shopping Experience completa:*** il fatto che il cliente abbia una gratificazione pressoché immediata, che in grandi negozi di proprietà possa vedere e toccare i prodotti e coglierne la bellezza nelle ambientazioni, che ci siano dei percorsi vincolati e degli "accessori imperdibili" e infine la presenza del Kinder Garden (Smaland), del ristorante, del bar e della Bottega Svedese creano nel consumatore stimoli che danno origine ad una specifica esperienza.

Il punto vendita è lo spazio dove mettere in atto le strategie di marketing polisensoriale, l'arma in più del retail negli ultimi anni. In Ikea è possibile avere un vissuto unico, che lega il mix sensoriale all'esperienza di marca. Kamprad è riuscito a riconcepire il concetto di shopping, trasformando un acquisto in una gita familiare. Oggi Ikea non è solo vendita di mobili: è un'alternativa agli altri modi di impiegare il tempo libero.

Come evidenziato da Bo Edvardsson, Bo Enquist e Robert Johnston nello studio "Design dimensions of experience rooms for service test drives" la visita di uno store Ikea diventa una vera e propria esperienza: "In summary, all of the visitors to the IKEA store considered that their visit had been an "experience" through which they had found a solution to a specific need. However, some required extra help from the staff, the catalogue, or the web site. Most of the customers visited the store with friends or partners, and many were accompanied by their children. Several included a visit to the restaurant for a cup of coffee or a light meal as part of the service experience."

La cura del cliente all'interno degli spazi espositivi diventa dunque attrazione fondamentale per chi decide di recarsi nello store ed in generale viene riconosciuta un'elevata efficienza del customer care.

- **“Competenza d’offerta”:** ci si riferisce all’ampiezza dell’assortimento ma apprezzandone la possibilità di ampia scelta che viene fornita al cliente posizionando articoli della stessa tipologia ma appartenenti a diverse categorie di prezzo vicini per permettere al cliente di trovare subito il modello più adatto. Ecco che il cliente attirato da un cartello con un prezzo bassissimo, troverà questo non confacente alle sue esigenze ma sarà circondato da altre soluzioni, inconsciamente restringerà il campo di scelta e porrà l’attenzione sull’articolo bello ma anche e soprattutto più caro rispetto al primo. Inoltre negli interni che non sono a portata d’occhio, perché in una posizione appartata, vengono esposti i prodotti che non vendono molto ma che comunque esistono perché devono dimostrare una certa competenza d’offerta per quanto riguarda una determinata categoria merceologica.
- **Instant gratification:** costituisce uno dei motivi che giustifica un assortimento così ampio e ricco che a sua volta necessita di un sistema logistico di fornitura di ogni singolo negozio impeccabile. Ikea promette ai propri clienti che i prodotti sono disponibili in negozio. La maggior parte dei clienti che visitano il negozio Ikea si aspetta di poter acquistare, portare a casa e iniziare a usare i prodotti il giorno stesso. Si ritiene che per ritenere proficua la visita in negozio e desiderare di ripeterla in futuro, i visitatori debbano trovare informazioni accurate sulla disponibilità dei prodotti. Ecco che Ikea usa il proprio sito Web come un potente strumento di supporto virtuale all’utenza. Attraverso il Customer Service on line si possono ottenere contemporaneamente due vantaggi: l’incremento del servizio e della soddisfazione del cliente e la diminuzione dei costi di assistenza. Da un lato il cliente considera l’interattività come una possibilità in più per ottenere un servizio personalizzato. Dall’altro l’impresa ottiene un risparmio in quanto vengono ridotte le attività di assistenza e supporto svolte direttamente (via telefono o fax) dal personale interno. I servizi di disponibilità prodotti, in cui il cliente può comodamente controllare se il prodotto che cerca è disponibile nello shop più vicino, il FAQ (iniziali di *Frequently asked questions*, traducibile in “le domande più frequenti”), ossia un file di risposte standard a domande fatte frequentemente, lo shop online, il servizio di ordine del catalogo e tutta una serie di altri servizi vanno in questa direzione arricchendo l’offerta e diventando fattori di differenziazione dalla concorrenza.
- **Prezzo competitivo:** la prima regola per Ikea è quella, come detto, di mantenere un livello di prezzo estremamente più basso di quello dei concorrenti, garantendo la

massima qualità al minor prezzo possibile senza scendere mai a compromessi sulla funzionalità dei prodotti.

La politica low cost di IKEA si contraddistingue per la presenza di:

- economie di scala (grandi volumi riducono il costo unitario di produzione);
- economie di trasporto (spesso ordinando grandi quantitativi di prodotti, IKEA riesce a far gravare i costi di trasporto sui fornitori);
- ridotti costi operativi di gestione all'interno degli store (ad esempio, il gruppo usa edifici facili da costruire e poco dispendiosi da gestire, ed ha anche una dress-down policy in ottemperanza della quale le uniformi dei suoi dipendenti sono tutte uguali, molto semplici e funzionali);
- acquisto di prodotti non assemblati dai fornitori con conseguente riduzione dei dazi doganali (le tasse sulle merci sono di solito più basse per i componenti che per i prodotti finiti).

Il prezzo basso è il risultato della oculatezza e consapevolezza delle spese effettuate seguendo la linea tracciata da Kamprad che non accetta gli sprechi e vive in modo modesto, nonché il presupposto del successo aziendale: "L'offerta di prodotti a basso prezzo ci costringe a sviluppare prodotti in modo sempre più economico. I designer ed i fornitori sono sempre alla ricerca di materiali alternativi meno costosi e di miglior qualità. La continua tensione al miglioramento è il nostro segreto. La ragione del successo.". Normalmente le tecniche utilizzate dalle aziende, per aumentare la propria forza concorrenziale sono due: vendere i propri prodotti a un prezzo più basso di quello applicato dai concorrenti oppure aumentarne la qualità. Ikea ne ha inventata una nuova: fare entrambe le cose, utilizzando i risparmi del trasporto fai da te e l'efficienza della catena produttiva, per aumentare la qualità dei suoi prodotti e ridurre i prezzi.

Il prezzo basso deriva, quindi, da una stretta collaborazione tra:

- Designer (ottimizzazione del design per il packaging e per la produzione);
- Tecnici di prodotto;
- Fornitori (acquisti in grandi quantità e relazioni di lungo periodo);
- Efficiente organizzazione logistica;
- Organizzazione di vendita;
- Clienti (self service, trasporto e montaggio).

Questa collaborazione è descritta da Landry Capdevielle, Min Li e Paulina Nogal come di seguito esposto: “A low price is linked to the happiness of finding just what you need for your home - the joy of being able to own it without having to forsake everything else. That's why Ikea designers, manufacturers and purchasers spend most of their days finding solutions that result in a low price, then, buy big volumes to make it even lower. The customers help, too, by choosing the furniture, getting it at the warehouse, transporting it home and assembling it themselves, to keep the price low. Ikea’s way of shopping, of putting your stuff together and taking it home – this is an innovation that IKEA owns.”.

A ben guardare però tenere i prezzi dei prodotti bassi, per un colosso che fa del low cost il dogma assoluto della sua strategia di marketing, significa abbassare il costo del lavoro il più possibile. Come evidenziato sopra il 22% della fornitura è proveniente dalla Cina, viene così da pensare che la delocalizzazione sia funzionale a ridurre all’osso il costo della manodopera. Tesi questa sostenuta da Umberto Mezzacapo nel suo articolo ““Tutti da Ikea”: ma è davvero sostenibile?”: “[...]la delocalizzazione nei paesi dove una debole legislatura sui diritti dei lavoratori e un’inefficiente apparato sindacale fanno sì che un operaio Ikea venga pagato 1,60 euro al giorno, come accade in alcuni paesi asiatici, in Cina soprattutto[...]”. Nonostante questo è anche vero che recentemente alcune produzioni sono state spostate dall’Asia nella penisola italiana, come scrive E.Polimanti nel suo articolo “Le scelte di Ikea: produzioni italiane, home entertainment e...coppie gay”⁴⁰, a causa della necessità di aumentare il livello qualitativo dei prodotti finiti.

Da non dimenticare sono gli scandali riguardanti il legname proveniente da foreste non legali, il lavoro minorile e le condizioni di sfruttamento di lavoratori in zone economicamente svantaggiate. Ovviamente nei mercati globali, l’obiettivo prioritario di ogni impresa si fonda sul perseguire la propria missione indirizzando le risorse a disposizione verso la ricerca del profitto e dell’efficienza, condizioni necessarie a sopravvivere e a svilupparsi nel lungo termine. Per raggiungere tale fine l’impresa tende, da un lato, ad aumentare la sua redditività, localizzando ad esempio gli impianti produttivi in zone geografiche in cui i fattori produttivi siano più a buon mercato e, dall’altro, a creare relazioni stabili e collaborative con la domanda, i fornitori, la

⁴⁰ BusinessInside - Le scelte di Ikea: produzioni italiane, home entertainment e...coppie gay (luglio 2012)

distribuzione e gli altri attori chiave presenti nell'ambiente. Però, contrariamente a quanto afferma Ikea, i bassi prezzi hanno avuto, e hanno tuttora, un costo sociale notevole.

Secondo J.Stenebo, che ha vissuto all'interno della realtà aziendale, il segreto di un prezzo competitivo sta, portando l'esempio del tavolino, nel nascondere abilmente il risparmio nella scelta dei materiali in modo che questo non venga, dal consumatore finale, percepito.

- **Stile Ikea:** Le origini svedesi, come sottolineato da Landry Capdevielle, Min Li e Paulina Nogal nel loro scritto⁴¹, sono in questo caso fondamentali per dettare uno stile che si differenzia per la praticità e l'essenzialità: "The most obvious inherent characteristic of Swedes that relates to design is practicality. For centuries, the home had been the focus in Scandinavian life – partly as shelter from the hostile climate, with its nine months of dark windy cols, and partly because it frames family life. Historically life has been a struggle in Scandinavia, with a limited range of raw materials. This led to a culture of mineralising waste wherever possible."

3.1.2 Risorse

- **Sales machine accuratamente studiata (percorso, BTI, zona aperte il portafogli, borsa di Ingvar, canestri, vendita automatica, aree calde fredde e bollenti, "Tre assi e un re", controllo esperienza d'acquisto ecc.):** il cliente viene quasi rapito, guidato nella passeggiata e nell'acquisto grazie a sistemi innovativi funzionali a farlo spendere come sopra descritto a proposito della struttura dei punti vendita e dell'assortimento, anch'esso studiato per creare combinazioni di prezzo e gusto che possano soddisfare il cliente e creare, quindi, un vantaggio competitivo. Inoltre gli stessi articoli come i BTI, così come le aree, il sistema di vendita automatica contribuiscono a fare di Ikea il controller dell'esperienza di acquisto.
- **Uniformità e riconoscibilità negozi:** la struttura caratteristica dei negozi è pressoché standardizzata in tutti i Paesi del mondo in cui Ikea è presente.

⁴¹ "A creation of competitive advantage by using differentiation of company's strategy actions. The case study of IKEA Sweden with experiences on Chinese and French markets." (2007)

- **Magazzini showroom:** grazie ai quali il cliente può vedere e toccare la merce ma anche, se disponibile, portarla subito a casa, smontata, con l'auto propria od usufruendo del servizio di trasporto Ikea.
- **Forte organizzazione logistica:** come evidenziato da E.Carpicci⁴², Ikea Country Business Navigation Manager, si possono distinguere a livello logistico tre tipologie: la prima viene chiamata in-store logistics, riguardante il flusso delle merci all'interno dei punti vendita, la seconda distributiva e la terza è quella rivolta al cliente che costituisce un servizio a parte e può scegliere se usufruirne o meno. Tutti questi tipi di logistica sono comunque ispirati a criteri di efficienza che consentono di operare risparmi a vantaggio del prezzo finale come già evidenziato parlando sopra della logistica. Il packaging gioca un ruolo di primo piano che in Ikea viene progettata ad hoc per ciascun prodotto da un "package developer" il quale si occuperà di cercare la soluzione migliore per proteggere il prodotto come pure ridurre l'ingombro. Da sottolineare che l'importanza della logistica è constatabile anche nel fatto che, come riportato da J.Stenebo, costituisce 1/3 del prezzo finale del prodotto.
- **Minimizzazione strutture di magazzino:** come detto precedentemente a proposito della logistica, la linea è quella di non investire in strutture di magazzino a vantaggio dei costi ma a discapito della disponibilità della merce. Il problema principale è lo spazio per mantenere un quantità-tampone; in altre parole succede che le serie più vendute non siano disponibili perché non si è deciso di investire in una maggiore capacità di magazzino contando sul fatto che il cliente tornerà nuovamente in negozio per acquistare quello che non ha trovato durante la visita precedente.
- **Designer interni:** "I disegnatori sono in gran parte presso la casa madre" - spiega Di Bussolo⁴³, responsabile delle relazioni esterne per l'Italia di Ikea – "perché un disegnatore per Ikea deve fondamentalmente saper pensare un prodotto, che possa essere facilmente trasportabile e montabile a casa dai clienti.". Si parte sempre dal prezzo-obiettivo e si crea "una griglia di creatività particolarmente stringente". Ikea si avvale di un ufficio studi e un ufficio di disegno industriale con sede a Älmhult e questo ufficio è il produttore, il realizzatore, colui che pensa il progetto di design industriale, spalmato su tutte le aree della casa perché c'è anche la necessità di avere una

⁴² www.confindustria.ge.it – "Ikea, campione di logistica" – Dossier Genova Impresa (settembre/ottobre 2011)

⁴³ Labitalia - 'Snudda' o 'Stolmen', dietro ai prodotti Ikea 25 designer di 30 anni (giugno 2011)

produzione che deve essere spalmata su tutte le aree. Le competenze sono più facilmente controllabili se residenti all'interno dell'impresa anche se a volte l'impresa svedese collabora con designer esterni. I designer che lavorano per Ikea sono un gruppo composto da circa 25 persone con una forte attenzione alla sostenibilità ambientale e al coinvolgimento del cliente, giovani (l'età media è di 30 anni) e il 90% si trova in Svezia. I designer vengono spesso presentati nel catalogo prodotti.

- **Co-worker motivati:** sono 139 mila in 44 paesi di tutto il mondo. Entusiasmo e disponibilità vengono coltivati concedendo ai dipendenti ampia autonomia e un ambiente informale.

Particolare importanza riveste l'"Ikea Way", un seminario che si tiene ad Älmhult, come descritto nello scritto "Identity Across Borders – A study in the "Ikea-World", a cui partecipano i managers di tutte le divisioni mondiali di Ikea che divengono portatori dei significati Ikea: "Managers from all IKEA units will meet Ingvar Kamprad, the founder of the Group, who on the first evening talks about IKEA's philosophy. During the following days the participants are given lectures on IKEA's history, the product range, the distribution system, the human resource idea, etc., along with group sessions on different projects, and excursions in the surroundings of Älmhult. On the last day, there is a small ceremony at which the participants receive a pin which is a miniature IKEA insert key. This is a token of having become an "IKEA ambassador", a "culture-bearer" with "a licence" to spread the Ikea culture at "Mini-IKEA Way" seminars in his or hers own organization. Some 350 "IKEA ambassadors" are today acting as missionaries around the world, and in all IKEA stores there are regularly IKEA Way seminars for all the coworkers.".

Secondo quanto riportato da Johan Stenebo nel suo libro sembra, però, che da un lato le donne non abbiano pari opportunità in quanto lo stesso fondatore non simpatizza per donne di carattere e dall'altro le alte cariche in Ikea sarebbero rivestite tutte da europei, disinteressandosi, Kamprad, delle questioni relative alla diversità. Inoltre, nel suo libro di racconto dell'esperienza ventennale in Ikea, descrive una sorta di "gerarchia invisibile" caratterizzata da una struttura decisionale sempre temporanea e passibile di modificazioni a seconda dell'occasione.

- **Brand:** il marchio Ikea è la somma totale dei valori emozionali e razionali che i consumatori associano con l'Ikea trademark e la reputazione della società. L'

immagine di marca è il risultato di oltre 50 anni di lavoro dei collaboratori Ikea a tutti i livelli in tutto il mondo.

Ikea si è da sempre rivelata efficace nel rapporto con i consumatori che la percepiscono come portatrice di benessere, è riuscita nell'impresa di dettare uno stile di vita a cui i clienti si sentono legati da un forte senso di attaccamento. A dimostrazione di ciò la ricerca condotta dal network di agenzie Havas⁴⁴ ha decretato, dopo aver analizzato 300 marche in 13 Paesi ed intervistato on-line 50.000 persone, Ikea come il Brand maggiormente significativo per quanto concerne al miglioramento della vita prendendo in considerazione parametri quali salute, felicità, valori, relazioni sociali, sicurezza finanziaria e abitudini. Il successo si deve soprattutto alla capacità di Ikea di mantenersi vicina ai clienti, ad aver promosso pratiche commerciali "green" ed essere rimasta competitiva nonostante l'aumento dei costi delle materie prime, senza dimenticare la sua presenza costante nei social media. Sembrerebbe da queste osservazioni che Ikea sia riuscita a mettere in pratica profittevolmente la propria missione di creare una vita quotidiana migliore per la maggioranza permeata da tutta una serie di valori che fanno parte della visione aziendale e condivisi dai clienti con i quali si è instaurata una complicità responsabile del funzionamento del modello di business.

- **Cultura svedese:** che si fa notare oltre che nei colori e nelle forme dei mobili anche nello stile di gestione, nell'attenzione all'ambiente e nell'importanza data ai rapporti, nell'uguaglianza tra persone che ben si sposano con la missione aziendale e che riprendono la svedesità che caratterizza Ikea.

3.1.3 Processi interni

- **Efficienza produttiva:** L'assortimento progettato dai designer di Ikea viene perfezionato e sviluppato dai responsabili di prodotto, ad Älmhult, i quali affidano la produzione dei diversi componenti ad aziende specializzate. Queste componenti sono poi confezionate in originali pacchi piatti, insieme agli attrezzi necessari e alle istruzioni per l'assemblaggio, effettuato a casa dal cliente. Dunque, Ikea non ha strutture produttive, ma progetta tutti i suoi prodotti ed esercita uno stretto controllo sulla rete

⁴⁴ Event report - Meaningful Brand Index: i brand "significativi" migliorano la qualità della vita, Ikea al primo posto (novembre 2011)

di sub-fornitori per assicurarsi che eseguano gli standard definiti. Inoltre importante il fatto che l'arredamento sia progettato sin dall'inizio per essere prodotto in serie che contribuisce ad aumentare l'efficienza riducendo i costi.

- **Informal management style:** Per essere in grado di esaminare lo stile di gestione di Ikea, bisogna capire che la filosofia di fondo è il cosiddetto "Ikea Way", che viene descritto come un programma di responsabilità sociale e ambientale, con particolare attenzione aree su prodotti e materiali, fornitori, dell'energia e dei trasporti, e il coinvolgimento della comunità. Questo "Ikea Way" è integrato in ogni aspetto del business e viene visto dai dipendenti come un valore condiviso che fornisce un grande senso di appartenenza e lealtà nei confronti dell'impresa. "IKEA's management style is egalitarian, with a very flat hierarchical structure and an informal and open atmosphere. At every level there is strong encouragement to take initiatives, and decisions are usually made by consensus rather than being imposed from above. [...] For employment with IKEA, it is more important to have good communication skills, be open-minded and have a positive work attitude than having formal training. This management style is a strong motivation for employees."⁴⁵
- **Adattamento ai mercati nazionali:** si parla in questo senso di glocalizzazione ossia della creazione o distribuzione di prodotti e servizi ideati per un mercato globale o internazionale ma modificati in base alle leggi o alla cultura locale.
Caso emblematico quello cinese dove la crescita irrazionale dei prezzi immobiliari nel Paese fa sì che le famiglie non possano permettersi appartamenti più grandi di 50 o 60 metri quadri per genitori, figlio unico e a volte nonni.⁴⁶
Per questo Ikea ha creato una linea di arredamento chiara e semplice che può adattarsi a questi spazi piccoli, e ad un buon prezzo, assicurandosi così anche la fascia più bassa della classe media cinese.
- **Efficienza di carico per il trasporto:** I designer⁴⁷ di Ikea tengono conto non solo della funzione, dell'inserimento nell'ambiente domestico e dell'estetica dei prodotto, ma anche della possibilità di smontarlo e imballarlo in pacchi piatti che facilitino la gestione dei magazzino e il trasporto.

⁴⁵ Jovo Ateljevic, 2009, The Business Environment Texts and Cases, Fifth Edition, Ashford Colour Press

⁴⁶ E.Maiucci "Ikea, ecco come farsi adorare dalla Cina comunista" (agosto 2013)

⁴⁷ I mobili vengono progettati almeno due anni prima della loro apparizione nei magazzini Ikea.

Secondo Heng Li, Hongling Guo, Mirosław J. Skibniewski e Martin Skitmore, nella loro ricerca⁴⁸, Ikea è stata fautrice del passaggio da un principio DFM (design for Manufacturability) a DFL (design for logistics) considerando “not only the function and manufacturability of the product, but also the convenience of packaging, transporting and assembling the product.”.

I pacchi piatti rimangono il nucleo centrale dell'Ikea. L'azienda calcola che fino al 70 per cento del costo di qualsiasi articolo prodotto è rappresentato dal trasporto, e trasportare dell'aria all'interno di camion e furgoni è uno spreco criminale.

I vantaggi di questa soluzione sono molteplici:

- “allows to facilitate the storage, save place in warehouses and then to save money,
- reduces packaging, in order to reduce the costs and to participate to the environment protection,
- facilitates transport,
- reduces the breakage: pieces of furniture packaged in a kit can resist better to the shocks than furniture in one piece.”.⁴⁹

È per questo motivo che tanti dei prodotti Ikea non riducibili in pacchi piatti, come per esempio sedie, bicchieri e vasi per fiori, sono impilabili. Aumentando, quindi, quello è conosciuto come “il tasso di riempimento”, in containers ecc (in altre parole, riducendo la quantità di spazio sprecato), il costo del trasporto riferito ad ogni prodotto scende.

Come risultato, sono necessari meno materiali di imballaggio ed i costi di distribuzione risultano più contenuti. Da sottolineare il fatto che, al contrario della americana Apple ad esempio il cui packaging è importante, a detta del fondatore Steve Jobs, quanto il prodotto i pacchi Ikea non si distinguono e non sono particolari rispettando valori cardini quali l'essenzialità e la semplicità.

Oltre ai pacchi piatti un'altra vera rivoluzione portata dalla multinazionale svedese è senza dubbio l'innovativo supporto di carico come descritto da Daniel Hellström e Fredrik Nilsson nel loro scritto “Logistics-driven packaging innovation: a case study at IKEA”⁵⁰: “The innovative unit load carrier consists of one component: a loading ledge.

⁴⁸ “Using the IKEA model and virtual prototyping technology to improve construction process management” - Construction Management and Economics (2008)

⁴⁹ “IKEA the Leader in home furnishings sales” (dicembre 2005)

⁵⁰ International Journal of Retail & Distribution Management Vol. 39 No. 9, 2011 pp. 638-657

Several loading ledges are used to construct a unit load carrier. Depending on how the unit load is shaped, loading ledges are placed in different positions beneath the products. Loading ledges are then strapped to the products and stretch film is applied to the unit load, in order to hold and stabilise it.”. Questo sistema è il responsabile di numerosi vantaggi riguardanti il trasporto: “Using loading ledges provides an opportunity to increase cube utilisation of transport units (railway wagon, container and trailer).”, nella produzione: “In automated production lines, one result of using loading ledges instead of wooden pallets is that of fewer stops in production. The wooden pallets are often rejected due to their poor quality and this halts production.”; questi nuovi imballi sono inoltre riciclabili “Loading ledges are used once and are then ground down into plastic pellets.”.

- **Gestione separata di ogni fase del lavoro:** al fine di avere un maggior controllo sui prezzi e sul flusso di produzione.
- **Progettazione:** per lo sviluppo di un prodotto occorrono ben due anni per questioni legate alla burocrazia o per le strutture cristallizzate e le abitudini che si sono trasformate in tradizioni da rispettare in quanto lo sviluppo ha, dagli anni Sessanta, sede ad Älmhult. Un recente articolo del Wall Street Journal⁵¹ rivela addirittura una durata di 5 anni per quel che concerne il processo di sviluppo della linea di prodotto cucine che ha inizio con la scelta dei materiali fino ad arrivare all’adattamento di ogni modulo del prodotto affinché sia consono ai severi requisiti di packaging e trasporto. Questo significa coinvolgere centinaia di persone non solo negli stores Ikea ma lungo l’intera supply chain. Inoltre il processo di design è accompagnato da visite nelle case, da cui scaturiscono interessante report, test di praticità e approfonditi studi che concernono le nuove esigenze, i gusti dei consumatori così come il nuovo ruolo della cucina nell’ambito casalingo, sempre più luogo da vivere, motivo di vanto per i padroni di casa nonché “nuovo salotto”. L’obiettivo di questa “Metod kitchen” è quello di sviluppare un design democratico che accontenti ogni gusto e che rispetti canoni quali il costo, la funzionalità, la qualità, la modularità e la sostenibilità prima di poter essere lanciata.
- **Matrice dell’assortimento:** detta anche “matrice del catalogo” è un modo per dividere l’assortimento secondo il gusto. Ogni parte dell’assortimento viene divisa in quattro

⁵¹ Jervell E. - The Wall Street Journal – The Long, Slow Process of Ikea Design (14 ottobre 2013)

gruppi di stile (Scandinavian, Young Swede, Modern e Country), l'idea centrale è che tutte le aree dell'assortimento possano essere presenti e miscelate all'interno di un determinato gruppo di stile.

Questi vengono ulteriormente suddivisi in diversi livelli di prezzo (alto, medio, basso e BTI o "pugno in faccia"). Quando si discute questa matrice, rappresentata dalla tabella 5 sottostante, si vanno ad evidenziare i buchi che andranno riempiti al più presto per evitare che la concorrenza abbia l'"esclusiva".

La matrice sopra descritta costituisce senza dubbio uno dei più grandi vantaggi competitivi di Ikea offrendo contemporaneamente tre vantaggi: l'area commerciale riesce a trovare le caselle vuote e formula le richieste ai designer, la matrice inoltre aiuta il cliente ad abbinare diversi tipi di prodotto, infine si va ad incidere sul ciclo annuale IOS che regola tutte le parti del processo di sviluppo dei prodotti.

- **Product Information Assistance (PIA):** come sostenuto da Enrico Baraldia ed Alexandra Waluszewskib nello scritto "Information technology at IKEA: an "open sesame" solution or just another type of facility?"⁵², nell'ambito dell'IT system di Ikea questo strumento risulta particolarmente rilevante per i motivi di seguito illustrati.

"The four central functions of this information facility are:

- administration of product information,
- administration of product documentation,
- administration of the product range structure and
- administration of development projects.

From a technical point of view, PIA is composed of a series of databases, a graphic user interface (GUI) and a series of applications that allow calculations and other operations on the input data. This production facility is made of various databases that are both internally connected, inside PIA, and externally connected to other IKEA databases and IT systems (IKEA's Website, IKEA's Intranet, the "Pricetag" retail system, etc.). When PIA was introduced in 1998, it was meant to take a central role in the management of relevant product-related information, from supplying units to components, from technical descriptions (TEDs) to prices, from measures to materials, from photographs to product drawings. As a consequence, PIA is the central source from which a number of information bearers (some of which are directly attached to products) can

⁵² Journal of Business Research 58 (2005) 1251– 1260

be generated: price tags, product descriptions, label drawings, the IKEA catalogue and IKEA's pricelists. Making PIA into a key information source for a number of business units, both inside and outside IKEA, such issues as how input is created and under whose responsibility became crucial."

L'obiettivo di questo strumento risulta quindi quello di permettere la collaborazione e la coordinazione di attori e partecipanti nello sviluppare un progetto.

- **Sviluppo e condivisione conoscenze:** La profonda evoluzione del contesto ambientale e l'aumentata complessità della domanda e della concorrenza hanno indotto Ikea, al pari di molte altre grandi imprese, ad adottare un orientamento strategico focalizzato sulla costruzione e sul consolidamento di un network di relazioni con i propri stakeholder; aspetto questo centrale soprattutto quando si tratta di entrare in un nuovo mercato. Un esempio su tutti può essere il caso russo che mostra come nelle fasi precedenti di ingresso si sia provveduto all'assunzione di collaboratori giovani, lasciando, però, esperti senior manager a rivestire ruoli da protagonista. Lo studio di Anna Jonsson & Ulf Elg "Knowledge and knowledge sharing in retail internationalization: IKEA's entry into Russia"⁵³ suggerisce l'importanza del capire dove i diversi tipi di conoscenza si verificano e come ogni tipo può essere condiviso tra i livelli organizzativi. La figura 2 illustra le intuizioni generali al riguardo.

Le frecce rappresentano i principali flussi di diversi tipi di conoscenza che risultano centrali in questo studio. Ci sono modelli diversi per la condivisione della conoscenza a seconda del tipo e carattere. Per quanto riguarda la "internationalization knowledge", l'interazione tra mercati di paesi diversi è un fattore chiave. Inoltre, "internationalization knowledge" è condivisa dal mercato nazionale a livello aziendale. Qui, "internationalization knowledge" così come la specifica "market knowledge" può essere analizzata e sistematizzata. Questo può attivare e portare a nuova "corporate knowledge", in termini di, per esempio, efficacia di un certo concetto di vendita al dettaglio, strategia di posizionamento su un certo tipo di mercato. La "corporate knowledge" è poi condivisa ancora una volta con i mercati dei paesi e ulteriormente dal Service office nazionale agli store manager.

- **Nuova generazione di materiali:** Ikea è stata fautrice di molte innovazioni a livello di materiali, oltre a quanto detto a proposito di BOF e BOS, rilevanti sono stati la

⁵³ The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, 16:02, 239-256 (2006)

rivisitazione della tecnica del *printboard*, risalente agli anni Sessanta ma al posto dell'impiallacciatura o della lamina giapponese le venature del legno venivano ora stampate a rullo come un rotocalco, e dell'uso del truciolato, leggero e resistente allo stesso tempo.

- **VP (Virtual Prototyping):** si tratta di software in grado di simulare in quattro dimensioni ogni tipo di progetto. Questo tipo di processo ha una serie di utilizzi e da numerosi vantaggi come di seguito spiegato dagli autori Heng Li, Hongling Guo, Miroslaw J. Skibniewski e Martin Skitmore⁵⁴: “The use of VP enables a “try before build” simulation. To validate the assembleability of its products, the process of assembling an IKEA product needs to be tested in a VP system to ensure that customers can conveniently ‘build’ the product ‘onsite’. Similarly, VP technology can be adapted and applied to improve the buildability of construction projects. VP is a computeraided design process concerned with the construction of digital product models (virtual prototypes) and realistic graphical simulations that address the broad issues of physical layout, operational concept, functional specifications, and dynamic analysis under various operating environments (Xiang et al., 2004; Shen et al., 2005). The application of VP technology in the construction industry can fulfil the function of checking design errors efficiently, modifying those rapidly, and then simulating the construction process in a virtual environment so as to present clear and easily operated 3D construction instructions (Huang et al., 2007).”.

3.1.4 Processi esterni

- **Scelta e trasporto dei prodotti a cura del cliente:** Bo Edvardsson, Bo Enquist e Robert Johnston nel loro studio “Design dimensions of experience rooms for service test drives”⁵⁵ sottolineano come i clienti non sentano la necessità dell’aiuto dello staff Ikea: “All of the interviewees were active buyers who had previous experience of visiting an IKEA store. Indeed, most of the customers reported that there was no need for them to ask for help from IKEA staff when exploring the various “experience rooms”. As one respondent observed: “We almost never contact the IKEA personnel; we manage on our own”.”.

⁵⁴ “Using the IKEA model and virtual prototyping technology to improve construction process management” - Construction Management and Economics (2008)

⁵⁵ Articolo del “Managing Service Quality” Vol. 20 No. 4, 2010 pp. 312-327

- **Assemblaggio “fai da te”:** interessante e fortemente coinvolgente è la componente ludica; chi si dedica al *fai da te* non ha forse voglia di giocare?
L’attivazione del cliente, il farlo giocare e il fatto di creare qualcosa di unico perché fatto da sé, sono sicuramente armi potenti che conferiscono, agli occhi del cliente, un grande appeal aziendale. Questa componente è ben espressa da Barbara Zen nel suo articolo “Ikea VS Lego: le istruzioni di montaggio”⁵⁶ evidenziando come un prodotto smontato riesca ad inserire un elemento di “gioco” nell’acquisto e come il fatto di montarselo da sé dia l’impressione che il prodotto sia un po’ più personale e che di conseguenza se ne possano accettare meglio le imperfezioni.
- **Servizi:** rilievo misure, trasporto, montaggio, installazione/allacciamento e smontaggio/smaltimento.
- **E-commerce:** attraverso il portale www.ikea.com è possibile acquistare on-line oltre sei mila articoli con un servizio sette giorni su sette e ventiquattro ore al giorno. Come riportato da A.Ordini nel suo articolo “Ikea, l'e-commerce in tutta Italia” il colosso svedese ha voluto nel 2012 espandere a tutta la penisola questo servizio di e-commerce, anziché, come succedeva nel 2011, riservarlo alle provincie di Brescia e Milano, avvicinandosi, in questo modo, anche a chi non abitava in prossimità di un negozio Ikea. Il giornalista va a sottolineare i risvolti economici in cui l’impresa auspica attraverso le parole di Valerio di Bussolo, responsabile relazioni esterne Ikea durante la presentazione del Rapporto ambientale, sociale e risorse umane 2011: “Di fronte ai cambiamenti del mercato, bisogna reagire subito, con l'e-commerce puntiamo a realizzare il 5% del nostro fatturato entro il 2015 e il 10% nel 2020. Il 5% è più o meno l'equivalente del fatturato annuo di un nostro punto vendita”.
- **Previsioni di vendita dei volumi a catalogo:** dato che la maggior parte delle vendite si concentra nel periodo autunnale, in quel periodo i magazzini devono risultare il più possibile riforniti. Per far sì che questo accada un centinaio di persone si riuniscono all’IOS e cercano di fare delle previsioni dei volumi di vendita di centinaia di prodotti del catalogo. I prodotti vengono suddivisi in tre livelli, il primo comprende gli articoli strategici (meno del 10% degli articoli) e hanno sempre la priorità sugli altri, gli altri due livelli fanno in qualche modo da cornice. Ma se da un lato risulta facile intuire che

⁵⁶ Articolo – www.studiodz.it (marzo 2012)

non esiste una statistica di vendita affidabile per l'anno a venire, per le previsioni ci si basa su prodotti affini a quelli che verranno lanciati.

- **Studio dell'elasticità di prezzo del prodotto:** legato a quanto detto sulle previsioni, si procede nell'analisi dei prodotti affini con la valutazione dell'elasticità di prezzo. Per maggior chiarezza, se per ipotesi si dovesse abbassare il prezzo di un divano di grande successo di una percentuale del 10%, si otterrebbe un "effetto leva" che porterebbe le vendite ad aumentare più del 10% per il fatto che più persone potrebbero percepire quel prezzo come giusto, e non troppo alto come in precedenza.
- **Studio delle differenze culturali dei clienti:** come descritto da J.Stenebo nel suo libro vengono osservati anche i comportamenti che precedono la scelta; nel caso dei divani, portato ad esempio, viene sottolineato il fatto che gli inglesi effettuano la scelta sedendosi in quello prescelto al contrario dei tedeschi e degli svedesi che cercano con lo sguardo e solo poi testano la comodità.
- **Entrata nel business dell'alloggio alberghiero:** come già sopra detto Ikea è impegnata in una partnership per la realizzazione della catena di hotel low cost Moxy.
- **Marketing non convenzionale:** Ikea ha partecipato ad una serie di "Eventi on Street", con l'obiettivo di attirare l'attenzione del target di riferimento e coinvolgerlo. Per citare solo alcuni eventi:

Portogallo: centinaia di persone sono state invitate a dormire davanti al nuovo punto vendita la notte prima della sua inaugurazione, per essere tra i primi ad entrarvi e quindi a ricevere in regalo alcuni prodotti. Per incoraggiare l'afflusso di persone, e per rendere più comoda e piacevole l'attesa Ikea ha sparso centinaia di materassi di fronte all'ingresso, creando così un grande evento.

Parigi: sempre i materassi Ikea sono stati appesi al soffitto delle principali stazioni ferroviarie di Parigi, con impresso sopra il messaggio: "ognuno ha diritto di avere un buon materasso, senza doversi mettere sulla paglia".

Spagna: per pubblicizzare una coperta Ikea sono state create delle affissioni alternative nelle pensiline delle fermate degli autobus raffiguranti una persona sdraiata nel letto, e con la carta un po' stropicciata, simulando una coperta.

Italia (Napoli): nel 2004 la città è stata arredata con riproduzioni giganti dei mobili Ikea più famosi per ricordare l'apertura del nuovo negozio, la stessa operazione è stata ripetuta poi a Genova, a Milano durante il Salone del Mobile: lampade, sedie, divani,

tavolini oversize sono stati esposti nelle principali vie del centro, scatenando non poca curiosità.

- **Comunicazione esemplare:** come sostenuto da Roberto Menghini, consulente di Marketing Management per le aziende del terziario, nel suo articolo “De Ikea disputandum”⁵⁷, l’impresa svedese risulta essere “sempre credibile, esaustiva e seducente”. Ikea è, inoltre, significativamente presente su Internet. I suoi siti sono lineari e di facile consultazione. Sono completi nell’informazione (prezzi sempre in chiaro) e permettono una navigazione rilassata.

Secondo Menghini inoltre: “l’azienda effettua imponenti operazioni di direct marketing recapitando a zona i suoi cataloghi”.

La sua modalità di porsi e di comunicare l’ha più volte portata verso lo scontro con le società ideologicamente più arretrate.

Andrea Cinosi e Giorgio Rizzo nel libro “I segreti delle aziende low-cost”⁵⁸ affermano: “*Famiglia* è una parola chiave per il marchio svedese, un termine senza connotazione, generico quanto basta da poter essere usato nel mondo in modo agnostico. Questo ha portato di recente a una chiacchierata campagna, rivolta anche ai gay, dalla *headline* semplice ma efficace: *Siamo aperti a tutte le famiglie.*”.

Questo è anche l’approccio che l’ha guidata verso il successo. Anche questa campagna dell’impresa svedese assume una fortissima valenza sociale, andando a stringere ancora di più quel legame che da sempre cerca e riesce ad intrecciare con i propri clienti.

Perno della sua comunicazione è, infatti, da sempre la capacità di avvicinarsi alle persone, di entrare nelle loro case e nelle loro menti per trovarvi un posto e un ruolo ben definito e difficilmente sostituibile dai suoi brand-competitors.

Come evidenziato da Miriam Salzer, studiosa del caso Ikea con una esperienza all’interno dell’impresa, Ikea è molto attenta alla corporate communication: “Traditionally, IKEA's ads have often had a humorous tone, with a funny and sometimes provoking headline. The ads do not only make fun of trends in the society or the expensive competitors on "High Street", but often they do also make jokes about IKEA itself. [...]While the traffic ads display a number of products and offers with

⁵⁷ Fare Business – “De Ikea disputandum” (2013)

⁵⁸ Casi e studi d’impresa – Franco Angeli editore (2013)

the aim of creating traffic to the stores, the image ads seldom expose a specific product but rather sells a message, explaining some of IKEA's philosophy and "way of being". Many of the slogans in IKEA's ads have become expressions of common knowledge and are often quoted and made fun of both by customers and Ikeans.”.

Personalmente, avendo sfogliato il catalogo Ikea, visto video ed navigato nel sito internet Ikea.com, trovo che la multinazionale svedese sia in questo ambito esemplare: la comunicazione è sempre diretta, chiara e ben studiata in quanto non si lascia spazio ad incomprensioni o equivoci, si illustrano sempre in sequenza vantaggi, risultati raggiunti ed obiettivi futuri. Inoltre a parlare ed a mettersi in gioco sono figure manageriali di spicco che conferiscono un'immagine collaborativa, amichevole, quasi “umile” all’impresa, si fa un uso appropriato dell’ironia finalizzata a non annoiare e infine da notare la espressività dei volti, l’inserimento di pause e le frasi pronunciate concise ma efficaci che, assieme a tutto quanto detto sopra, fanno di Ikea a mio personale avviso una perfetta comunicatrice.

- **Ikea Family:** club realizzato da Ikea per chi ama la casa. La tessera è gratuita, può essere sottoscritta in uno qualunque dei punti vendita Ikea o registrandosi online sul sito internet del gruppo (in quel caso viene spedita a casa, ma non in tempi brevi) e, a differenza di quelle che si trovano negli ipermercati e nei supermercati, non prevede una raccolta punti.

Ikea Family infatti è concepita come una sorta di fan club, una community di soci appassionati di arredamento e, in particolare, dello stile Ikea, ai quali per questo vengono riservati vantaggi quali prezzi speciali e servizi riservati con la collaborazione anche di partner esterni.

Ikea ha cercato in questo modo di creare una community che se per l’impresa è utile alla fidelizzazione e ad avere riscontro immediato su qualche nuova proposta, dal lato dei clienti, questi si sentono parte di un gruppo e destinatari di attenzioni particolari. Questa tendenza da parte dell’impresa di creare una comunicazione con il cliente finale è confermata da Solveig Wikström⁵⁹: “IKEA’s ambition is to create some sort of channel for information from the customer interface and back to product development and other parts of the organization. But there are difficulties: *To highlight and make use of the knowledge of individual consumers requires big investments as well as a long*

⁵⁹ “The customer as co-producer” – European Journal of Marketing (1995)

planning time. We have not yet found any working channels for this. There is however great potential (IKEA, June 1995)."

- **Ikea Business:** si tratta di un servizio di recente istituzione (2010) rivolto ai clienti che decidono di scegliere Ikea come partner per arredare uffici, negozi, studi o qualsiasi altra attività o impresa. Ikea si pone, con questo strumento, l'obiettivo di fornire supporto a chi vuole avviare un'attività attraverso servizi come la consulenza, la progettazione e il trasporto agevolato venendo incontro alle poche disponibilità di cui possono disporre le start up e offrendo svariati vantaggi per i possessori della carta Ikea Business.
- **Quartiere "green"**⁶⁰: dopo essere stata partner di molti progetti di riqualificazione urbana in Finlandia, Norvegia e Svezia, Ikea promette di realizzare a partire da quest'anno il "Strand East", il quartiere eco sostenibile che sorgerà come città prototipo di fianco al London Olympic Park a Londra. I locali saranno gestiti e locati direttamente da Ikea in un complesso di circa 1200 abitazioni delle quali il 40% destinate alle famiglie. Nel quartiere non si cirolerà in auto, ma solo con mezzi pubblici con emissioni zero. Saranno disponibili servizi quali ospedali e scuole, e saranno realizzati dei tunnel sotto terra per il trasporto dei rifiuti. Infine la città sarà alimentata da energia idroelettrica e solare.
- **Progetti sociali:** Ikea Foundation supporta organizzazioni quali Medici Senza Frontiere, Save The Children, UNICEF oltre a mantenere l'impegno sociale a livello locale in termini di coinvolgimento e di sostegno alle associazioni del territorio di riferimento dei negozi.

Miriam Salzer in "Identity Across Borders – A study in the "Ikea-World" sostiene la presenza di un "social pathos" nella missione della multinazionale: "To provide good furniture to those who live on small means. To give people better homes and a brighter life. IKEA should always be on the side of the "small people". "IKEA cares for those who nobody else cares for". This care and mission is said to be a part of the special "IKEA spirit"."

Ad intaccare l'immagine "socialmente responsabile" di Ikea, il libro di Olivier Bailly, Denis Lambert e Jean-Marc Caudron intitolato "Ikea – Che cosa nasconde il mito della

⁶⁰ www.testikea.com - News: Strand East, il quartiere progettato con IKEA BOKLOK (aprile 2012)

casa che piace a tutti?”⁶¹, nell’ambito del sistema produttivo industriale globale, sempre più orientato verso i paesi poveri o emergenti, evidenzia come non vi sia spazio per porre attenzione all'ambiente o alle persone a meno che questo non diventi uno strumento di marketing o si renda necessario per rispondere a eventuali critiche capaci di insinuare dubbi fra i clienti. L'approccio "morbido" della multinazionale, secondo gli autori, sempre pronta a riconoscere i propri errori e a prendere iniziative per correggerli, viene presentato come il classico “muro di gomma” sul quale tutto rimbalza, smorzato. Lo stesso “mea culpa” recitato da Kamprad di fronte ai mass media quando le accuse di simpatie naziste si fecero pesanti, suona poco convincente.

- **Ikea Tulip Award:** si tratta del premio che annualmente il colosso svedese mette in palio tra le industrie grafiche che, sparse nel mondo, contribuiscono a realizzare gli oltre 200 milioni di copie del suo catalogo generale. E' il più significativo perché, a differenza di tanti altri premi, gli stampatori del catalogo Ikea si devono confrontare sullo stesso identico prodotto che scaturisce da originali che sono per tutti gli stessi. Una competizione estremamente difficile anche perché chi dà i voti è al tempo stesso giudice e committente.

- **Ikea Share Space:** un altro mezzo che la multinazionale svedese utilizza per connettersi con i propri clienti è attraverso un sito web chiamato www.theshare-space.com in cui i fan possono inviare foto e storie del loro “successo” Ikea.

Qui i tanti fan hanno l'opportunità di mostrare i propri accostamenti ed abbinamenti in stile Ikea realizzati all'interno delle loro case ed allo stesso tempo lasciarsi ispirare. Si giunge in questo modo con la creazione di una comunità a valorizzare la creatività degli utenti e a mettere in luce la personalizzazione nell’uso di arredi ed oggettistica Ikea. Ovviamente dal punto di vista aziendale è utile per la costruzione di un feedback sui prodotti e per trarre diverse informazioni sui gusti e sulle preferenze dei consumatori.

3.1.5 Prodotti

- **Ampia gamma di prodotti:** all’Ikea si è in grado di trovare facilmente tutto l’occorrente per una casa funzionale; non solo, l’ampia gamma favorisce la soddisfazione dei più differenti gusti grazie alla creazione di diversi stili.

⁶¹ The Daily Bit – “IKEA - Che cosa nasconde il mito della casa che piace a tutti?” (gennaio 2008)

- **Assortimento giovane e originale:** per proporre uno stile di vita semplice, naturale e libero, c'è bisogno di forme e colori sempre nuovi che non diventino obsoleti, in grado di produrre allegria e un accento giovanile che sia però di richiamo per tutte le età, senza distinzione di sesso.
- **Articoli d'arredamento funzionali e con un design accurato e moderno**
- **BTI, "pugni in faccia", prezzi allodola ecc.:** i *breath taking item* come dice la parola stessa sono caratterizzati da prezzi talmente economici da far restare senza fiato; sono paragonabili a dei marcatori che sottolineano il messaggio del prezzo basso con dei cartelli molto visibili. Ad ogni area corrisponde un solo BTI in modo da non sovraccaricare il messaggio. Gli articoli "pugno in faccia" sono addirittura rari e sono costituiti da una alternativa economica a prodotti che fanno già parte dell'assortimento ma soppiantati dalla concorrenza. Questo nuovo prodotto più piccolo, semplice e meno costoso non riceve mai il lo stesso nome del prodotto principale per non danneggiare l'immagine commerciale di quest'ultimo. Altro aspetto interessante descritto nel libro "Ikea - mito e realtà" è l'idea di vendere articoli (esempio lampadine) a costo di produzione, in maniera da non guadagnarci nulla, ma avere come contropartita una buona pubblicità perché Ikea sarebbe apparsa attenta ai problemi ambientali. Da sottolineare anche il fatto che alcuni prodotti sono presenti in catalogo da ormai trenta o addirittura quarantacinque anni e questi vengono prodotti anche dai concorrenti spesso a prezzo inferiori con la conseguente creazione di un "fratellino": si crea un prodotto più piccolo, sottile, meno bello e flessibile, ma molto più economico che avrà vita breve .
- **Facili e riciclabili:** si pone molta attenzione nell'uso dei materiali. Ovvero si evita di usare più materie prime del necessario, si utilizza il più possibile materiale rinnovabile, recuperabile e riciclabile e, infine, i mobili Ikea sono facili sia da montare che da smontare, per facilitare il riciclaggio e il riutilizzo di materiali come la plastica, il metallo, il vetro.
- **Denominazione specifica a seconda della categoria:** a seconda della categoria del prodotto viene scelta una denominazione specifica: ad esempio le librerie hanno solitamente nomi di persona, le serie di tavoli, armadi e divani hanno nomi di luogo. Tutti questi nomi vengono decisi dall'amministrazione, vengono raccolti per evidenziare i vocaboli ancora disponibili. Questi nomi vengono inoltre inseriti

congiuntamente al codice numerico in una banca dati in modo da conferire ad ogni prodotto la sua identità.

- **Prodotti modulari e montabili (funzioni knock-down):** questo è il risultato, come visto a proposito dell'evoluzione aziendale, della risoluzione del problema dell'elevato costo del trasporto dei mobili già montati. Fu così che Ikea nel 1956 escogitò la soluzione del kit da montare ottenendo una riduzione drastica dei costi di trasporto. Per funzioni knock-down si intendono quelle, oggetto di diversi studi nella officina di Älmhult, che permettono al cliente di montare il mobile da se.
- **Confezione piatta:** costituisce uno degli esempi di capacità di volgere i cambiamenti a proprio favore da parte di Ingvar Kamprad che capì che per trasportare più articoli con uno stesso carico si dovesse cercare di minimizzare lo spazio e studiare il packaging ideale.
- **Prodotti realizzati senza l'uso di sostanze pericolose o inquinanti:** Ikea vieta un gran numero di materiali pericolosi nelle sue linee di prodotti, incluso i coloranti azoici nei prodotti tessili e ha bandito totalmente nei propri prodotti i RFB⁶² ed il PVC⁶³. IKEA sceglie prodotti tessili e materiali che per natura difficilmente prendono fuoco e che possono, spesso, evitare completamente l'uso di protezioni chimiche dalle fiamme grazie a materiali innovativi, come controfodere di materiale non tessuto che sono di per sé ritardanti di fiamma.
- **Prodotti con funzione consolatoria:** lungo il percorso espositivo vengono collocati dei "canestri", ceste bianche rettangolari, in posizione strategica e ben visibili grazie ad insegne, contenenti prodotti molto accattivanti per design, funzione o prezzo particolarmente basso. Questi prodotti esercitano una vera e propria funzione consolatoria perché permettono, a chi non può acquistare il divano, di portarsi a casa un pezzo del salotto tanto desiderato.
- **Ikea Food:** Ikea Food nasce nel 2001, anche se come abbiamo visto già in contemporanea con l'apertura del primo store venivano offerte ciambelle e caffè che soddisfavano le esigenze di clienti che provenivano anche da molto lontano.

⁶² RFB (ritardanti di fiamma bromurati)

⁶³ PVC (cloruro di polivinile)

Ingvar Kamprad affermava infatti: “È difficile fare affari con un cliente che ha fame”. È un tool che permette una miglior focalizzazione per far restare ancor di più il cliente nel negozio.

Le attività di Ikea Food si dividono in: ristorante, con circa 600 posti a sedere e bar annesso, bottega svedese, bistrot e staff restaurant. A fianco dei cibi svedesi si offrono colazioni, hot dog, panini, piatti veloci e prodotti biologici.

Il fatturato Ikea Food Italia⁶⁴ ha raggiunto quota 84 milioni di euro nel 2010, pari al 5% del fatturato Italia. Gli scontrini food sono stati 14 milioni, i consumatori coinvolti circa 28 milioni. Sono 43 le imprese italiane fornitrici di Ikea Food, attentamente selezionate e in grado di rispondere sia alla Legislazione Nazionale in termini di sicurezza e tracciabilità dei prodotti, sia ai parametri imposti dal codice IWAY⁶⁵.

Recenti gli scandali descritti dai giornali nazionali riguardanti carne di cavallo nelle polpettine Ikea e la contaminazione di coliformi fecali trovati dalle autorità cinesi nella torta al cioccolato Ikea. L'azienda reagisce con vigore ritirando dal commercio i prodotti segnalati in ben 23 paesi, rovinandosi il buon nome di contenitore all-inclusive di fiducia per famiglie.

Queste vicende che possono costituire problemi al core-business dell'impresa sono probabilmente dovuti al tentativo di Ikea di inserirsi in settori differenti in cui però non si è abbastanza preparati e competenti.

- **Ikea PS:** collezione sviluppata nel 2012 che rivive i sessanta anni di design Ikea cercando di trarre spunto dal passato per dar vita ad oggetti del futuro. Tutta la collezione Ikea PS (post scriptum) presenta storie di prodotti reinterpretati secondo le esigenze di oggi. Si tratta di quarantasei nuovi prodotti utili, sostenibili, flessibili, divertenti e sorprendenti, in diversi materiali e colori.
- **Planner:** software messo a disposizione da Ikea grazie al quale i clienti possono scegliere i mobili più adatti alle dimensioni delle stanze, sperimentare combinazioni e cambiare fino a che non si è soddisfatti. Il cliente potrà inoltre salvare il progetto nel server Ikea e avvalersi della consulenza e assistenza di esperti. Personalmente credo che questo strumento sia in qualche modo una sorta di “customizzazione”, potendo l'utente costruire la propria stanza, che ha come contropartita per Ikea il fatto di avere

⁶⁴ www.ermesagricoltura.it -Il biologico fa tendenza. Ora si gusta anche da Ikea (maggio 2011)

⁶⁵ IWAY, acronimo di “the IKEA Way on Purchasing Products and Services”, è il codice di condotta che da 12 anni IKEA richiede ai propri fornitori di beni e servizi.

a disposizione una grande quantità di informazioni a riguardo dei gusti e delle preferenze della clientela da sfruttare nella direzione della “customer-satisfaction”.

Questa tendenza da parte dell'impresa è confermata da Solveig Wikström (1995): “IKEA, another multinational company that builds heavily on mass-production, arranges for its customers to design their own kitchens in interaction with a trained sales representative. Like Volvo, IKEA works out the solutions on a computer screen, and has recently extended the idea of customization by experimenting with computers in the stores so that the customers can even design their own sofas.”.

- **Home entertainment e Uppleva⁶⁶**: si tratta di una smart tv a tutti gli effetti, quindi arricchita di applicazioni come YouTube, Vimeo, Facebook ecc, nata per rispondere alle esigenze dei consumatori, che hanno chiesto a gran voce una soluzione “unica” tra televisore, dvd e arredamento da sala. Risultato, questo, di una partnership con la cinese TCL Multimedia per la creazione di una smart tv dal design “Made in Sweden”. La tv è accompagnata da un mobile sottostante che, con lo stesso design, contiene un lettore DVD/BluRay e un sistema surround: un prodotto ricco di funzioni che non ha nulla da invidiare ai più blasonati concorrenti (Samsung, Sony ecc). L'obiettivo di questo lancio è quello di nascondere cavi ottenendo un salotto totalmente armonioso senza soluzione di discontinuità tra tv, lettore BluRay e il resto dell'arredamento: un'iniziativa che sta avendo un riscontro positivo, sia in termine di vendite che di recensioni da parte dei consumatori più esigenti. “Con il lancio di questo sistema non vogliamo entrare nel business dell'elettronica di consumo, ma soddisfare, con una soluzione in linea con il nostro dna, una difficoltà reale di molti clienti, riscontrata in maniera trasversale in tutti i mercati in cui siamo presenti”⁶⁷, chiarisce Roberto Monti, retail manager Sud Europa di IKEA Group.

3.1.6 Clienti o “prosumer”

“Non possiamo fare tutto questo da soli. La nostra idea commerciale si basa sulla partnership con il cliente.”: questa la filosofia alla base della mission, un cliente “prosumer” allo stesso tempo produttore e consumatore.

⁶⁶BusinessInside - Le scelte di Ikea: produzioni italiane, home entertainment e...coppie gay (luglio 2012)

⁶⁷ www.mark-up.it – “In Ikea offriamo soluzioni global” – Marina Bassi (2010)

QUESTO LO FA IKEA

- Progettazione e sviluppo dei prodotti
- Imballo in cartoni piatti
- Selezione, Acquisti e Produzione in grandi volumi
- Verifica della qualità e funzionalità dei prodotti

QUESTO LO FA IL CLIENTE

- Verifica - Scelta - Acquisto dei prodotti
- Trasporto dei mobili a casa
- Montaggio dei componenti

Come evidenziato da Jenny Klevås, infatti, nel suo studio "Organization of packaging resources at a product-developing company"⁶⁸ il cliente Ikea è una sorta di "manodopera aggiuntiva" per l'impresa: "It is significant for IKEA that the end-consumers are used as manpower in terms of picking products from the warehouse storage racks in the store, arranging home distribution and carrying out the final assembly operations. One feature that distinguishes IKEA is that the company has control over the supply chain from the supplier to the end-customer."

Il cliente Ikea collabora alla creazione di valore collaborando in tre fasi:

1. Montaggio;
2. Trasporto;
3. Self-service.

La clientela Ikea, secondo Chiara Mauri con il libro "Innovazione nel retailing nei prodotti per la casa"⁶⁹, è maggiormente concentrata nella fascia d'età tra i 30 e i 45 anni, principalmente femminile, con un forte potere decisionale all'interno del nucleo familiare, e con una predominanza di chi vive in grossi centri urbani e aree metropolitane. Dal punto di vista culturale e di reddito la maggiore rilevanza è rivestita dalla fascia medio - alta. Il segmento a cui si rivolge Ikea è costituito da una fascia di popolazione giovanile, informale, pratica, fortemente sensibile al rapporto qualità-prezzo, ma che non rinuncia al piacere dello shopping. Il sistema di offerta proposta dalla casa svedese è perfettamente coerente con un target di consumatori con una alta propensione al "fai da te" e con orizzonti temporali di breve periodo. Si può riassumere che il target di Ikea è costituito da:

- Giovani coppie;
- Single;

⁶⁸ International Journal of Physical Distribution & Logistics Management Vol. 35 No. 2, 2005 pp. 116-131

⁶⁹ Osservatorio Retailing - Franco Angeli editore (2004)

- Lavoratori con poco tempo libero e con limitate disponibilità economiche;
- Seconde case/case vacanze;
- Uffici.

Per quanto riguarda la comunicazione, finalizzata a raggiungere il target, Ikea si concentra su i seguenti canali informativi:

- Catalogo: a partire dal 1951 con le tre edizioni (generale, natalizio e primavera-estate), in 25 lingue, costituisce il più importante strumento di marketing. Distribuito gratuitamente, il catalogo Ikea è la pubblicazione con il maggior numero di copie al mondo;
- Internet: creazione di un sito ricchissimo di informazioni e da cui è possibile visionare disponibilità prodotti ed effettuare acquisti;
- Pubblicità su cartelloni;
- Facebook: esemplare, come riportato da SEO – Web Marketing strategico, la campagna messa in atto per l’apertura nel 2010 del negozio di Malmö, in Svezia. Piuttosto che diffondere la voce alla vecchia maniera, Ikea ha ben pensato di rivolgersi direttamente agli utenti di Facebook attraverso la creazione di un account per il gestore del nuovo negozio. Nel corso delle due settimane successive, è stato aggiunto alle sue foto profilo un album con le immagini dello showroom. Attraverso l’ormai ben noto “tagging”, i clienti avevano l’opportunità di individuare i diversi elementi nelle immagini e mettere il proprio nome su di essi. La prima persona a taggarsi su un oggetto se lo portava a casa.
- Radio e televisione (solo di recente).

3.1.7 Fornitori

- ***Collaborazioni a lungo termine***
- ***Circa 1400 imprese***
- ***Codice di condotta***
- ***Ricerca della qualità nelle prestazioni***
- ***Integrazione verticale***

Queste circa 1400 imprese, di cui ben ventiquattro nel 2011 erano italiane e destinate ad aumentare per lo spostamento di alcune produzioni dall’Asia al Piemonte, intrattengono con Ikea rapporti finalizzati alla collaborazione a lungo termine.

A tal proposito V. Tarnovskaya, Pervez N. Ghauri ed Ulf Elg⁷⁰ descrivono così il tipo di relazione che la multinazionale instaura con i suoi fornitori: "In all cases, the relationship between suppliers and Ikea were built up over several (3-5) years and developed on a very personal (actors) level. The closeness and informal character of relationship as well as their continuity and regularity were mentioned by several respondents as the important success factors of relationship.". Il codice di condotta "The IKEA Way on Purchasing Products, Materials and Services (IWAY)", risalente all'anno 2000, stabilisce i requisiti minimi a cui tutti i fornitori di IKEA devono attenersi: "All IKEA products are manufactured in accordance with a specially designed code of conduct "The IKEA Way on Purchasing Home Furnishing Products" (IWAY), which also provides a basis for the company's supplier relationships. All IKEA suppliers must fulfil basic requirements regarding legal issues, working conditions, prevention of child labour, external environment and forestry management. Suppliers also have to prepare an action plan for meeting the other criteria of IWAY demands."⁷¹.

Rilevante l'esperienza di un fornitore Ikea rumeno Nicolae Borsos, riportata dagli autori Bo Edvardsson, Bo Enquist e Michael Hay⁷²: "In 1999, with IKEA's help, Borsos bought a run-down furniture factory in the town of Nehoiu. Since then, an investment program has increased profitability and improved conditions for the factory's 680 employees. All new investments were required to meet IKEA criteria for product quality, working conditions, and care for the external environment. In addition, Borsos was responsible for ensuring that his suppliers also respected the code of conduct. According to Borsos: "The IWAY has led to a general improvement in standards at the factory".".

Questo codice di condotta si basa su convenzioni e dichiarazioni internazionali e comprende disposizioni fondate sulla Dichiarazione dei Diritti dell'Uomo (ONU, 1948), sulla Dichiarazione dei Principi e dei Diritti Fondamentali dei Lavoratori (ILO, 1998) e sulla Dichiarazione di Rio sullo Sviluppo Sostenibile (1992). L'istituzione di un codice etico che inizia con l'affermazione "IKEA intende essere etica e morale" ed il riconoscimento di responsabilità sociali da parte di IKEA sono il frutto di una reazione sia ad un crescente interesse esterno della collettività verso le questioni etiche che a pressioni interne.

⁷⁰ "Market driving multinationals and their global sourcing network" - Pervez N. Ghauri, Veronika Tarnovskaya e Ulf Elg (2008)

⁷¹ "Market driving multinationals and their global sourcing network" - Pervez N. Ghauri, Veronika Tarnovskaya e Ulf Elg (2008)

⁷² "Values-based service brands: narratives from IKEA" - Managing Service Quality Vol. 16 No. 3, 2006 pp. 230-246

La programmazione televisiva, nel 1994, del documentario “The Carpet” che rivelava l’utilizzo di lavoro minorile nelle produzioni Ikea in Pakistan e nei Paesi dell’Est ha costituito una spinta all’assunzione di questo impegno sociale. Il rispetto del codice è assicurato attraverso una sistematica attività di verifica svolta, in parte, direttamente dall’organizzazione grazie a suoi ispettori specializzati e, in parte, indirettamente da società di revisione esterne super partes.

Di recente l’olandese Centre for Research on Multinational Corporations⁷³ ha svolto un’indagine sulle condizioni di lavoro nelle fabbriche asiatiche che riforniscono Ikea e ha giudicato incompatibili le condizioni di lavoro dei dipendenti con il codice etico dell’azienda mentre negli ultimi anni proteste dei lavoratori si sono registrate in Turchia, negli Stati Uniti ed anche in Italia.

Esemplare, invece, la collaborazione che Ikea riesce a costruire con i fornitori come nel caso CERAM approfondito nello studio “Intermediation and the role of intermediaries in innovation”⁷⁴ di Jeremy Howells di cui di seguito viene riportata una breve parte.

“IKEA had considerable and long-term experience with the furniture and wood industry, but very little experience of the pottery and ceramics industries. CERAM therefore put forward a proposal to the company to improve their suppliers performance in terms of reducing breakage and wastage rates through the use of computational modelling, process and tunnel kiln simulation. Working with the ceramic factories across central and eastern Europe, CERAM is managing to accurately predict the thermal and mechanical performance of the pottery being produced and also reducing the quantity of experimental trials required before full scale production. Through this work, CERAM is managing to reduce very high wastage rates in the suppliers’ factories, and is also providing an ‘intelligent consumer’ role for IKEA, in the future commissioning and purchasing of ceramics for its stores. In this case, therefore, the *customer*, IKEA, directly approached the *intermediary*, CERAM, to solve a problem it had with its suppliers.”. Il saper unire i know-how delle due imprese ha creato come risultato, in questo caso, vantaggi importanti ad entrambe le imprese.

Questo aspetto è meglio approfondito anche nell’articolo “Market driving multinationals and their global sourcing network”⁷⁵: “The effectiveness of sharing depended on the regularity and stability of the parties’ contacts. In the more successful relationships both partners shared a desire to pursue mutual interests. This led to a feeling of trust and motivated suppliers to

⁷³ Aurora Magni – “La sostenibilità di Ikea” (gennaio 2013)

⁷⁴ Research Policy 35 – Elsevier B.V. (2006)

⁷⁵ International Marketing Review Vol. 25 No. 5, 2008 pp. 504-519

invest more internal resources into the cooperation [...]. As the network approach suggests (Hadjikhani and Ghauri, 2001; Håkansson and Johanson, 1992) the exchange of resources was most crucial. It especially stressed product technologies, materials, knowledge of production process, quality issues, capital and lease of equipment. [...]It is interesting to note that the most developed relationships were marked by very good understanding and even adoption of IKEA's vision and mission.”.

La Figura 3 mostra le variabili principali identificate e come esse interagiscono reciprocamente. Tutte le relazioni di successo, secondo Pervez N. Ghauri, Veronika Tarnovskaya e Ulf Elg, sono state caratterizzate da un forte legame personale e da ampi scambi di visione e di idee di business, tecnologia e, in alcuni casi, finanze. È chiaro che il legame personale e la soddisfazione dei fornitori con essa ha svolto un ruolo cruciale nella velocità di sviluppo del processo e nel livello tecnico raggiunto dai fornitori.

- **Swedwood (divisione industriale Ikea (unico cliente))**: questa società si occupa della gestione delle segherie e fabbriche nelle zone boschive. Come sottolineato da J.Stenebo la divisione industriale di Ikea si comporta come un'azienda indipendente il cui unico cliente è però costituito dalla multinazionale e di conseguenza può dettare legge ed elevare i prezzi al massimo.

3.1.8 Società

- **Franchising**: ad eccezione del negozio IKEA Delft, tutti i negozi Ikea operano in base ad accordi di franchising con l'Inter IKEA Systems che costantemente valuta nuovi paesi e sta seguendo un piano di espansione strategica a lungo termine. L'ingresso in un nuovo paese infatti, è fatta dopo approfonditi studi di mercato ed i franchisee sono attentamente selezionati secondo le seguenti valutazioni riportate:
 - “experience
 - local market knowledge and presence which has to demonstrated ability to establish and operate IKEA stores nationally
 - corporate culture and values
 - financial strength and ability to carry through the investment penetrating a country in full and in a large-scale retail environment format.”⁷⁶

⁷⁶ Inter IKEA Systems B.V. (2012)

- **Partner di prestigio come WWF, UNICEF, UNDP GREEN PEACE e SAVE THE CHILDREN:** come descritto nel libro "Ikea – mito e realtà", a cui più volte ho fatto sopra riferimento, queste collaborazioni fanno parte di un più ampio progetto chiamato "Teflon Ikea", che, secondo l'autore, costituirebbe uno "schermo per nascondere attività nocive che però si considerano necessarie a conseguire un risultato". Da questa affermazione si può capire come queste collaborazioni più o meno strette che avvengono per la maggior parte attraverso elargizioni di denaro da parte di Ikea, siano funzionali a garantirsi la lealtà da parte di queste organizzazioni non governative di chiara fama.
- **"The IKEA Way on Purchasing Products, Materials and Services (IWAY)"**
- **Relazioni con società del settore nell'entrata in nuovi business**
- **Concessioni e acquisto aree boschive:** si tratta di centinaia di migliaia di ettari in nazioni quali la Russia, l'Ucraina, la Bielorussia e la Polonia che costituiva la riserva di materie prime per eccellenza. Uno dei problemi, tutt'ora irrisolti riguarda l'aumento dei costi del pino e dell'abete avvenuto in concomitanza con quello del petrolio.
- **Costruzione segherie:** nei boschi concessi o acquistati si costruiscono impianti di segheria che costituiscono il punto di partenza della pipeline gestita dalla divisione Swedwood.

3.1.9 Costi

- **Continuo spostamento produzione:** per rincorrere i prezzi più bassi della manodopera e della materie prime senza tralasciare la qualità. Numerose in questo senso furono le difficoltà superate da Ikea nel corso della sua storia a partire dal boicottaggio dei concorrenti in patria. A partire dal 1955 i concorrenti svedesi, infatti, incapaci di competere iniziarono a fare pressioni sui fornitori in modo che non lavorassero più per Ikea. Problema questo poi risolto con la costruzione e produzione in – house dei mobili come sostenuto da Miriam Salzer nel suo studio: "IKEA was boycotted. The boycott forced IKEA to start to design its own products and to find new suppliers outside Sweden. Kamprad early established relations with manufacturers in Eastern Europe.". Gravi problemi dovuti all'ostruzionismo della mafia si registrarono in Russia dove l'impresa fu costretta a ritardare l'ingresso nel mercato russo. Da notare il fatto che la Russia è stata teatro di uno dei tanti cambiamenti che hanno avuto come soggetto il modello di business. Come illustrato ampiamente sopra, Ikea, ovunque presente,

costruisce, infatti, i suoi punti vendita esclusivi e monomarca collocati in aree strategiche nelle vicinanze di bacini di utenza importanti. E' un modello che funziona dimostratamente dappertutto. In Russia l'IKEA si accorse però del drammatico aumento dei prezzi degli immobili ogni qualvolta apriva un negozio. Data la tipologia e le dimensioni degli immobili necessari ad IKEA, gli incrementi di costo pesavano in maniera eccessiva. La questione fu risolta cambiando rotta: l'impresa decise di catturare l'incremento di valore delle aree e degli immobili sviluppando centri commerciali nei quali operavano anche i suoi negozi. Fu così costituita nel dicembre 2002 la IKEA Mega Mall con la missione di costruire e sviluppare grandi centri commerciali in Russia.

Da non dimenticare anche le ingenti perdite che si registrarono in Romania.

- **Stretto legame con il costo delle materie prime:** una delle cosiddette turbolenze che riguardano il caso Ikea, accanto alla gestione dei fornitori, riguardano le materie prime, in particolar modo il legno il cui prezzo in costante aumento costituirà probabilmente la sfida futura per Ikea.

3.1.10 Ricavi

- **Continua espansione:** l'articolo su "Il Sole 24 ore" del 10 maggio 2013 "L'India scopre il mobile moderno" descrive come il governo di New Delhi abbia autorizzato all'ingresso nel paese della multinazionale svedese. Ultima tappa della conquista al mondo iniziata in Svizzera e proceduta "store by store" da parte dell'"impero Kamprad". Il fondatore a proposito della globalizzazione di Ikea aveva un pensiero ben preciso che si è impegnato coerentemente a portare avanti dal 1976⁷⁷: "è nostro dovere espanderci".
- **Differenziazione di business:** alloggi alberghieri, food, hi-tech ed energie rinnovabili. Tutti questi nuovi settori costituiscono delle sfide per Ikea che in qualche modo cerca di trasferire il concetto del "per tutti" e del low-cost anche a queste sfere. Interessante l'affermazione, riportata nel suo libro da J.Stenebo, "All'Ikea, se vogliamo, possiamo vendere anche il latte, e in quantità enormi [...] su tutto ciò che non fa parte dell'arredamento, Ikea deve usare estrema prudenza.", per far capire lo spirito aziendale. Si sottolinea nel libro ancora come televisori e tostapane siano stati un fallimento mentre gli elettrodomestici continuano ad essere venduti con successo.

⁷⁷ I.Kamprad – "The Testament of a Furniture Dealer" (1976)

Da evidenziare il fatto che Ikea ha iniziato recentemente a vendere pannelli solari nel mercato inglese e precisamente nello store di Southampton⁷⁸. Steve Howard, IKEA Chief Sustainability Officer, afferma che come questo sia un test per successivamente iniziare la vendita, oltre che in Gran Bretagna, anche in altri paesi essendo molto vantaggiosi, in questo momento in terra inglese, gli incentivi statali a questo tipo di tecnologie. Con questa mossa si nota da un lato l'attenzione ai problemi ambientali ma anche e soprattutto la capacità di cogliere occasioni nel momento opportuno e rendere profittevoli certe differenziazioni di business da parte di Ikea.

- **Assenza di intermediari commerciali**
- **Prezzi fissi per un anno:** per la durata dell'intero anno, cioè da un catalogo (lancio in agosto) a quello successivo, i prezzi rimangono costanti e questo costituisce un problema per il fatto che un aumento del costo della materia prima nel corso dell'anno potrebbe erodere il margine di guadagno destinato ad Ikea.
- **Prezzo che tiene conto della clientela e concorrenza (-10% prezzo di mercato):** dato che la politica implicita dell'azienda è quella di presentarsi con il prezzo più basso su ogni mercato, se i concorrenti decidessero di assorbire il prezzo del legname accontentandosi di un margine di profitto minore, Ikea non può che comportarsi di conseguenza e
- **1/3 al fornitore, 1/3 Ikea of Sweden AB e 1/3 venditore:** come riportato da J.Stenebo, ex dipendente Ikea, una regola per la definizione del prezzo è proprio la suddivisione per terzi. Per essere più precisi, il prezzo di acquisto poggia mediamente per il 40% su Ikea e per il 35% sul venditore.
- **40% dei ricavi tra settembre e dicembre:** si può affermare, di conseguenza, la presenza di una certa stagionalità, in cui l'autunno fa da padrone.

Riportata sopra la mappa del posizionamento Ikea, utile soprattutto per evidenziare le relazioni e utilizzata per scegliere a quali progetti innovativi dare la precedenza, mostra i collegamenti esistenti tra molti degli aspetti sopra sviluppati costruendo una formula strategica che ha rotto con i vecchi schemi e ha creato nuove regole.

La versione riportata è quella di Porter che va ad evidenziare quattro aspetti gerarchizzando in qualche modo il tutto in quanto da questi è possibile collegare i building blocks e capire la

⁷⁸ AP news – "Ikea starts selling solar panels for home"(settembre 2013)

formula di business di Ikea: il limitato servizio prestato al cliente che diventa in qualche modo un “prosumer” occupandosi della “self selection and assemblage”, collegati ad un costo di produzione molto basso ottenuto grazie ad un design modulare oltre che ad una stretta collaborazione con i fornitori spiegano il successo della multinazionale.

In base alle informazioni esposte sopra si possono inserire i building blocks sopra analizzati nel business model *Canvas* come in figura 5.

4.1 S.W.O.T. analysis

S.w.o.t. è l'acronimo di Strengths, Weakness, Opportunities, Threats e rappresenta uno strumento di pianificazione strategica che focalizza l'attenzione su quattro differenti prospettive tra loro complementari di un progetto piuttosto che la verifica di un'organizzazione ed il suo ambiente.

Si distingue, in questo senso, una prospettiva interna o esogena ed una esterna o esogena. La prima valuta i punti di forza (Strengths) e di debolezza (Weakness) dell'azienda in considerazione mentre la seconda osserva le opportunità (Opportunities) e le minacce (Threats) permettendo così l'analisi da quattro punti di vista diversi e contrastanti. I punti di forza dell'impresa rappresentano le sue risorse competitive e sono un fattore determinante ai fini della competitività e delle possibilità di successo sul mercato. I punti di debolezza, invece, rappresentano una carenza per l'impresa e sono costituite da attività che l'impresa non svolge in maniera efficace e che le impediscono di costruire vantaggi competitivi o sostenerli a lungo nel tempo. Infine, mentre le opportunità di mercato rappresentano un fattore determinante ai fini dell'elaborazione strategica, le minacce sono fattori dell'ambiente esterno che potrebbero incidere negativamente sulla redditività e competitività dell'impresa.

Nel caso di Ikea, i punti di forza sono rappresentati principalmente dalla posizione di leadership nel mercato globale e di forte riconoscimento del marchio grazie ad una efficace strategia di marketing della, così come la sua attenzione ai temi ambientali. Inoltre, l'azienda offre i suoi molti prodotti a prezzi altamente competitivi grazie ad un codice di condotta imposto ai fornitori con cui si instaurano rapporti duraturi e questa strategia fornisce forte vantaggio competitivo per l'azienda.

I principali punti deboli connessi ad Ikea per lo più riguardano la sua dimensione globale, che rende difficile attuare la sua strategia di business per le condizioni di mercato locali notevolmente differenziati. Inoltre, i risultati finanziari di Ikea sono molto vulnerabili ai cambiamenti dei prezzi delle materie prime a causa della strategia aziendale di basso margine di profitto per ogni singolo prodotto ed alla situazione dei mercati europei che costituiscono il bacino di utenza maggiore.

Ikea ha opportunità per aumentare i ricavi e di raggiungere una crescita a lungo termine. Tali opportunità sono sempre più l'attenzione per l'utilizzo di materiali riciclati ed in generale "green", l'ulteriore espansione del mercato nell'Asia centrale e mercati dell'Europa orientale, lo sviluppo dell'E-commerce, già in parte presente, ed infine un miglioramento del livello dei servizi offerti al cliente.

Allo stesso tempo, la gestione Ikea si trova ad affrontare una serie di minacce.

Per esempio, a causa dei contesti normativi differenti che impongono un certo uso delle risorse ci potrebbero essere difficoltà nell'entrata efficace in mercati emergenti. Inoltre, l'immagine di marca potrebbe subire dei danni a causa delle cattive condizioni di lavoro delle imprese appaltatrici nei paesi in via di sviluppo rivelate dai media. Inoltre, i timori vengono anche dalla possibilità di nuovi entranti nel settore del low-cost oltre che dall'attuale crisi economica mondiale.

Quanto detto sopra è sintetizzato, per punti, nella tabella sottostante.

5.1 Innovazione di valore Ikea

Come illustra Vittorio D'amato nel suo libro "Passione, unicità, competenza e valore. Come svilupparli nell'era dell'ipercompetizione", per modificare, come ha fatto l'impresa svedese, il quadro strategico di un settore come quello del mobilio, ritenuto saturo, è quello di cambiare in qualche modo le regole del gioco. Si deve procedere togliendo il focus dai concorrenti e riorientandolo sulle alternative, e dai clienti del settore ai non clienti. Questa tesi è sostenuta anche dal libro "Strategia Oceano blu" di Chan Kim e Renée Mauborgne⁷⁹, nel quale viene fissato il frame work delle quattro azioni per costruire un nuovo modello di business:

- Tra i fattori che l'industria dà per scontati, quali potrebbero essere eliminati?
- Quali fattori potrebbero essere ridotti ben al di sotto dello standard di mercato?
- Quali fattori potrebbero essere aumentati ben al di sopra dello standard di mercato?
- Quali nuovi fattori potrebbero essere creati?

Con riferimento al caso Ikea e con l'applicazione del frame work si può ottenere il seguente schema:

Attraverso queste quattro azioni Ikea è riuscita a superare il *trade-off* tra aumento dei ricavi e riduzione dei costi pervenendo alla formulazione di una nuova curva del valore

6.1 Ikea tra minacce ed opportunità

La storia di Ikea non è stata fatta solamente di grandi successi e vissuto un'espansione costante, la multinazionale si è infatti imbattuta in numerose "perturbazioni" o minacce che hanno fatto sì che si adottassero delle modifiche, seppur lievi, al "Ikea-way" di fare business.

⁷⁹ Kim W.C. e Mauborgne R. (2005). Strategia Oceano Blu.

A mio avviso quelle che verranno descritte sotto sono stati accorgimenti rilevanti che dimostrano la capacità di Ikea di adattarsi ed interagire con l'ambiente esterno con l'idea preponderante di rendere ogni cosa profittevole per il proprio business.

Il primo dei tre casi interessanti riguarda la penetrazione in Russia ed in particolare la costruzione di punti vendita esclusivi e monomarca in aree strategiche nelle vicinanze di bacini di utenza importanti. Il problema nacque nella constatazione di un aumento drammatico dei prezzi degli immobili ad ogni nuova apertura che pesavano in maniera eccessiva date la tipologia e la dimensione degli immobili di cui necessita Ikea. La questione fu risolta cambiando modello di business: l'impresa decise di catturare l'incremento di valore delle aree e degli immobili sviluppando centri commerciali nei quali operavano anche i suoi negozi. Fu costituita l'Ikea Mega Mall con la missione di costruire e sviluppare grandi centri commerciali in Russia. Oggi i 14 Mega Mall, il primo dei quali risale al 2002, creano profitti e le difficoltà iniziali sembrano essere un ricordo.

Il secondo caso riguarda, come anche l'ultimo, l'aggiustamento dell'assortimento. Una interessante evoluzione è in corso, infatti, in Paesi di più antica presenza, come la Francia e la Germania, dove la clientela di Ikea all'inizio della sua attività è ovviamente invecchiata e si trova ad avere esigenze di arredamento profondamente differenti da quelle che hanno decretato il successo del gigante svedese due o tre decenni fa. La revisione degli assortimenti per tenere conto di questa evoluzione demografica naturale è in corso, con risultati decisamente positivi a leggere i numeri dell'azienda anche sui mercati maturi.

Il terzo interessante caso è quello che riguarda il mercato americano dove Ikea ha dovuto modificare la gamma di prodotti perché non adatti agli standard americani, letti troppo piccoli o la leggerezza delle intelaiature di divani e poltrone ne sono due esempi rappresentativi. Oltre a questo anche il layout dei negozi è stato modificato con più comodità per i visitatori e maggiori informazioni finalizzate a risparmiare tempo. Il terzo aggiustamento apportato da Ikea per fare business in modo efficace negli Stati Uniti ha riguardato la concessione di maggiore autonomia al management americano. Così facendo, il team di gestione ha avuto maggiore flessibilità nella gestione efficace del business.

7.1 Strategic meanings

Per quanto riguarda i significati strategici a partire dalla mission, essi possono essere ricompresi sotto queste tre categorie:

7.1.1 “Make more from less”: emblematiche di questo concetto sono state le parole del fondatore Ivar Kamprad nella sua autobiografia “The Testament of a Furniture Dealer”: “sprecare le risorse è un peccato mortale per IKEA. Soluzioni dispendiose ad ogni tipo di problema sono di solito il frutto della mediocrità. Non abbiamo rispetto per una soluzione fino a quando non sappiamo quanto costa”. Lo spreco di spazio, di tempo e di materiali non è, quindi, concepito in Ikea ed ogni fase aziendale, dalla pianificazione, alla progettazione, alla produzione e alla logistica è pensata in questi termini. In effetti l’ottimizzazione delle unità di carico ha permesso significative e strategiche economie lungo la supply chain oltre alla possibilità di “coinvolgere” i clienti finali nell’ultima fase del trasporto. Questo significato strategico è ovviamente legato a quanto detto sulla sostenibilità ed in particolare a proposito del riutilizzo di scarti come visto per l’uso del truciolato e della scelta a favore delle energie rinnovabili. Il fatto che “less means more for Ikea” si può comprendere anche nell’attenzione posta nella scelta dei materiali, all’ergonomia dei prodotti, alla sicurezza e alla resistenza che vanno di pari passo con la riduzione dei costi e con il rispetto dell’ambiente.

Inoltre a questo si collega la collaborazione con i fornitori nello studio di nuove soluzioni, nell’apporto di miglioramenti incrementali e nella sostituzione di materie prime a favore di proposte più durevoli e performanti mantenendo l’obiettivo “core” di fornire qualità e design ad un prezzo giusto e abbordabile.

Riassuntivo di tutti questi concetti è quanto riportato nel “The IKEA Group approach to sustainability” del 2011⁸⁰, per quanto concernente l’ “Economising on resources”: “We want as many people as possible to be able to afford IKEA products as part of our vision to create a better everyday life. Cost-consciousness is essential to this idea, inspiring us to make economical use of all resources and to seek innovative solutions. This in turn helps us to reduce our overall environmental impact. IKEA always strives to use the least possible resources to make the best possible products – using hollow legs on furniture and chipboard as filling are classic IKEA ways of saving on wood resources, and we often blend cotton with other materials to reduce cotton use without any negative impact on the quality.”

Si comprende facilmente come questo significato strategico sia, da un lato, molto ampio poiché va a toccare la sostenibilità e l’efficiente uso delle risorse, dall’altro, radicato nella cultura aziendale e condiviso da tutti gli stakeholders.

⁸⁰ www.ikea.com (2013)

Le radici di questo significato strategico sono ritrovabili nelle origini della multinazionale nata nei territori dello Småland dove le persone lavorano duro, vivono con pochi mezzi e usano la testa per fare il miglior uso delle limitate risorse di cui dispongono.

“Make more from less” come parte integrante della Frugal Innovation

Da sottolineare come questo significato strategico sia uno dei sei principi della “Jugaad⁸¹ o Frugal innovation” che mira a raggiungere un obiettivo con le sole risorse che si hanno a disposizione. Nel libro “Jugaad Innovation: Think Frugal, Be Flexible, Generate Breakthrough Growth⁸²” questo tipo di innovazione viene descritta come “an innovative fix; an improvised solution born from ingenuity and cleverness.” portando molti esempi di paesi in via di sviluppo.

La scarsità non viene vista come un qualcosa di negativo ma come la “madre” delle invenzioni e si auspica l’applicazione della frugalità ad ogni attività lungo la catena del valore non solo nell’uso parsimonioso del capitale e delle risorse naturali ma anche e soprattutto nella massimizzazione di tempo ed energia.

L’essenzialità viene esaltata sulla scia del “less is more” dell’architetto Mies Van der Rohe che caratterizza la produzione industriale asiatica con prodotti non solo accessibili perché low-cost, ma anche essenziali, cioè capaci di meglio delineare la funzione d’uso del bene. Un insegnamento molto importante per economie occidentali sommerse da optional che non sono più in grado di permettersi, ma soprattutto che impediscono di cogliere l’utilità prima di ciò che si consuma, mandando in tilt la gerarchia dei bisogni.

Queste imprese devono, secondo gli autori, imparare come produrre valore con poche risorse in quanto si spendono grandi quantità di denaro in ricerca e sviluppo producendo spesso soluzioni costose e con caratteristiche non sempre volute dal consumatore. L’approccio “bigger is better” viene così ad essere non più sostenibile e sostituito gradualmente da “more value for the money” andando a stravolgere il binomio “low-cost”-“poor quality”.

Altro aspetto centrale è la flessibilità; pensare ed agire in modo flessibile è quanto mai necessario per riuscire a trasformare minacce in opportunità.

Si delineano in qualche modo alcune operazioni adottate per fare tanto con poco:

⁸¹ Termine Hindi ad indicare soluzioni nate dall’ingegno e dalla bravura.

⁸² Navi Radjou, Jaideep Prabhu, Simone Ahuja (aprile 2012)

- “They reuse and recombine”: si cercano nuove combinazioni piuttosto che creare qualcosa da nuovo e riutilizzare tecnologie e risorse esistenti;
- “They remain asset-light”: ad assets fisici si preferisce condividere ed affitare con il risultato dell’ottenimento di una struttura lean e molto flessibile;
- “They leverage existing networks for distribution”: il tentativo è quello di raggiungere la maggior parte dei clienti e di personalizzare l’offerta.

7.1.2 “The “IKEA-Way” of doing things”: questo significato strategico è chiaramente distinguibile nei prodotti, nelle strategie aziendali e nel modo di porsi e di essere.

In particolare, rilevanza assume il concetto di “being different”: “IKEA's unconventional solutions and questioning of the “normal” are depicted as distinctive features that make IKEA different.”. Il fatto che non ci siano particolari trattamenti di favore per i manager, che l’informalità nei modi di vestire e di porsi all’interno dell’impresa sia preponderante, che si ripudino i tradizionali status symbols e che si incentivino i dipendenti a proporre idee non convenzionali non sono solo aspetti che incidono positivamente nel creare nei collaboratori un senso di appartenenza ad un gruppo ma soprattutto contribuiscono a creare una “self-image of being different”. Inoltre aspetti quali l’essere antiburocratici e l’affermazione di un approccio “just do it”, che evita tutte le forme di management e che elogia il “do” a discapito del “think” alla ricerca di risultati immediati, contribuisce a creare un’immagine che si distingue per la diversità, l’informalità e per essere “cool”. Altri aspetti che rinforzano l’idea del “doing things differently” sono l’equilibrio tra design ottimale ad un prezzo accettabile e l’esigenza di profitti dei fornitori ottenuto attraverso l’efficienza produttiva e accordi di lungo periodo, il bilanciamento tra approvvigionamento strategico e commercializzazione, l’affermazione di un design caratteristico con appeal universale in tutti i mercati del mondo, l’attaccamento forte alle radici culturali svedesi, il “learning by doing” oltre che, come detto, un attento, aperto ed informale stile di gestione. L’essere differenti ha sempre e comunque lo scopo di migliorare l’efficienza e ridurre i costi e costituisce la filosofia che ispira alcuni degli aspetti più significativi dell’idea di business.

Nel testamento scritto dal fondatore, più volte citato, vengono riportati esempi concreti della diversità Ikea: “[...]while other furniture retailers were selling manufacturers’ designs we started to make our own designs. While furniture dealers set up shop in the centre of town, IKEA was building large stores out of town. While others turned to furniture factories to help

them make tables, IKEA got them made by door manufacturers. Whereas others sell their furniture assembled, IKEA lets customers assemble it themselves.”.

Da sottolineare, cosa, all’interno dell’impresa, si intende con l’espressione “Ikea-Way”: “Our most misused expression. If you don’t have any other comment to make, you can always make the excuse that this isn’t really “the IKEA way” of doing things. What we really mean when we talk about “the IKEA way of doing things” is the sum of all of our values, the amalgamation of everything we believe in. [IKEA document 3: 28]”.

Questo “Ikea way” da significato a quello che la multinazionale fa, è una “philosophy” che funge da spartiacque tra quello che è reputato giusto o sbagliato; non è un caso che in questo modo sia chiamato il seminario che ogni anno si tiene ad Älmhult per in qualche modo diffondere i valori in precedenza discussi e il fatto che nella fase di penetrazione in un nuovo mercato si inviino un gruppo di costituzione rigorosamente svedese col compito di istruire il nuovo personale.

Una filosofia, quella di Ikea, quindi, che guarda con attenzione ai costi, al consumo di risorse, alla compiacenza e all’umiltà nel porsi.

Aziende visionarie, quali Ikea, si concentrano principalmente sulla costruzione di una organizzazione in cui la cultura aziendale ha un ruolo centrale. La variabile cruciale consiste in quanto profondamente radicata sia l’ideologia aziendale e come, questa, costantemente vive e viene espressa in tutto ciò che si fa (Collins e Porras, 1997). Dopo diversi anni di studi su aziende visionarie, i due studiosi hanno concluso, infatti, di aver sottovalutato l’importanza di questo allineamento. Ciò significa che i valori devono essere semplici, comprensibili, chiari per tutti i soggetti coinvolti, gestiti e cristallizzati in alto, e costanti nel tempo (Lei, Slocum e Slater 1998).

Le parole di Miriam Salzer a tal proposito rinforzano il fatto che “the Ikea-Way” sia il risultato di un processo di risoluzione di problemi interni che danno vita a soluzioni che hanno, nel corso degli anni, cambiato la multinazionale svedese: “The “IKEA-Way” of doing things gets its historical explanations. It not only gives a feeling of “how things are done around here” but it also explains “why”.”. La “corporate saga”, come chiamata dall’autrice ad indicare l’evoluzione aziendale, include la maggior parte degli elementi dell’“Ikea’s identity” e dei “key theme” organizzativi: “Its heroes, myths, language, legends, etc., are all different symbols that appear in the saga, and which turn up in many other situations in the everyday life of IKEA.”.

La stessa studiosa individua nella parola “Ikea-mässigt” un emblema di questo concetto, difficile da tradurre, che in qualche modo incarna il significato di “tipicamente Ikea”, di un

modo di essere in cui valori quali “Togetherness (family), humbleness, enthusiasm (energy, fun)” fungono da capisaldi per la delineaazione delle linee guida del comportamento adottato internamente ed esternamente. Questo “mässigt” costituisce la “guideline for how to act and be within Ikea”, delinea la “truly Ikea” l’“Ikea’s distinctiveness” che denota “the Ikea’s values and assumptions”.

Come riportato dalla studiosa questi valori sono accettati dalla maggior parte dei collaboratori e alcuni li interiorizzano come la vera immagine della loro organizzazione.

Inoltre la scrittrice afferma una sovrapposizione tra l’“Ikea-Way” e la “Swedish way” a dimostrazione dell’importanza delle radici storiche ed ideologiche, in altre parole, la vicinanza tra Ikea e la svedesità percepita dai clienti: “And for many of the Ikeans I met outside Sweden, “the Swedishness” is something that is embraced in their self-concept of being unique and different. Being “Swedish” is different from being “French” or being “international”. For many Ikeans in France and Canada, the “IKEA-way” of doing things is the same as a “Swedish way”. Even though the perceived Scandinavian style of managing differs from what they describe as the “normal style” in their countries, the “Swedish way” is highly appreciated among many Ikeans.”.

Per concludere questo significato strategico ingloba concetti, come abbiamo visto, cruciali come quello del “smart use of the resources”, quello del porre il cliente al centro e farlo collaborare nella creazione del valore, nella comunicazione, nell’affermazione di un vero e proprio stile Ikea dal design essenziale ma funzionale, nella collaborazione con i fornitori, nei processi organizzativi interni volti all’efficienza ponendo in secondo piano gerarchie e formalità, nel creare attorno al settore “home furnishing” un mondo fatto di tradizioni, geniali applicazioni e valori intramontabili in cui tutti possono facilmente riconoscersi, sentirsi capiti ed apprezzati.

A mio parere “the Ikea-Way” fa riferimento quindi alla coesione tra semplicità, essenzialità, oculatezza, coerenza e diversità che creano un mix unico in grado di creare un vantaggio competitivo difendibile nei confronti dei competitors.

7.1.3 “Create a better life for the majority of people”: questa, infatti, la filosofia del fondatore: “We have decided once and for all to side with the many. What is good for our customers is also, in the long run, good for us.”⁸³.

Si fa riferimento a quello che più sopra è stato descritto come il processo di “democratizzazione” di cui Ikea è stata la portavoce in Svezia e nel mondo e la cui essenza è costituita dalle seguenti parole: “In all countries and social systems, eastern as well as western, a disproportionately large part of all resources is used to satisfy a small part of the population. In our line of business for instance, too many new and beautifully designed products can be afforded by only a small group of better-off people. IKEA’s aim is to change this situation.”⁸⁴. Il successo della multinazionale “svedese” deriva proprio da una semplice constatazione: “Esiste una fascia di clienti, piuttosto appetibile, che è particolarmente sensibile al prezzo (price-sensitive). Si tratta per lo più di studenti, giovani famiglie, ma anche di professionisti in erba che muovono i primi passi nel mondo del lavoro. Essi desiderano acquistare prodotti ad un prezzo conveniente senza, però, rinunciare allo stile”⁸⁵.

Ikea, quindi, sta dalla parte della maggioranza, dalla parte dei “deboli” che in qualche modo vorrebbero, nelle proprie case, usufruire della funzionalità e dell’estetica di mobili molto costosi e lo fa offrendo loro soluzioni dal design lineare, quasi minimalista, tipicamente scandinavo e focalizzandosi sull’utilizzo e sulla funzione che l’oggetto andrà a ricoprire, ma soprattutto rivolgendosi al pubblico con un prezzo abbordabile.

Il concetto di business di Ikea ha, quindi, origine nella decisione di soddisfare un bisogno che nessun'altra azienda ha considerato: “IKEA cares for those who nobody else cares for”. Il design democratico coinvolge la rappresentazione degli interessi della gente comune e ha l’obiettivo di sbarazzarsi di disegni, che sono difficili e costosi da produrre, anche se facili da vendere. Il concetto era formalizzato nel 1976 nel “Testamento di un commerciante di mobili” di Ingvar Kamprad, che è diventato un’importante mezzo di diffusione della “IKEA philosophy”. L’obiettivo fondamentale era ed è quello di fornire mobili a prezzi accessibili per le persone ed il taglio dei costi rappresenta la chiave per il raggiungimento di questo: “These social, almost political, aspirations are counterbalanced by an obsessive practicality and a constant drive to lower prices. It has not been easy being a supplier to Ikea; as with other current examples of

⁸³ I.Kamprad - “Testament of a Furniture Dealer” (1976)

⁸⁴ I.Kamprad - “Testament of a Furniture Dealer” (1976)

⁸⁵ www.strategy.it – “Michael Porter : Cos’è una strategia?” (2013)

successful businesses, low prices to the consumer are achieved by squeezing suppliers.”⁸⁶. I prezzi bassi sono il risultato di un approccio sistematico e metodico nello sviluppo del prodotto, nella distribuzione, nei rapporti con i fornitori e nella vendita al minuto.

Come evidenziato da Paula Gronvius e Clara My Lernborg nel loro studio “IKEA and CSR: Like Hand in Glove?”⁸⁷, il fatto di porsi a fianco delle “little person” o “small people” conferisce all’impresa una immagine e visibilità esterne sicuramente positive. Inoltre legato a questo sta il “dream of good capitalism”, ossia “the idea that the good in a profit-making business can be combined with a lasting social vision.”. Ciò implica l’obiettivo di sviluppare e realizzare un futuro migliore per i clienti di Ikea così come per le persone che collaborano con Ikea in modo che queste possano credere che, lavorando per Ikea, stanno spendendo le proprie energie per una società migliore, contribuendo in tal modo ad un mondo migliore.

A sostegno di ciò, Miriam Salzer nel suo scritto va a sottolineare l’unicità di Ikea e del suo obiettivo: “IKEA is not just an ordinary company that sells home-furnishing items over the world. IKEA has a soul. At least that is how Ikeans and media often describe the group.”. Ikea in altre parole non si limita, come sottolineato da un collaboratore francese alla stessa autrice, alla vendita di mobili per la casa: “We don't just sell a chair or a table, we sell a philosophy of living and a mission”. Si afferma, quindi, un “social pathos” nel fornire buoni mobili a coloro che vivono con pochi mezzi, nel dare alla gente “better homes and a brighter life”.

Si assiste, in questo senso, all’affermazione di un vero e proprio stile di vita Ikea di cui gli slogan “We let you get more out of life” ed “A richer life” o, ancora “Not for the rich. But for the wise” ne costituiscono l’emblema.

L’autrice evidenzia, a proposito del lifestyle, l’importanza giocata dalle origini svedesi con le seguenti osservazioni: “IKEA's international expansion has been a “tour of the Vikings”. On entering new markets, Swedes are sent out to build up the stores and the local organization. Swedish practices and traditions are introduced. The product range has traditionally been the same as in Sweden; with practically no local adaptation. The concept has just been extended to new markets. IKEA managers and marketers have explicitly wanted to spread the Swedish philosophy of living to the world. It is “the Swedish way”.”.

⁸⁶ Articolo su “The Guardian” – “Ikea – Brand of the many” – John Simmons (2005)

⁸⁷ Stockholm School of Economics - Department of Marketing and Strategy (2009)

7.1.4 “Svedesità, parsimonia, essenzialità e convenienza”: costituiscono se vogliamo i fondamenti costituenti il business di Ikea: delle linee guida che sono state sempre seguite e rispettate in qualsiasi cosa la multinazionale si accingesse a fare dimostrando una coerenza invidiabile. Si tratta dei valori che costituiscono il mezzo attraverso cui raggiungere la missione. La svedesità raggruppa un po’ gli altri tre aspetti essendo la summa dei valori, dei modi di fare, dello stile d’arredo, delle tipicità che vengono costantemente esaltate e vendute in tutti i paesi del mondo. Ikea diventa la portatrice dello stile svedese, attraverso i mobili, di cui si riconoscono l’essenzialità, la bellezza e soprattutto la funzionalità, attraverso il food ed i prodotti tipici, l’attenzione ai rapporti umani e all’ambiente, attraverso il modo di porsi in modo schietto e diretto con la parsimonia che diventa il cardine su cui basare la produzione al fine di ottenere prodotti convenienti con i quali porsi sul mercato con un target quanto mai variegato e ampio. Acquistare all’Ikea significa in qualche modo condividere i valori, i fondamenti veicolati dalla multinazionale negli anni, un vero e proprio stile di vita con Ikea che diventa sinonimo di simpatia, di voglia di cambiamento, di impegno sociale e rispetto per l’ambiente cogliendo in modo corrento il modificarsi delle esigenze e dei gusti dei consumatori.

La figura 7 soprastante sta a mettere in relazione la piramide della missione con i significati strategici appena discussi. Come si può notare il quarto significato strategico raggruppa i valori predominanti che permeano l’intera organizzazione e che incidono in maniera importante nella proposta di valore. Lo scopo risulta ovviamente associato a quella che è la mission di Ikea ossia la creazione di una vita migliore per la maggioranza delle persone. Le credenze sono legate alla massimizzazione del risultato con le risorse a disposizione, aspetto questo ripreso senza dubbio dalle origini contadine del fondatore. Infine il focus si esprime attraverso la “way of doing”, la maniera tipicamente Ikea di fare le cose che contribuisce a creare quel “being different” sopra sviluppato.

8.1 La matrice che mappa BBS/ST e SM di Ikea

La matrice elaborata sintetizza come i significati strategici impattino sui diversi building blocks del modello di business e sui temi strategici di Ikea. In particolare per ogni building block/tema sono stati individuati uno o più strategic meaning veicolati. Questi significati strategici sono unici, storicamente formati e costituiscono l’identità strategica della multinazionale svedese.

Si indaga la coerenza come pattern di significati ha a che fare, infatti, con il grado con cui tutti gli elementi interni ed esterni di rilievo per una impresa (building blocks del modello di

business) sono permeati e quindi allineati tra loro e con la strategia di business (temi strategici) da uno o più significati strategici che costituiscono la missione.

Si vuole nel concreto poter esprimere un giudizio sul livello di coerenza a livello di significato nel business model dell'impresa in questione.

Sulla base di quanto affermato, quindi, se la maggior parte dei significati identificati sono in qualche modo concretizzati nella maggior parte degli elementi costituenti il modello di business e nelle tematiche strategiche, allora si può affermare che ci si trova di fronte ad un caso di Meaning Strategy Innovation in cui si realizza una coerenza a livello di significato.

Come si può osservare dalla tabella 7 nel caso Ikea questa coerenza si realizza con una presenza dei quattro significati strategici in molti dei building blocks che compongono il modello di business di Ikea, di cui ho cercato, per motivi di spazio, di riportare i più, a mio avviso, significativi. Nella matrice della tabella 8 risultano invece messi a confronto, per i medesimi fini della precedente, temi e significati strategici.

9.1 I paradossi risolti dal caso Ikea

La figura sottostante sta ad individuare oltre ai principali valori, al focus e alle credenze, soprattutto i paradossi a livello di scopo che vengono veicolati e risolti dalla multinazionale. Il concetto di paradosso, in ambito economico, è stato ripreso da De Wit e Meyer i quali credono che l'applicazione di un metodo dialettico ai paradossi abbia tra i vantaggi quello di sfruttare una ampia gamma di idee, collegare opposti apparentemente inconciliabili e fornire uno stimolo alla creatività.

A livello di valori i principali ad impattare sul mondo Ikea sono innanzitutto la convenienza, aspetto centrale per la realizzazione della mission aziendale, l'essenzialità intesa in un approccio no-frills che privilegi la funzionalità, la parsimonia che è funzionale al contenimento dei costi che impattano sul prezzo finale e infine la "svedesità", intesa come design scandinavo, che più di altri si collega alla credenza di dover percorrere una strada propria svincolandosi dai modelli e dalle soluzioni intraprese da altri ma piuttosto differenziarsi creando una "linea diversa" dai tratti distintivi.

Passando al focus ho individuato oltre alla fornitura di arredamento per la casa anche la trasmissione di uno stile di vita ben preciso che ripercorre quello tipico svedese veicolato attraverso i valori ed il Testamento di Ingvar che pone le basi della cultura Ikea.

Analizzando i paradossi, ho individuato i seguenti:

1. **prezzo/qualità:** che sta a valorizzare il fatto che Ikea è riuscita a rovesciare il binomio di basso prezzo e qualità mediocre attraverso nuove soluzioni per quanto riguarda materiali, processi produttivi, modularità e collaborazione con il cliente che consentono molto spesso di fornire garanzia in termini di durabilità e performance. Questo paradosso risulta essere alla base della filosofia del fondatore e si esplica in un nuovo modo di fare impresa;
2. **estetica/funzionalità:** si parla nel caso Ikea di un “design da vivere” che non è quindi semplicemente orientato all’armonia e alla bellezza ma che deve essere funzionale alle esigenze del cliente. “Being simple and functional” diventa lo stile di arredamento Ikea;
3. **esclusività**, legata al fatto di creare una community con impliciti i concetti di socio/famiglia, di identità forte e stabile nel tempo e l’**accessibilità** che si esplica nel porsi dalla parte della maggioranza delle persone. Ikea è riuscita a fondere i due concetti assieme;
4. **less/more:** Ikea sembra aver seguito alla lettera il principio filosofico, noto come “rasoio di Occam”, “Frustra fit per plura quod potest fieri per pauciora” che tradotto significa “E’ inutile fare con il più ciò che si può fare con meno” riuscendo a risolvere la complessità e creando tanto con poco. Come detto a proposito del primo significato strategico, infatti, attraverso valori quali la parsimonia e l’oculatazza nelle spese, nonché la semplicità, è riuscita a creare efficienza, interattività col cliente e quindi un appeal importante;
5. **otium/nec-otium:** si tratta di due parole latine, *otium* con significato di “ozio, inazione, riposo dall’attività e dagli affari” che con il prefisso *nec* forma la parola *negotium* ossia “attività, occupazione, affare, traffico”⁸⁸. Questo paradosso si riferisce al fatto che mentre Ikea si pone da un lato come un luogo accogliente in cui passare la domenica con la famiglia, senza pressioni da parte dei commessi ed in relax, avendo tutti i servizi di cui si necessita a disposizione ma allo stesso tempo è una macchina perfetta ed ingegnosa in grado di far compiere percorsi vincolati ed incentivare acquisti d’impulso da parte dei clienti.

⁸⁸ Vocabolario Treccani on-line (2013)

Quello che però unisce tutti questi paradossi è il concetto, centrale nel modello di business di Ikea, di seduzione. Dall'entrata nello store subentra un sistema commerciale sofisticato che crea stimoli nel cliente, quasi una bramosità di acquisto spinta da annunci all'altoparlante, cartelli, esibizioni, percorsi segnati, reparti, interni e spazi vendita. Ed ecco che il cliente acquista cose di cui non sapeva nemmeno di aver bisogno ed il meccanismo di seduzione ha così raggiunto il suo obiettivo: quello di non far uscire mai nessuno a mani vuote. Sorprendente e fonte di uno dei principali vantaggi competitivi di Ikea risulta essere la sua sorprendente capacità di governare in modo sottile, quasi impercettibile, il modo in cui il cliente acquista i prodotti. La lunghezza dei rettilinei interni al punto vendita, come i prodotti "caldi", come la "borsa di Ingvar" costituiscono il processo di controllo della passeggiata che avviene in modo talmente ingegnoso da pilotare il cliente verso decisioni di acquisto del tutto inconsce.

Ma la seduzione non riguarda solo il labirinto creato a doc per "incastrare il consumatore" ma anche le grandi ricerche di mercato con cui si vanno a studiare i nuovi trend per anticipare le esigenze dei consumatori, molto spesso riuscendoci, e ancora il fatto di creare una atmosfera che richiama le origini svedesi ma adattando queste con attenzione ai mercati di sbocco a cui si rivolgono o ancora il fatto di fornire una serie di servizi che fanno sentire il compratore a suo agio e destinatario di attenzioni.

10.1 Il tetraedro del valore

A conclusione dell'analisi dei temi e significati strategici che stanno alla base del modello di business di Ikea credo sia utile, riportare la rappresentazione del tetraedro⁸⁹ del valore, figura 10, che riassume e semplifica quanto detto fino ad ora sulla strategia adottata dal colosso svedese.

Il focus si pone su tre domande che in qualche modo costituiscono dei quesiti che ogni imprenditore dovrebbe avere perfettamente chiare quando descrive la propria business idea o quando si trova nella necessità di ridefinire strategicamente il proprio modello di business.

Secondo quanto teorizzato da Simon Sinek⁹⁰, il Why si riferisce alla ragione di esistenza, ai valori in cui si crede, al problema che si vuole risolvere, allo scopo e per questi motivi fa riferimento alla missione e alla visione, l'How fa riferimento a come si struttura il proprio

⁸⁹ Triangolo e tetraedro di Sierpinski, richiamo a geometria frattale.

⁹⁰ S. Sinek - "Start With Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action" (2009)

business ed è legato inevitabilmente alla strategia ed infine il What tratta del cosa si fa, quello cioè che lega il modello di business e che gli conferisce senso.

Queste tre domande possono essere in qualche modo essere messe in ordine di importanza, secondo quello che Sinek chiamava “the golden circle”, una serie di tre cerchi concentrici in cui al centro sta il Why poiché centrale non può che essere ciò in cui si crede, il motivo, il perché si esiste che non può essere il profitto in quanto quest’ultimo è un risultato, ed ecco che il pensare, l’agire e la comunicazione avviene dall’interno verso l’esterno poiché come lo stesso teorico sostiene “la gente non compra ciò che fate; compra il motivo per cui lo fate”.

In questo senso la comunicazione dei valori che costituiscono il WHY è quanto di più importante, in quanto se si parla di ciò in cui si crede si attrarrà coloro che si sentono di condividere e credere in ciò che viene trasmesso.

WHY? - “Create e better every day life” che costituisce la visione avuta dal fondatore.

HOW? - Sviluppo proprio dell’assortimento con caratteristiche e design particolari e ben distinguibili;

- Creazione di simboli di ciò che è desiderabile e di ciò che non lo è: ci si riferisce alla cultura aziendale e al sistema utilizzato dal fondatore. Viene valorizzata la formazione interna, la semplicità costituisce una virtù ed ha conseguenze reali e tangibili nella scelta di quali aree trascurare e quali finanziare, Ikea ha sviluppato inoltre un sistema di ordini tutto suo anche se a detta di J.Stenebo risulta più un fallimento che un successo e l’importanza risparmio viene costantemente rimarcata.

WHAT? - Vendita mobilio tipicamente svedese a prezzi bassi che rappresenta il filo conduttore nonché il senso profondo dell’intero modello di business di Ikea.

11.1 Conclusioni

Da quanto visto fino ad ora il gruppo Ikea adotta una strategia *Market Pull* che si concretizza da un lato in un’attenzione al cliente, attraverso del sapiente marketing esterno, il negozio la cui disposizione è studiata nei minimi particolari e un assortimento dai prezzi bassi e dall’altro in un’attenzione al fornitore che assiste nello sviluppo prodotti e con il quale collabora al fine dello sviluppo e miglioramento delle capacità produttive. Tutto questo crea un vantaggio competitivo solido e difendibile.

Ikea ha, inoltre, democratizzato e globalizzato l’idea di arredamento grazie ad un’organizzazione sofisticata e centralizzata per cui i suoi prodotti sono conosciuti ma

soprattutto richiesti in tutto il mondo per il loro carattere di unicità e per la loro immagine leggera e divertente che dà fiducia.

Il design scandinavo è apprezzato in tutto il mondo e i mobili Ikea sono concepiti per essere facilmente trasportabili e montabili.

L'immagine dei punti di vendita è praticamente identica in tutto il mondo ma, com'è ovvio, la cultura locale differisce da un paese all'altro e, come capita per la maggior parte delle imprese di servizi, il cuore dell'esperienza d'acquisto dei clienti è il personale dell'azienda. Trasmettere la cultura attraverso i confini nazionali mantenendo un certo livello di omogeneità tra i punti di vendita è in parte una questione che coinvolge il trasferimento della cultura svedese in altri paesi.

Questi ultimi aspetti sono stati asseriti anche nello studio "Marketing across cultures – A case study of Ikea Shanghai"⁹¹: "As one can see from the IKEA saga, the company's success can be attributed to its ability of turning problems into opportunities. The lessons are less about models and more about the ability to adapt, sensitivity to customers and being sensible with suppliers (Kippenberger 1997). In the time of globalization versus localization, IKEA is also involved in diversely demographical markets. However, IKEA's vision and business idea have managed to co-exist harmoniously with the local cultures whilst the company keeps its Scandinavian origin at heart.". Lo scrittore, inoltre, elogia il mantenimento della coerenza per quanto riguarda la cultura aziendale rispettando allo stesso tempo quella cinese: "IKEA's achievements in China are built on a well designed, customer centred marketing strategy. The designers of IKEA Shanghai's marketing tools blend the 4Ps (product, price, place and promotion) smoothly. Paying due respect to the distinctive Chinese culture as well as keeping a balance between its global strategic plan and local marketing activities, IKEA Shanghai adapts the 4Ps to appeal to the local customers while maintaining a uniform corporate culture. The case of IKEA Shanghai conveys an important message to other multinational companies that the key to successful international marketing is adequate cultural awareness in various markets."

Interessanti le osservazioni di Valerio Di Bussolo⁹² che afferma la presenza di un'etica aziendale, esprimibile attraverso la coerenza tra ciò che si dice e si fa e la realizzazione di una sintonia straordinaria col cliente, che funge da bussola per prendere le decisioni migliori,

⁹¹ Ying Pan - Lund University (2005)

⁹² "La coerenza tra azioni e valori guida: il caso Ikea" (2004). Articolo su Sviluppo & Organizzazione N.204 Luglio/Agosto 2004

guidando la creazione della reputazione del marchio e ponendo una differenza fondamentale rispetto alla semplice costruzione di un'immagine.

Per quanto concerne la strategia di posizionamento credo, seguendo quanto sostenuto da Youngme Moon⁹³, il caso Ikea sia un esempio di posizionamento *reverse*. Questa strategia infatti consiste nell'eliminare alcune delle peculiarità classiche del servizio (es. consegna, consulenza post vendita) lasciando spazio a peculiarità di alto livello. Ed ecco che Ikea non si occupa della consegna dei prodotti, ma ha aggiunto altri elementi, quali lo Smaland per i bambini, il caffè, la bottega svedese ecc..

Ikea rappresenta, inoltre, un esempio di leadership di costo ma è riuscita anche a mettere in atto, in modo esemplare, una serie di strategie di internazionalizzazione, integrazione verticale, differenziazione e comunicazione.

Fanno parte della **strategia di costo**:

- l'attenzione maniacale agli sprechi ed ai costi con la considerazione dello spreco come un peccato mortale;
- la fissazione di un prezzo target che deve essere dal 30 al 50% più basso di quello dei competitor quindi si parte sempre dal prezzo e poi si pianifica la produzione facendo uso di manodopera a passo costo in paesi in via di sviluppo e di materiali di alta qualità in superfici visibili e bassa in quelle nascoste;
- *product brief* tra i suoi designer e tra designer freelance con l'apertura di una "gara" tra i designer al termine della quale l'impresa seleziona il design migliore che deve anche ridurre l'ingombro per il trasporto (pacchi piatti e da montare a casa) e cercare la massimizzazione del numero dei prodotti per pallet nel trasporto aziendale.

La **strategia di integrazione** si traduce invece con l'accorpamento da un lato della Swedspan, produttrice di componenti in legno, soprattutto pannelli ultraleggeri derivanti da processi produttivi rispettosi dell'ambiente e dall'altro della Swedwood, produttrice di componenti in legno e della maggior parte dei mobili Ikea ed operante in 10 paesi nel mondo.

La **strategia di internazionalizzazione** si esplica invece nell'operare in 44 paesi in tutto il mondo, con 31 centri di distribuzione merci in 16 paesi e 388 negozi regolati tramite contratti di franchising, 20 dei quali in Italia.

Fanno invece parte della **strategia di differenziazione**:

- affermazione di un "low price with meaning" o meglio di un design democratico;

⁹³ Moon Y., "Break free from the product life cycle" – Harvard Business Review (maggio 2005)

- Ikea PS, collezione che lascia i designer liberi di usare tutta la loro creatività per sviluppare prodotti originali;
- entrata in nuovi settori come quello alberghiero, ristorativo, energie rinnovabili, high-tech e creazione di interi quartieri green.

Al di là di queste strategie credo che il caso Ikea sia il risultato di una complessa combinazione di fattori e di scelte di approccio al mercato creative e fra loro coerenti.

In primo luogo per quanto concerne la segmentazione credo non sia vero che Ikea sia per tutti ma piuttosto si rivolga a coloro che hanno uno stile di vita orientato alla sperimentazione, all'apertura, alla flessibilità. Per loro Ikea è un "mondo di possibilità" (colorato e "easy"), un fornitore di soluzioni, capace, in particolare, di "moltiplicare gli spazi", aspetto su cui si punta molto. Passando ad analizzare il posizionamento scarterei l'idea predominante che il motivo della scelta di un prodotto Ikea sia il prezzo e la sostituirei piuttosto col fatto che questa scelta offra della possibilità per quello che concerne la creatività e il "fai da te". Tutto questo porta a pensare che Ikea sia di certo un brand easy, snello, smart, ma non solo e non necessariamente a basso costo, anche perché non possiamo sottovalutare che in tutta la trafila descritta pocanzi entrano in gioco anche i costi-opportunità, connessi al tempo ed alle energie che il cliente (un vero co-creatore, o "prosumer") deve approfondire.

Inoltre da non sottovalutare una gestione che è "lean" per eccellenza: l'organizzazione è studiata nei minimi particolari, tutti i negozi Ikea sono costruiti con lo stesso stereotipo, niente sembra essere lasciato al caso e sono studiate tutte le attività, anche quelle più insignificanti, ma che rendono piacevole il breve soggiorno del cliente che è portato a vedere tutto ciò che è in vendita. Tutto questo ha l'unico scopo di fornire un valore aggiunto al cliente e ottenere una soddisfazione che lo faccia ritornare anche la volta successiva.

Infine la **strategia di comunicazione** attivata è, per quanto riguarda i social, multiplatforma intensiva (utilizza Facebook, Twitter e YouTube mentre non ha un blog per il mercato italiano) in cui spiccano gli elevati tassi di interazione degli utenti.

Da non dimenticare la distribuzione massiccia del catalogo, l'uso frequente dell'*Ambient marketing* nelle grandi città e della cartellonistica e poster pubblicitari a coprire autobus o pareti di edifici e infine spot pubblicitari che molto spesso suscitano clamore per il fatto di valorizzare la "diversità".

12.1 I dilemmi del nuovo CEO

A capeggiare il nuovo CEO Ikea è dal 1 settembre 2013 Peter Agnefjäll, dopo un anno di appaiamento al dimissionario Mikael Ohlsson nonché essere stato per anni assistente al fondatore Ingvar Kamprad e manager di Ikea Sweden. La coerenza rispetto alla missione di Ikea è quanto mai provata dalle sue parole: “People’s needs and dreams of a better living and life at home are the foundation of our business. I am very proud to lead a company that strives to offer products of high quality and great design at prices affordable to as many people as possible.”⁹⁴.

Inoltre i valori e le credenze che hanno portato Ikea al successo non potranno che essere riconfermate: “I really think that simplicity and common sense are key in order to continue to be [successful at] Ikea, and you have to trust in people. So far I’ve never seen a rule that has been better than common sense.”⁹⁵.

Diverse sembrano essere invece le priorità rispetto al predecessore, che aveva pianificato, non riuscendoci, l’apertura di 20-25 nuovi punti vendita all’anno fino al 2020, concentrandosi al contrario sul miglioramento dei più di 300 punti vendita nel mondo riconsiderando anche le volontà del fondatore che si era detto contrario ad un’espansione esagerata poiché porterebbe facilmente a snaturare la filosofia e lo stile dell'Ikea in mercati come la Cina e l’India e confermata dalle parole del nuovo CEO: “I would say we can, of course, never grow faster than we can secure the culture and the vision, and that is what we are working with. I think that is a big challenge for us... But I think to grow Ikea is about much more than expansion.”.

Una preoccupazione, questa, non del tutto campata in aria, perché qualcosa del genere è già accaduto ad esempio negli anni '80, quando l'azienda svedese ebbe la sua prima grande diffusione internazionale, cominciarono i problemi: in America offriva materassi troppo duri e bicchieri troppo piccoli, i clienti si lamentavano; in Gran Bretagna si fece una reputazione di personale sgarbato e tempi troppo lunghi per rifornire i magazzini di nuova merce.

Attraverso questo focus sul miglioramento con un conseguente rallentamento della crescita con il target di apertura di cinque nuovi magazzini all’anno, Ikea si pone l’obiettivo di raddoppiare le entrate annuali entro il 2020 attraverso un 5 per cento di crescita delle vendite per anno nei negozi già aperti , e un ulteriore 5 per cento di crescita in nuovi punti vendita.

⁹⁴ Corporate news (www.ikea.com 2013)

⁹⁵ Financial Times 2013 – “Peter Agnefjäll, Ikea chief executive”

Ikea ha quasi raddoppiato le sue vendite negli ultimi 10 anni, fino a raggiungere i 27,6 miliardi di euro del 2011/12. Il nuovo amministratore attribuisce questo risultato a risultati di vendita molto buoni in Nord America, Russia e Cina, così come i tagli di prezzo di quasi l'1 per cento nell'ultimo anno, con l'intenzione di farli cadere un altro punto percentuale nel prossimo anno. Altra considerazione da fare riguarda la conferma o meno della via intrapresa da Ikea nel 2012 per quel che riguarda i fornitori con lo spostamento di produzioni dall'Asia all'Italia descritte dalle parole di Lars Petersson, attuale amministratore delegato Ikea Italia Retail S.r.l.: "Abbiamo individuato nuovi partner italiani che hanno preso il posto di fornitori asiatici. Grazie alla loro competenza, al loro impegno e alla capacità di produrre articoli caratterizzati da una qualità migliore e a prezzi più bassi dei loro concorrenti asiatici.⁹⁶".

Made in Italy risultano essere oltre alle cucine, una su tre venduta da Ikea in tutto il mondo viene prodotta in Italia, molti elettrodomestici, camere da letto, scaffalature, librerie e bagni, che la mega-catena svedese decide, appunto, di comperare nel nostro Paese. Un'eccellenza che parla soprattutto veneto, considerato come la percentuale più alta degli acquisti (38%) è fatta nella nostra Regione.

Aspetto interessante risulta essere la sostenibilità che sembra essere al centro delle prerogative per il futuro: "IKEA is in a fantastic situation – we are still small in most markets and have the financial strength to think long term. One of the main reasons why I joined IKEA is that it is a truly values-based company that wants to have a positive impact on people and communities. This is why sustainability is an integrated part in everything we do. Sustainability should not be a luxury but affordable to the many people.⁹⁷". Imponenti investimenti sono stati varati negli ultimi cinque anni sul fronte delle tecnologie pulite e l'efficienza energetica con l'eccellenza italiana di Piacenza ed il tentativo di rendere questo polo completamente autosufficiente per i consumi elettrici ed all'interno della strategia dell'indipendenza energetica nel 2020⁹⁸. Inoltre così come la classe media globale cresce, Ikea sta aumentando la sua linea di prodotti "sostenibili", più efficienti ed alla portata di tutti come le lampadine a Led o le scaffalature Besta che utilizzano meno legno ma risultano più leggere e resistenti.

Da sottolineare anche che lo scorso novembre Ikea ha inaugurato il suo negozio online. In Italia Petersson conferma l'obiettivo di arrivare al 5% del fatturato via e-commerce entro il 2015, ma la partenza è stata lenta: nei primi nove mesi sono stati venduti in Rete prodotti per 12

⁹⁶ Il Giornale di Vicenza – "L'Asia abita qui, Ikea sceglie il Veneto "Qualità ottima e costate di meno"" (aprile 2012)

⁹⁷ Corporate news (www.ikea.com 2013)

⁹⁸ Il Sole 24 Ore – "Ikea raddoppia il fotovoltaico installato in Italia" (aprile 2013)

milioni di euro, con punte in Lombardia, Toscana e Lazio. Dal prossimo anno la società comincerà a consegnare anche in Sardegna: “Il punto vendita per noi sarà sempre centrale, ma si conferma che i nostri clienti vogliono incontrarci su più mezzi”, ha dichiarato l’amministratore di Ikea Italia⁹⁹.

L’espansione, oltre all’Italia con la previsione di altri punti vendita a Verona, Milano, Pisa, si rivolgerà principalmente alla Cina e Russia, Paesi con performance nell’anno fiscale davvero incoraggianti, come pure agli Stati Uniti e all’India dove sono in atto studi per la scelta della posizione ideale di collocamento dello store.

Gli interrogativi per il futuro nonostante le “certezze” su elencate rimangono molti: che cosa accadrebbe alla crescita di Ikea se il mercato si spostasse? Che cosa accadrebbe se i clienti smettessero di concentrarsi sul prezzo, e iniziassero a concentrarsi su prodotti migliori (maggiore durata, materiali di qualità superiore, maggiore robustezza ad esempio)? O si stancassero dei lunghi viaggi a quelle enormi magazzini Ikea, e li sostituissero con lo shopping vicino a casa? Molto semplicemente, che cosa accadrebbe alla crescita di Ikea se qualcosa oltre al prezzo dovesse entrare nella valutazione dei clienti nei paesi sviluppati?

Non vi è dubbio che Ikea ha avuto un grande successo legato però in gran parte ad eventi economici fortuiti che hanno giocato un ruolo importante. La percentuale crescente di giovani che si spostano per motivi di studio nelle grandi città universitarie, così come la grande migrazione degli studenti dei paesi in via di sviluppo alle università dei paesi sviluppati, ha contribuito a spingere il bisogno di oggetti a prezzi accessibili, per non parlare dei giovani lavoratori che si trasferiscono spesso da una città all’altra e affittano la loro prima casa. Poi la vacillante economia dopo il 2000, in combinazione con la crisi bancaria, ha creato un’economia molto lenta nei paesi sviluppati. Ancora la sub urbanizzazione ha dato ad Ikea la possibilità di costruire negozi enormi a costi accessibili. Per 30 anni, di queste tendenze hanno beneficiato le imprese con un focus sul prezzo quali Ikea.

E’ probabile che questo trend continui ancora a lungo, di sicuro si può già osservare come la società, e il suo amministratore delegato, siano ancora focalizzati su ciò che ha funzionato all’inizio del ciclo di vita aziendale con un focus posto all’esecuzione della vecchia strategia.

⁹⁹ www.repubblica.it – “Ikea Italia, fatturato in calo, ma tiene la quota di mercato” (settembre 2013)

Capitolo III

Il caso Inglesina Baby S.p.a.

L'Inglesina Baby di Altavilla Vicentina (VI), con la sua produzione di carrozzine, passeggini (anche gemellari), seggiolini auto, marsupi e accessori per il mondo della prima infanzia, si colloca tra le prime aziende italiane del suo segmento e tra i leader mondiali nella fascia di mercato medio-alta. Fondata nel 1963 da Liviano Tomasi, la società ha da poco compiuto cinquant'anni ed è più che mai proiettata al futuro, grazie ai due figli del suo fondatore, Ivan e Luca, entrambi aventi carica di amministratori delegati. Ivan Tomasi, classe 1967, segue l'area Ricerca & Sviluppo e l'area tecnico-produttiva. Luca Tomasi, classe 1971, si occupa invece della parte amministrativo-commerciale e del marketing. Nonostante la connotazione familiare della realtà aziendale sia predominante, Inglesina si sta gradualmente strutturando.

1.1 Storia ed evoluzione dell'impresa¹

La storia di Inglesina baby nasce nel 1963 da una passione per il mondo delle ruote. Prima di fondare la sua azienda, Liviano Tomasi aveva infatti lavorato inizialmente in una ditta meccanica per la costruzione di componenti di motociclette. Successivamente si era dedicato al nascente mondo dei go-kart, arrivando a costruire tricicli per bambini ed infine alle carrozzine, fondando con i fratelli Augusto e Sergio l'Inglesina Baby.

Provenendo dal settore della meccanica, Tomasi aveva già agganci utili per la sua nascente impresa: le aziende che producevano selle per motocicletta gli fornirono i materiali per realizzare i prototipi. Questi e ulteriori agganci facilitarono l'avvio di Inglesina baby che nata nel dicembre, mese del natale e del calore familiare, si poneva l'obiettivo di creare prodotti che aiutassero i genitori a prendersi cura dei propri figli.

Il nome "Inglesina" derivava sia da una ricerca sull'origine del prodotto, che vedeva negli Inglesi i primi fabbricanti, sia dalla sua prima carrozzina "London" con telaio a balestra che riprendeva la forma e lo stile di quelle usate dai lords d'Inghilterra. Da qui, appunto, il nome "Inglesina": al femminile, come il termine "carrozzina".

L'idea fondante l'impresa di Tomasi fu quella di ispirarsi alla forma elegante delle tradizionali carrozzine dei principi della corte britannica, riproducendo un prodotto di storia e stile, ma in

¹ Rivista on-line di strategie d'impresa www.panbianconews.it – "Inglesina, quattro ruote alla conquista dei mercati". (21 gennaio 2011)

chiave moderna. Inglesina baby lanciò i propri prodotti in Italia, riprendendo i modelli classici londinesi. La nuova carrozzina si propose come prodotto rivoluzionario in Italia, dal momento che, prima di questa innovazione, nelle case si usavano ancora le tradizionali ceste e culle. Si impose perciò fin da subito sul mercato nazionale, ad un livello alto che puntava all'élite. L'obbiettivo primario di Inglesina baby era quello di realizzare oggetti gradevoli che seguissero tendenze di moda e di colori, ma con attenzione soprattutto alla qualità del tessuto impiegato e alla sua resistenza. Le richieste dei prodotti aziendali crescevano appunto grazie a questi fattori caratterizzanti il brand con collezioni fresche, di elevato contenuto qualitativo e stilistico. Dalla nascita, l'azienda ha conosciuto una crescita costante. Per i primi dieci anni di attività la produzione è rimasta focalizzata sulle carrozzine in stile inglese. Nel decennio successivo, durante gli anni d'oro dell'esplorazione spaziale, è stato introdotto il primo passeggino "Apollo". Negli anni '70 l'azienda, in costante crescita, ha industrializzato la produzione ottenendo una migliore razionalizzazione dei costi ed una migliore competitività nel mercato ormai non più confinato all'Italia. Gli anni Ottanta e Novanta hanno visto il completamento della produzione con gli accessori per la prima infanzia e la crescita all'estero. Nel 1989, quando l'azienda contava circa 100 dipendenti, si procedette al cambiamento della struttura sociale, tutt'ora inalterato, passando da S.n.c a S.p.a. Nel 2000 è stato lanciato il passeggino Zippy, una vera e propria rivoluzione grazie alla sua chiusura e apertura con una sola mano. Negli ultimi anni infine, sulla base di Zippy, sono nati i sistemi modulari 3 in 1, il sistema Trilogy, il trio di ultima generazione, moderno, elegante e confortevole e la collezione di design per la casa M'Home.

Dagli anni Sessanta ad oggi le abitudini e le necessità dei genitori di tutto il mondo sono profondamente cambiate: se infatti prima la domanda si caratterizzava per un'attenzione alla qualità, aspetto sul quale l'impresa ha sempre puntato, si è assistito ad un cambiamento profondo del mercato con una conseguente difficoltà, prima non riscontrata, di affacciarsi a nuovi mercati e conquistare quote.

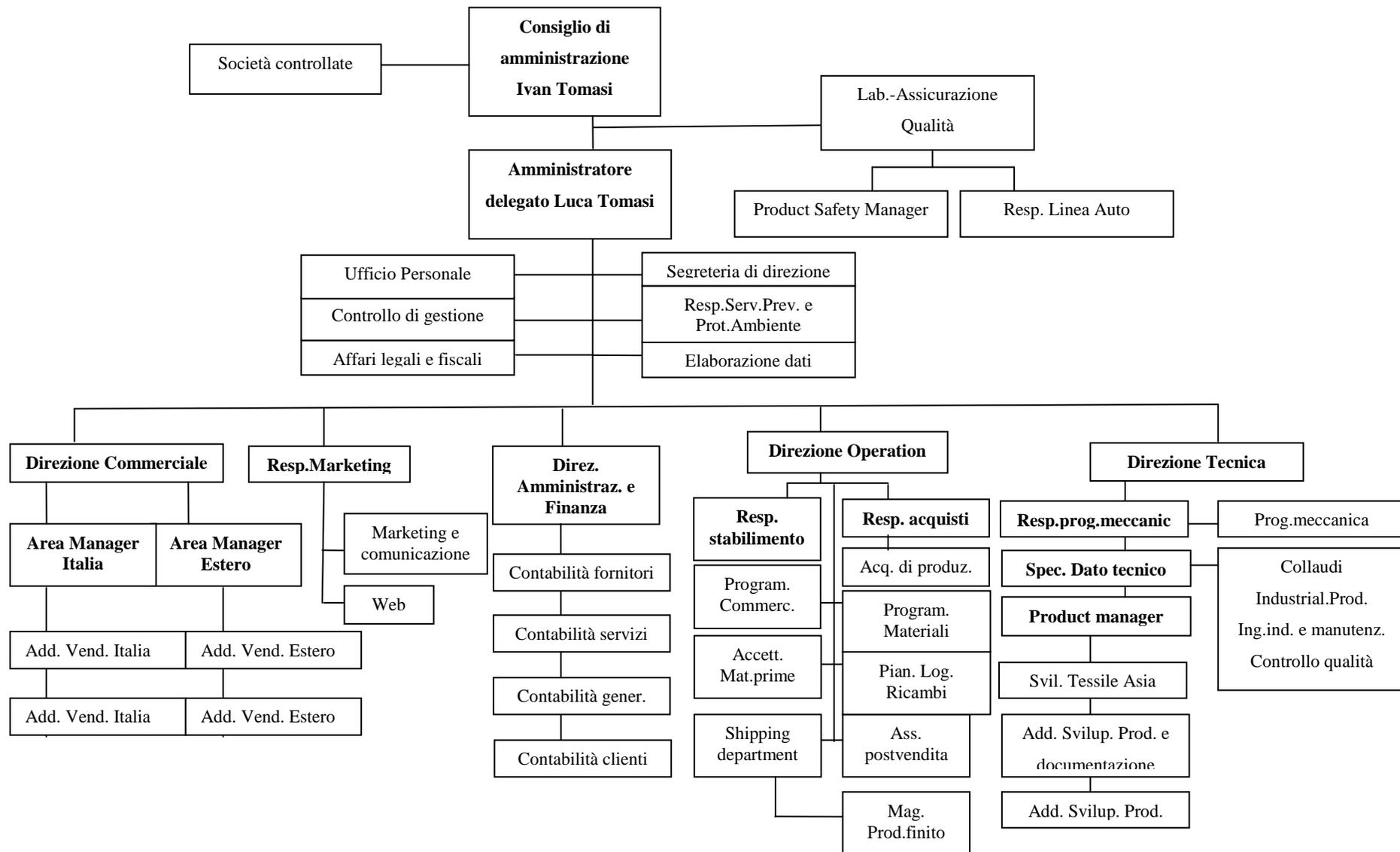
Come lo stesso Ing. Ivan Tomasi, attuale presidente di Inglesina Baby, ha rilasciato ad un incontro a Cà Foscari le difficoltà sono emerse negli anni Ottanta quanto la Cina si affacciò al mercato mondiale con prezzi molto bassi e ancora di più negli anni novanta e novanta cinque in corrispondenza dell'espansione di questa nazione nel teatro mondiale. Da quel momento Inglesina Baby come molte altre imprese italiane dovette affrontare un periodo di crisi dalla quale si poteva solo scegliere se chiudere o adattarsi, al contrario degli anni Sessanta quando si poteva "virare", provare e sbagliare senza grosse conseguenze. Ecco che l'azienda italiana ha

deciso di puntare sulla innovazione tecnica, arrivando nell'anno 2000 a creare il passeggino chiudibile con una mano, sulla qualità nei materiali e sulla sicurezza per proseguire l'attività nel cambio generazionale.

2.1 Organizzazione, assetto proprietario e manageriale

Il diagramma 1, sottostante, sta ad evidenziare come l'impresa sia strutturata organizzativamente, le funzioni e le attività aziendali, inquadrare nelle loro reciproche correlazioni. Le caselle rettangolari illustrano le posizioni mentre le linee descrivono le linee d'autorità tra le diverse posizioni. Ci troviamo di fronte ad una struttura divisionale che si distingue per un'organizzazione su più livelli dove è presente una maggiore flessibilità delle risorse ed un efficace coordinamento interfunzionale con il rischio, per contro, di duplicazione, per ciascuna divisione, le funzioni ed i ruoli. Si possono individuare, infatti, dei livelli al cui apice troviamo l'organo strategico che in questo caso è il CEO Ivan Tomasi che ha potere sulle società controllate. Un aspetto che subito, infatti, si può notare consiste nell'accentramento decisionale con una struttura molto simile ad un albero e di tipo lineare, dall'alto verso il basso. Dal consiglio di amministrazione, il livello successivo è rivestito dall'amministratore delegato e fratello di Ivan, Luca Tomasi, mentre in mezzo sta il laboratorio assicurazione qualità con le figure del Product safety Manager e del Responsabile linea auto. Se si pensa a quanta importanza abbia nel business Inglesina la sicurezza, avendo a trattare con neonati, si comprende la ragione di questa scelta. Al livello successivo si trovano sei organi molto legati tra loro che si occupano di mansioni quali il controllo di gestione, la gestione del personale, la segreteria, l'elaborazione dei dati e la gestione degli affari legali e fiscali. A questo punto l'organigramma si ramifica in quattro funzioni: Direzione Commerciale controllata da un Area Manager Estero ed uno Italia che a loro volta controllano due addetti alle vendite, la Direzione Amministrazione e Finanza, con la contabilità generale, fornitori, servizi e clienti, la Direzione Operation che gestisce l'approvvigionamento dei materiali, l'assemblaggio e lo shipping, e infine la Direzione Tecnica con tre figure di spicco quali il Responsabile della progettazione meccanica, il Product Manager e il Responsabile tecnico che a loro volta vengono seguiti da figure appositamente create per occuparsi di ogni singolo aspetto funzionale alla realizzazione del prodotto. Da sottolineare inoltre la presenza di un Responsabile Marketing che si relaziona con la Direzione commerciale e quella amministrativa e gestisce da un lato il marketing e la comunicazione e dall'altro la presenza nel web di Inglesina Baby.

Diagramma 1: organigramma Inglesina Baby 2013 (materiale interno)



L'Inglesina baby S.p.a dispone di un capitale sociale di € 4.477.200 suddiviso in 86.100 azioni ordinarie del valore nominale di € 52. Le quote alla data del 09/09/2013 risultano suddivise tra i membri della famiglia Tomasi. In particolare Tomasi Liviano, fondatore, detiene il 3% delle quote ma è usufruttuario del 48% con i due figli, che detengono la nuda proprietà, Ivan e Luca, Groppo Bruna, moglie di Liviano e madre di Ivan e Luca, detiene il 3%, Tomasi Ivan è in possesso del 23% più un ulteriore 24%, nella stessa situazione si trova Tomasi Luca.

La società dispone di un assetto manageriale composto dagli stessi detentori delle quote di capitale di rischio oltre a due consiglieri. Tomasi Ivan è il presidente del CdA e dispone di ampi poteri di ordinaria e straordinaria amministrazione mentre Tomasi Luca, amministratore delegato nonché Vice Presidente Cda, ha poteri di ordinaria amministrazione.

3.1 Posizionamento nel settore di riferimento

La dimensione del mercato del bambino per quanto riguarda il trasporto, alimentazione e abbigliamento, prendendo a riferimento l'Europa nel 2011 era di 4 miliardi di euro, con la Francia che rappresenta il 38%, UK 26 % , Germania 18 % e Italia 18 %².

L'analisi per paese mostra che né il mercato né i consumatori europei sono omogenei; le differenze riguardano la cultura e la struttura di questi mercati. La Francia è il più grande mercato esaminato, con il tasso di natalità e la spesa per bambino più elevati, l'ambiente di vendita al dettaglio è competitivo e, di conseguenza, i consumatori possono scegliere tra una grande varietà di marchi. Il mercato inglese è altamente competitivo e avanzato, in termini di innovazione e sviluppo, per quanto riguarda prodotti e canali distributivi. Il più alto livello di competitività registrato nel mercato del Regno Unito fornisce una struttura di mercato flessibile, aperta ai cambiamenti ed in grado di soddisfare un consumatore esigente. Il mercato tedesco del bambino è dominato da marchi nazionali e caratterizzato da una struttura di vendita al dettaglio rigida così come il modello distributivo. In Italia, la complessità della struttura del mercato comporta che le marche nazionali esercitano una influenza importante sul mercato. Questo si somma con il gusto dei consumatori conservativi implicando una scelta del prodotto spesso limitata.

Parlando di trasporto del neonato i mercati si presentano frammentati ma dominati da marchi nazionali. Il leader del mercato tedesco è Hauck, in Italia Chicco (gruppo americano Artsana), in Francia Bébé Confort (Dorel) e nel Regno Unito Mamas & Papas. Con l'eccezione di Mamas &

² Allegrastrategies - Market Analysis of Infant Category in Europe (February 2012)

Papas, tutti questi marchi sono presenti in tutti i mercati, come pure gli altri marchi internazionali quali Newell Rubbermaid, Graco, Teutonia, Bugaboo e lo specialista del passeggino Maclaren. Nel segmento dei seggiolini auto, i principali marchi internazionali sono Britax Römer, Maxi Cosi e Bébé Confort. Il mercato al dettaglio di apparecchiature di viaggio è dominato da rivenditori specializzati del settore. Nel Regno Unito e in Francia si registra la forte presenza di catene chiave. In Germania e in Italia, specialisti indipendenti superano le catene in termini di numero di punti vendita. Il Regno Unito detiene il primato per quanto legato all'acquisto on-line, catturando il 35% del volume di mercato. I supermercati sono influenti in Francia e Gran Bretagna mentre in Italia e in Germania sono insignificanti. Il mercato dell'usato è fiorente in tutti i 4 territori soprattutto per passeggini e seggiolini auto.

Le aziende che si occupano di prodotti per l'infanzia e che operano nel mercato italiano sono circa 6401, di cui 201 imprese operano nel Veneto. All'interno di questo grande settore troviamo il segmento della puericoltura, in cui si deve evidenziare innanzitutto un'importante distinzione tra puericoltura leggera e puericoltura pesante. Pur trattandosi sempre di prodotti utili e necessari alla cura e alla crescita del bambino, quando si parla di puericoltura leggera ci si riferisce a prodotti alimentari, giocattoli, prodotti sanitari, oggetti quali biberon o articoli per il bagno. La puericoltura pesante, settore in cui Inglesina Baby è presente, si occupa invece di prodotti che soddisfano esigenze di trasporto, passeggini e carrozzine in primis, e di tutti quegli strumenti che aiutano il bambino nel suo processo di crescita. Quest'ultima variante ha la caratteristica di essere molto orientata all'innovazione con la conseguente necessità da parte delle imprese di introdurre continuamente nuovi prodotti e migliorare quelli esistenti per rimanere protagonisti.

Il mercato dell'infanzia italiano ha delle caratteristiche ben definite che vengono riassunte nei seguenti punti:

- geograficamente le famiglie del nord spendono mediamente di più per oggetti per bambini rispetto a quelle del sud Italia;
- le famiglie italiane sono allo stesso tempo alcune delle più indulgenti e delle più povere in Europa. Alla estremità superiore del mercato i genitori sono disposti a spendere per prodotti di marca e di moda mentre nel mercato di massa il prezzo ha la priorità;
- la distribuzione del retail italiano è complessa ed il mercato dell'infanzia è caratterizzato da molti rivenditori, prevalentemente indipendenti, tra cui negozi specializzati ma anche magazzini generali e farmacie;

- questa complessità rafforza ulteriormente la posizione dominante delle marche nazionali nel mercato italiano dando loro un forte vantaggio “casa”;
- rispetto ad altri mercati europei l'Italia ha il più basso livello di e-commerce;
- il mercato italiano è conservatore nel gusto e dominato dai marchi nazionali che controllano circa l'80 % del mercato;
- i sistemi di viaggio “Trio”/ 3in1, che includono un seggiolino per auto, sono i più acquistati a livello nazionale;
- il protagonista è Chicco con quote di mercato pari almeno al 25%;
- si stima che circa un 30 % del mercato sia detenuto da Inglesina, Cam, Brevi e Bébé Confort;
- il resto del mercato è condiviso da piccoli marchi italiani come Foppa Pedretti e Giordani, e marchi internazionali tra cui Bugaboo, Jane e Stokke.

Come riscontrabile dall'immagine nel primo quadrimestre 2013 il sistema 3 in 1 risulta il maggiormente venduto in Italia ed in particolare nei negozi specialistici con una quota pari al 61,9% del totale, seguito dai passeggini di seconda età e dai passeggini di prima età modulare, minore rilevanza assumono invece i passeggini 2 in 1, quelle gemellari e modulari per la seconda età; la carrozzina si dimostra infine una nicchia di mercato. Da sottolineare il fatto che la grande distribuzione si differenzia dai negozi specialistici per un maggior peso di passeggini per la seconda età, 2 in 1 e gemellari ma minor peso per passeggini 3 in 1.

Come già evidenziato il mercato italiano tende a fossilizzarsi su pochi marchi italiani dimostrandosi conservativo. Da sottolineare come però a scelta dei marchi vari di molto tra negozi specializzati e grande distribuzione: se infatti aziende come Inglesina, prima tra tutte, Cam, Chicco e Peg Perego assumono una importanza notevole nei negozi specialistici, coprendo più del 50% delle vendite, vedono nella grande distribuzione perdere punti a favore di marchi stranieri molto spesso sconosciuti. Da ipotizzare, quindi, che il consumatore più informato e attento al rapporto qualità prezzo si rivolga a negozi specializzati, mentre una parte esigua, visti i numeri, si focalizzi sulla maggiore varietà della grande distribuzione e sul prezzo basso.

Allargandoci ai paesi extra europei, importante risulta essere l'analisi del mercato americano in cui la società è presente grazie alla controllata Inglesina Usa nel biennio 2011/2012. La tabella sottostante mostra in particolare l'andamento del mercato del passeggino e delle diverse configurazioni di trasporto diviso per unità vendute e vendite in termini di dollari.

Come si può notare il mercato americano ha visto una crescita nel 2012 rispetto all'anno precedente sia in termini di unità vendute che di ricavi conseguenti. In particolare un incremento significativo si è registrato nelle vendite di travel systems cresciute di quasi 30 milioni di dollari anche se il numero di pezzi non è cresciuto in maniera tanto sostenuta a dimostrazione del fatto che sono stati acquistati probabilmente prodotti dal costo medio-alto che giustificano tale disparità. Rilevante anche il miglioramento nei passeggini leggeri con chiusura ad ombrello, superati però dai multi-child strollers con un importante incremento sia in unità che in fatturato. Da notare infine la crescita importante della fascia/marsupio come mezzo per trasporto del bambino nel mercato americano con un raddoppio in termini di numero di pezzi venduti e ed un incremento di circa 5 milioni di dollari di vendite e la totale assenza della carrozzina come mezzo di trasporto per l'infanzia.

Il grafico 1, invece, mette in evidenza per categoria le spese sostenute dalle famiglie americane nell'anno 2012. Come si nota il settore dei seggiolini auto è il più significativo costituendo ben il 22% delle spese totali nel settore infanzia, segue il settore dei seggioloni con il 14% del totale e con il 12% troviamo il settore trasporto con passeggini e travel systems ed il settore culle e materassi. Significativa questa distinzione per dare un'idea alla società vicentina su che tipo di prodotti puntare per mantenere e rafforzare la presenza nel mercato americano.

Altro mercato interessante da studiare per il caso Inglesina risulta essere quello cinese di cui l'immagine 3 ne dà una rappresentazione per reddito e relativa spesa in dollari per fascia di prezzo.

Come si può osservare importanza rilevante assumono gli acquisti sotto i 100\$ soprattutto nelle prime due fasce di reddito tra 0 e 19.000\$; le percentuali di questo tipo di spesa si assottigliano all'aumentare del reddito ma mantengono comunque una rilevanza arrivando al 15% nella massima fascia di reddito. Gli acquisti con spesa tra i 100 ed i 300\$ vedono un trend crescente fino alla quarta fascia di reddito per poi decrescere nell'ultima; più variabili invece gli acquisti di fascia medio alta che assumono comunque percentuali più basse rispetto ai prodotti di fascia inferiore. Infine solo nell'ultima fascia di reddito (>39.000\$ annui) i prodotti di fascia alta costituiscono il 25% del totale a dimostrazione che i prodotti più gettonati dal mercato cinese sono caratterizzati da prezzi medio-bassi e da qualità, di conseguenza, non eccellente.

Altre informazioni interessanti si possono trarre dal grafico dell'immagine 4 a proposito del livello di conservatorismo del mercato cinese. In particolare in 4 delle 6 città prese in considerazione si nota come i marchi internazionali siano i più gettonati con il record di ben l'80% del totale nella città di Beijing e le altre tre città con percentuali comprese tra il 56 ed il

75% del totale. Diversa la situazione per le città di Chongqing e Zhengzhou in cui i marchi nazionali assumono percentuali superiori al 70% del totale lasciando poco spazio ai marchi internazionali e dimostrando di essere molto conservatrici.

Il fenomeno dei consumi connessi all'infanzia risente di alcune dinamiche socio-demografiche non trascurabili che incidono fortemente nel settore. In particolare, riportando il focus sul mercato italiano, si possono classificare tre componenti cardinali³:

1 - Famiglia e condizione economica

- peso crescente di nuove forme familiari: convivenze, single non vedovi ecc.;
- crescente instabilità del nucleo familiare: 1 matrimonio su 3 termina con la separazione;
- i giovani vivono sempre più a lungo con i genitori: il 40% tra i 25 e 34 anni;
- le neo-mamme vengono penalizzate nel mondo del lavoro: 1 madre su 4, precedentemente occupata si trova, dopo la gravidanza, senza lavoro;
- riduzione delle famiglie con almeno un figlio: le coppie coniugate con figli si sono ridotte dal 1993 in cui erano il 45,2% al 33,7% del 2012;
- riduzione potere d'acquisto delle famiglie: -5% durante il 2012;
- crollo della fiducia verso il futuro.

2 - Popolazione femminile in età fertile

Negli ultimi 5 anni il numero delle donne in età fertile (20-45 anni) si è ridotto complessivamente del 3,5% mentre la fascia d'età più prolifica (30-34 anni) da cui provengono il 40% delle nascite è diminuita del 13%.

3 - Popolazione dei bambini da 0 a 36 mesi

In tre anni la popolazione in oggetto nel suo complesso si è ridotta di circa 10.000 unità; la composizione del decremento tuttavia presenta eterogeneità in base alla macroarea di nascita e alla nazionalità dei genitori.

Il tasso di natalità non ha subito evidenti crolli come riscontrabile dall'immagine 7 e così il mercato è rimasto stabile anche se questa stabilità, secondo l'Istat, in Italia è per lo più attribuibile alle migrazioni dall'estero.

Per quanto riguarda la situazione mondiale, pur mantenendo un trend positivo, il tasso di crescita della popolazione è costantemente diminuito nell'ultimo quarantennio, passando dal 2,14% del 1971 all'1,16% del 2009.

³ Sabatucci F. (2013) . Rapporto Annuale Matercom – Monitoraggio dei consumi e dei comportamenti delle neo mamme. Marketingmanagement (2013).

Nel corso dell'ultimo mezzo secolo, la crescita del numero di persone che vivono in regioni a sviluppo basso e intermedio (+187%) è stata di gran lunga superiore rispetto all'aumento del numero di abitanti delle regioni più sviluppate (+47%).

Al calo delle nascite si somma indubbiamente un aumento della pressione concorrenziale riscontrabile in quasi tutti i Paesi, attuata molto spesso con aggressive politiche di prezzo caratteristiche del Far East.

Oltre ai fattori su menzionati, si tratta inoltre di tenere in considerazione la mutevolezza della moda, da un lato, e le esigenze sempre nuove di utilizzatori sempre più informati e preparati, dall'altro. Esempi sono costituiti dall'attenzione crescente all'ingombro che deve essere, soprattutto in città, il minor possibile, al peso, all'ergonomia finalizzata al benessere del bambino durante il trasporto o alle esigenze di robustezza e durabilità per poter superare numerose e continue sollecitazioni ed ancora l'attenzione all'uso di materiali che devono essere, per ovvie ragioni, atossici ed anallergici.

Per meglio spiegare la composizione del mercato della puericoltura si procede alla segmentazione in macro-aree viste dal punto di vista della mamma-consumatrice che tengono in considerazione l'area e lo scopo d'uso del prodotto.

La prima è quella chiamata *Wheels* che comprende carrozzine e passeggini, prodotti core-business di Inglesina, e si articola a sua volta in tre sottocategorie:

- New born, con i modelli Prams, le classiche carrozzine utilizzate da 0 a 4 mesi, Modular, sistema coordinato composto da un telaio che fa da base in cui possono essere innestati navicella, passeggino e ovetto e infine Travel System, composto da telaio, passeggino e seggiolino auto;
- Stroller, un passeggino usato dagli 0 o 6 mesi ai tre anni di vita;
- Multichild, che consente di ospitare più bambini in uno stesso passeggino con le varianti Side by Side, In Line o New Stile.

La seconda macro-area è quella *Car Seats* ed in questo caso si usa la classificazione per peso della normativa ECE 44/04, in particolare 8 fasce dagli 0 ai 36 chilogrammi di peso.

Passando alla terza, questa area riguarda il *Baby Carriers*, si tratta di "marsupi" con i quali il genitore può trasportare il bambino portandolo addosso.

Per quanto riguarda la quarta categoria si parla di *Feeding*, diviso in High Chairs (seggioloni), Hook on chairs&boosters (seggiolini da tavolo) ed Equipment (accessori).

Tutti gli oggetti, mobili e componenti che compongono la cameretta del bambino si trovano nel quinto gruppo riservato allo *Sleeping*. Seguono la sesta, settima, ottava e nona categoria

che trattano rispettivamente *Bath&Potting* che include bagnetti basici, fasciatoii, vasetti e accessori tessili o connessi alla sicurezza del bambino, *Safety* che include tutti i prodotti utili alla sicurezza del bambino, *Health Care* legata al benessere e alla cura del corpo del bambino ed infine *Toys & Leisure* che comprendono giocattoli e accessori. Per concludere troviamo la categoria costituita da *Diaper & Changing Bags*, borse fasciatoio che possono essere incluse come accessorio nelle carrozzine o nel trio system o vendute singolarmente.

Per quello che concerne i competitors, si deve innanzitutto osservare come in ogni Paese in cui Inglesina esporta diverse sono le aziende con le quali deve competere come differenziati risultano essere target e fasce di prezzo. Per quanto riguarda il mercato italiano Inglesina ha un target di clientela medio alto ed in questa fascia di prezzo si trova a dividere il mercato con Peg-Pérego, Janè, Quinny, gruppo Dorel Industries e la nuova entrante Foppa Pedretti, già attiva nella produzione di accessori per la casa. Per quello che riguarda la fascia di prezzo superiore si trovano Stokke, norvegese e Bugaboo, azienda olandese mentre nella fascia medio-bassa di prezzo si trovano i famosi Chicco, parte del gruppo Artsana, Cam e Brevi.

A livello mondiale importanti risultano essere anche le società Bebéconfort, Mac Laren e Concord che in Italia non risultano essere molto vendute.

Da citare l'importanza crescente del *second hand market* per bambini che sembra rispondere ad esigenze di risparmio come pure assecondare l'attitudine alla sostenibilità. Nel nostro Paese, infatti, negli ultimi anni queste realtà si sono moltiplicate e oggi molte regioni, soprattutto del centro-nord, hanno almeno un punto vendita che garantisce un usato di qualità capace di andare incontro alle esigenze, e alle tasche, di tutti i genitori. Il primo a nascere nel lontano 1998 è stato "La Birba". La sede originaria di Modena è ora il quartier generale di una catena costituita da 14 negozi in franchising distribuiti in tutto il Centro-Nord. Meglio, ha fatto Baby Bazar, ad oggi la realtà italiana più importante, che dal 2000 ha collezionato circa 50 punti vendita, con 13 nuove aperture da novembre 2011 a novembre 2012 come riscontrabile dall'immagine sottostante.

La rete in effetti sembra essere recentemente la via preferenziale per acquistare prodotti legati all'infanzia come confermato da una ricerca del sito specializzato eBayAnnunci⁴ che ha visto una crescita negli ultimi 6 mesi di circa il 30% nella categoria "Tutto per i bambini" e che testimonia ancora una volta l'importanza dello strumento web per raggiungere il target delle famiglie italiane. Ad attrarre e' soprattutto l'ampia scelta di prodotti a disposizione, oltre che la

⁴ Quotidiano Libero.it - Crisi: il passeggino lo compro online, boom annunci di prodotti per infanzia (giugno 2013)

possibilità di rivolgersi al mercato dell'usato per effettuare acquisti low-cost, tenuto conto anche della breve vita di utilizzo di questi prodotti.

Altro trend importante è l'importanza del passeggino eco-friendly, la cui struttura, una volta dismessa possa essere quasi totalmente riciclata. Ecco che l'uso della plastica viene ridotto drasticamente ed i cotone organici sostituiscono i tessuti industriali trattati chimicamente.

Legata all'ambiente anche l'attenzione crescente riposta sulla protezione del bebè dalle polveri sottili, essendo la categoria maggiormente a rischio, soprattutto in città, con accorgimenti quali l'elevazione dal livello della strada e quindi dai gas di scarico delle auto o l'uso di particolari capottine. Molto interessante anche l'aspetto riparazione con appositi kit messi a disposizione da grandi marchi (es. Stokke e Chicco) che permettono la sostituzione di un pezzo usurato anziché dover accantonare il passeggino per la rottura di una semplice parte in plastica evitando in questo modo sprechi ed aumento dei rifiuti.

4.1 Breve storia del passeggino

Per comprendere meglio il core-business di Inglesina credo sia interessante capire quale sia stata l'evoluzione tecnica che ha accompagnato il mondo del passeggino e le aziende che da sempre innovano in questo settore.

Il mondo del passeggino ha inizio nel 1739 in Gran Bretagna⁵, quando l'architetto William Kent creò per il duca del Devonshire il primo passeggino a forma di conchiglia in modo che "abbracciasse" il bambino e su ruote, per assicurare una posizione semi-seduta e confortevole grazie alle molle inserite nel rivestimento interno. Dato il successo ottenuto da questo modello, che prevedeva tra l'altro delle briglie per farlo tirare da animali, il passeggino divenne una moda nonché un mezzo estremamente lussuoso riservato ai più abbienti. Gli anni seguenti si distinsero per l'innovazione di maniglie ideate da Charles Burton (1848) che vennero installate nei passeggini, poteva così essere spinto dai genitori e la concezione del "carretto trainato" scomparve.

Regina Vittoria fu la prima vera testimonial con l'acquisto di tre passeggini che dal quel momento divennero status symbol per la nobiltà con la conseguente associazione di diversi modelli al "royalty" con nomi quali Duchessa o Principessa.

⁵ Vetrugno S. (2012). "La storia del passeggino lunga tre secoli." – www.cercapasseggini.it

Il vero e proprio balzo in avanti si ebbe però nel 1889 quando Richardson creò il primo passeggino reversibile della storia. Grazie al suo particolare meccanismo innovativo il bimbo poteva così godere del fronte mamma e una volta più cresciutello del fronte strada.

Con la fine della prima guerra mondiale si assistette al primo baby boom che aprì il mercato del passeggino anche alle famiglie meno abbienti. Si assistette allo studio accorgimenti per aumentare la sicurezza: dal blocco ruote alle ceste più profonde per evitare rovinose cadute al pupetto. Anche a livello di design furono introdotti materiali più pratici ed economici come plastica e gomma che sostituirono i vecchi legno e vimini e resero la spesa affrontabile da chiunque. Negli anni '50 i passeggini erano ormai diventati un must per le famiglie.

Nel 1965 l'ingegnere aeronautico Owen McLaren assecondò la richiesta della figlia di avere un passeggino stabile e leggero e al tempo stesso non ingombrante e maneggevole con cui poter tranquillamente spostarsi nei lunghi viaggi. Sfruttando le sue nozioni di aeronautica elaborò "Umbrella" il primo vero e proprio passeggino compatto e facilmente richiudibile, antenato della chiusura ad ombrello degli attuali modelli.

Per tutti gli anni '70 il passeggino seguì queste linee di tendenza, avvalendosi di piccoli accorgimenti pratici come un porta oggetti o l'ombrellino parasole a fiori che faceva molto hippie. È nel 1980 che Phil Baechler compie un ulteriore cambio radicale: amante del running e del suo piccolo primogenito, decide di combinare entrambe le cose modificando le ruote del passeggino che non avrebbero retto la sessione di corsa e sostituendole con quelle della bici dando vita al primo "Baby-Jogger" a tre ruote.

Ma è con la società olandese Bugaboo che entra la componente moda nei passeggini esprimibile attraverso l'uso di tessuti e colori particolari.

4.1.1 Il passeggino moderno

La progettazione e successiva realizzazione di un passeggino moderno è il risultato di un intenso lavoro di studio. La compatibilità dei diversi componenti, così come peculiarità quali l'affidabilità, la sicurezza, la leggerezza ed il design definiscono il successo o il fallimento di un determinato modello nel mercato.

Andiamo quindi ad elencare di seguito le componenti di un comune passeggino moderno⁶:

- Poltroncina: ergonomica e comoda, un giusto mix tra rigidità e morbidezza;
- Seduta: larga e profonda;

⁶ www.venditapasseggini.it (2013)

- Cinture: sicure, solide, facili da agganciare ma non così tanto da permetterlo al bambino;
- Capottina: deve al contempo fungere da parasole e da parapioggia;
- Materiali: atossici, duraturi, removibili e lavabili facilmente;
- Telaio: stabile, leggero, smontabile;
- Freni: fondamentali per la sicurezza del bambino, preferibilmente sulle quattro ruote;
- Ruote: 3 o 4 è indifferente, ma che siano assolutamente solide, piroettanti a 360 gradi, non troppo grandi.

Al di là delle specifiche funzionali nel mercato odierno il design, l'eleganza, la ricercatezza dei dettagli e lo stile di un mezzo assumono un'importanza fondamentale. Numerose sono le variabili che incidono nella scelta distinguibili in soggettive, quali l'estetica, i dettagli, le colorazioni, ed oggettive in cui si dà più importanza all'uso che se ne andrà a fare. L'utilizzo prevalente in città, ad esempio, spingerà l'utente a privilegiare nell'acquisto passeggini eleganti, con un ampio cestello ove riporre numerosi oggetti, buste della spesa, giocattoli per tenere occupato il bambino, dall'altro lato un utilizzo prevalente in paese o zone montane sarà probabilmente motivo di scelta di passeggini di cui si apprezzano la solidità, la sobrietà, con ruote più grandi per affrontare sentieri o strade non asfaltate.

Sintetizzando un passeggino moderno deve essere leggero, pratico e maneggevole, aggettivi questi imprescindibili al sicuro successo di un modello. Il sistema di chiusura, ad ombrello oppure a libro, non rappresenta una discriminante ai fini della bontà o meno del mezzo, quanto piuttosto una scelta personale dell'utente; al contrario, le dimensioni assumono un'importanza rilevante ai fini della scelta nell'acquisto. Un passeggino funzionale deve essere compatto, sia da aperto ma ancor più da chiuso. Monocolore, bicolore, a tinta unita o a fantasia, sgargiante o neutro, arricchito da applicazioni o no, i colori dei moderni passeggini concedono ampi spazi alla fantasia e alle inclinazioni personali.

5.1 Inglesina in Italia e nel mondo

Inglesina Baby opera nel settore della produzione di carrozzine, passeggini ed accessori per l'infanzia. L'attività aziendale consiste nella fabbricazione di carrozzine e passeggini per neonati, come pure seggiolini auto, seggioloni e altri accessori per il trasporto e la cura in casa del neonato. L'assortimento si compone di una sessantina di articoli a cui si sommano tutta una serie di possibili personalizzazioni, accessori e articoli di ricambio.

Per quanto concerne i mercati serviti, si sottolinea come l'impresa operi ormai in più di 40 paesi di tutto il mondo. Il mercato nazionale costituisce circa il 52% del fatturato complessivo ma, contrariamente a quanto avviene nei mercati internazionali per i quali si registrano e si prevedono per il futuro ancora ampi margini di crescita, presenta tassi di crescita contenuti.

A livello internazionale, i mercati di riferimento sono i Paesi dell'Ue ma anche la Russia, gli U.S.A. e l'Asia con particolare riguardo per la Cina ed il Giappone.

Da sottolineare fin da subito il fatto che si parla di gruppo Inglesina in quanto, oltre alla sede italiana di Altavilla Vicentina, consta di tre società controllate di cui si posseggono il 100% delle quote: INGLESINA USA Inc., che si occupa della promozione e commercializzazione dei prodotti Inglesina nel mercato americano, la cinese I-LU BABY PRODUCTS TECHNOLOGY SERVICE Ltd che si dedica alla selezione e gestione dei fornitori con particolare attenzione allo standard di qualità ed infine INGLESINA BABY RO, localizzata in Romania.

In Italia Inglesina è presente con una rete di circa 800 punti vendita specializzati nella prima infanzia e alcune catene multimarca. Inglesina non possiede negozi monomarca anche se non si esclude in futuro l'apertura di una vetrina in una grande città. Si evidenzia però, a tal proposito, la predilezione delle mamme per negozi dove poter trovare di tutto, dalla carrozzina al vestiario; si comprende, quindi, come una apertura del genere, in realtà, avrebbe poco senso.

All'estero l'azienda esporta tramite distributori in circa quaranta Paesi: l'Europa mediterranea, l'Est Europa, la Russia e l'Asia costituiscono mercati storici mentre nel futuro si desidera, invece, consolidare presenza in Francia, Inghilterra, Germania e Stati Uniti, Paesi in cui si intravedono ulteriori possibilità di sviluppo. Segnali positivi come illustra L.Tomasi in una intervista per Repubblica⁷: "Stiamo recuperando terreno negli Stati Uniti dove abbiamo una filiale mentre in alcuni mercati dell'Unione Europea che stanno attraversando una fase di crisi Inglesina è cresciuta perché si è presentata con un valido mix di caratteristiche e soluzioni, [...] sono di segno positivo inoltre i risultati ottenuti nei paesi emergenti come l'Europa Orientale la Russia e il Far East ma la Cina dove siamo in parte presenti, sarà un mercato fondamentale nei prossimi anni ma adesso per noi è ancora un coacervo di incognite". Diversa l'atmosfera in Giappone: "Qui abbiamo iniziato a lavorare da tre-quattro anni: è un mercato molto difficile e chiuso, ancorato ai brand locali, e i consumatori sono alquanto prudenti nello shopping."

⁷ Albamonte Enrico M. - www.Repubblica.it - Moda "Ispirazione british, qualità italiana così Inglesina conquista i mercati" (luglio 2013)

L'ambiente economico in cui opera Inglesina Baby è altamente concorrenziale, frenetico e costantemente proteso all'innovazione di prodotto. Il mercato italiano presenta attualmente una situazione di stasi; molto dinamica appare invece la domanda proveniente dai mercati mondiali. In questa situazione risulta fondamentale presentare e promuovere periodicamente nuovi prodotti oltre ad instaurare con il cliente un rapporto che sia duraturo e fondato sulla fiducia. Analizzando più in dettaglio le caratteristiche della concorrenza occorre evidenziare come l'impresa operi in un settore in cui il consumatore finale può trovare prodotti con differenti combinazioni di qualità e prezzo, come già discusso a proposito dei competitors. Inglesina si pone sulla fascia alta di mercato puntando sulla qualità, sul comfort e sulla sicurezza oltre che sul design italiano. La società si colloca tra i primi 5 players nazionali come volume di vendite.

6.1. Assortimento

L'assortimento di Inglesina è composta da più di 60 articoli che coprono ogni esigenza di trasporto dei bambini dai 0 ai 3 anni di età, divisi per la categoria carrozzine, sistemi trio, passeggini, linea casa M'Home, seggiolini auto, outdoor e accessori per arricchire e personalizzare i prodotti.

Tra le carrozzine, o *Prams* per utilizzare le terminologie identificate precedentemente, Inglesina produce due modelli la Classica e la Vittoria, si tratta di prodotti di nicchia che vengono prodotti interamente in Italia ed artigianalmente e che hanno grande importanza per veicolare un'immagine che rimanda alla tradizione e alla qualità. Tra i sistemi trio, rientranti nella categoria Modular, si distinguono quattro modelli come illustrato dall'immagine sottostante.

Trylogy ha la caratteristica chiusura ad ombrello con l'uso di una sola mano e culla spaziosa e confortevole, OTutto si distingue per i molti accessori in dotazione e per il manico unito, Zippy si caratterizza per la sua compattezza, la chiusura ad ombrello e la culla predisposta per l'auto, infine Avio è notevolmente leggero, super compatto e scorrevole. Passando ai passeggini i modelli sono ben otto: Trilogy, Avio, Trip, Espresso e Swift oltre ai sistemi Multichild quali Twin swift, Domino Twin e Trio Telaio che formano una categoria poco trattata nel mercato italiano. Le differenze funzionali si sommano al fatto che di questi 4 sono destinati a bambini con età compresa tra 0 e 36 mesi e i rimanenti da 6 a 36 mesi.

La categoria Linea Casa M'home, all'interno della tipologia *Feeding*, fornisce alcuni aiuti alle mamme in casa con quattro articoli: Zuma, seggiolone sicuro e regolabile del design elegante,

Spa, il bagnetto fasciatoio pratico e facile da pulire, Lodge, lettino da viaggio facile da trasportare ed infine Dream, barriera letto che evita le cadute del bambino.

Passando ai *Car seats* nove risultano i prodotti, personalizzabili come tutti, per quanto riguarda i colori e divisi a seconda del peso del bambino.

La categoria Outdoor si compone, invece, di quattro articoli di cui marsupio per il trasporto frontale del fanciullo, un seggiolino da tavolo e due borse.

Ricca la categoria accessori che completano l'offerta e che comprendono zanzariere, parapioggia, kit culla per auto oltre a materassini e sacchi invernali anche se sono le borse a costituire l'accessorio più gettonato e sviluppato.

A differenza di altri competitors Inglesina Baby non è attiva nelle macrocategorie del bath & potting, safety, health care e toys & leisure.

Come si può capire, data la grande quantità di prodotti, Inglesina mira alla creazione di un'offerta il più completa possibile più che alla creazione di un unico prodotto distintivo nonostante il suo core-business sia quello di passeggini e carrozzine.

Interessante notare inoltre come per ogni prodotto, aspetto questo già visto affrontando il caso Ikea, venga realizzata accanto ad una versione più curata e costosa, una economica ma dotata spesso delle stesse caratteristiche funzionali.

Da sottolineare il fatto che Inglesina, nonostante le contrazioni subite in questi anni di crisi economica, ha fatto sforzi per rinnovare la gamma nella convinzione che per migliorare la propria competitività si debba continuamente innovare il prodotto e sviluppare nuove tecnologie. Esempi sono il lancio di nuovi prodotti nel 2012 quale il modello Trilogy, o la rivisitazione del passeggino Zippy Free, il nuovo seggiolino Magellano o ancora la partnership con la famosa casa di moda Fendi: la nuova linea di prodotti comprende il passeggino, pratico e maneggevole; la carrozzina, prodotto storico della casa vicentina reinterpretato dallo stile Fendi, e infine il marsupio. Si ricorda ancora nel 2011 il lancio di un modello della carrozzina Classica celebrativo dei 150 anni dell'Unità d'Italia che esibisce il tricolore e riconferma il suo status di oggetto culto.

Ho trovato molto interessanti queste tre tabelle, raccolte nell'immagine 13, per evidenziare la situazione di Inglesina nel mercato italiano che risulta essere composto da molte aziende con un'offerta di prodotti molto spesso simili per struttura e caratteristiche tecniche.

Come si può osservare Inglesina occupa un ruolo da protagonista nel mercato ottenendo posizioni in classifica rassicuranti con punteggi che nella peggiore degli ipotesi risultano comunque essere nella media. I clienti sembrano apprezzare la sua resistenza intesa come

durabilità, anche se risulta chiaro come questo aspetto non sia l'unico preso in considerazione quando si parla di soddisfazione generale.

Interessante notare che i marchi che occupano la parte alta della classifica occupano sul mercato la fascia alta di prezzo a dimostrazione della tendenza ad acquistare prodotti che garantiscano comfort e qualità. Inoltre nel segmento passeggini trio, carrozzina primi mesi, passeggino fino a tre anni e seggiolino per auto, che risulta secondo lo studio il più venduto (58%), Inglesina risulta all'altezza dei competitors con valori di resistenza e soddisfazione sopra la media. Perde terreno invece l'azienda vicentina per quanto concerne i passeggini leggeri dominata dall'americana MacLaren con il peso di soli quattro chilogrammi.

7.1. Profilo economico-finanziario nel periodo 2009-2012

Misure relative

Redditività

L'Inglesina Baby evidenzia una redditività del capitale netto in netto peggioramento. Se, infatti, i valori di tale indice nel 2009 si attestavano su un buon 28,50%, a partire dal 2010 questo si è ridotto in maniera importante arrivando a fine esercizio 2012 con un valore del 6,85%, un quarto rispetto allo stesso valore di quattro anni prima ma in ogni caso soddisfacente se messo a confronto con il rendimento offerto dai BOT ad un anno. La redditività del capitale netto è pesantemente influenzata dalla redditività del capitale investito che nel nostro caso segue la stessa dinamica con un trend negativo anno dopo anno fino a raggiungere un valore del 8,81% influenzato da un tasso di rotazione del capitale investito con valori pressoché stabili ma una redditività delle vendite ridotta progressivamente di un terzo da inizio quadriennio. Il primo indicatore, risultante dal rapporto tra ricavi di vendita e capitale investito, evidenzia valori poco superiori a 2 che comportano che il capitale investito si rinnovi ogni circa 6 mesi o in alternativa che la società venda un volume che rappresenti mediamente il doppio del capitale investito. La redditività delle vendite sta invece ad indicare il risultato operativo mediamente raggiunto ogni 100 € di fatturato, che nel caso in questione è passato da circa un 12% del 2009 al 4% a fine 2012.

Passando all'analisi del costo dei debiti possiamo notare una riduzione costante del valore percentuale con una media sul quadriennio del 3% che va di pari passo con una riduzione del tasso di indebitamento passato da un valore superiore all'1 ad un buon 0,475. Per quanto concerne l'equilibrio economico, Inglesina si trova in una condizione in cui i ricavi coprono

sempre i costi e creano una remunerazione, ma questa, come indicato sopra, si sta progressivamente riducendo.

Sviluppo

Concentrandosi ad osservare i tassi di sviluppo si può preliminarmente evidenziare un tasso di crescita in termini di fatturato preoccupante e con segno negativo nell'ultimo biennio con un dato particolarmente negativo nell'ultimo anno con un -4,73%, che mette in luce la difficoltà ad acquisire nuove quote di mercato e il peso della crisi economica mondiale. Considerazioni simili si possono fare osservando il tasso di sviluppo riferito al capitale investito che presenta un andamento altalenante: segno negativo nell'ultimo esercizio (-15,45%) dopo il miglior risultato nell'anno 2011 (11,30%) ed in generale un triennio precedente con segno positivo nonostante un 2010 non convincente (3,63%).

Il grafico 4 sottostante sta a rappresentare le vendite divise in Unione Europea ed extra Europa dal 2008 al 2012 sulla base di quanto riportato sui bilanci della società.

Come si può notare ad una parziale riduzione delle vendite in Ue registrata nell'ultimo biennio si accompagna un incremento delle vendite in paesi extra europei. Aspetto quest'ultimo che si nota ancora meglio nel grafico successivo in cui prendendo come base 100 l'anno 2008 si sono rappresentati gli andamenti sempre per area geografica; come si vede nell'ultimo biennio le vendite extra Ue sono aumentate fino a sorpassare il valore assunto nel 2008 dopo aver subito un brusco arretramento nel 2009.

Assetto finanziario

Focalizzandoci sull'assetto finanziario va evidenziato che Inglesina Baby evidenzia un tasso di rotazione del capitale investito con valori in decremento compresi tra 2,4 e 2,2. Scindendo il dato complessivo si rileva come la società abbia una rotazione del capitale immobilizzato netto in lieve miglioramento con valori che vanno dal 5,6 del 2009 al 6,6 del 2012 controbilanciato da una rotazione del capitale circolante netto in diminuzione con valori tra il 4 e il 3,3 registrato nell'ultimo anno.

Per quanto concerne la durata media di debiti e crediti si può subito notare come questi ultimi abbiano un tempo di incasso decisamente più lungo rispetto ai debiti, aspetto che metterebbe in difficoltà la società se non fosse per la buona liquidità di cui dispone. Mentre i debiti, infatti, hanno una durata media compresa tra 72 e 100 giorni, i crediti si attestano su una durata massima di 137 giorni con un 129 nel 2012. Spostando a questo punto l'attenzione sugli

indicatori di liquidità si fa notare come nel periodo 2009-2012 si assista ad un miglioramento della liquidità primaria, risultato del rapporto tra liquidità immediate e differite a breve termine e il passivo corrente, soprattutto nell'ultimo biennio, arrivando nel 2012 a un valore di 1,3 dopo una brutta parentesi nel 2010. L'importanza di tale indicatore si rifà alla capacità di far fronte alle passività correnti che dovranno essere rimborsate nei prossimi 12 mesi con le risorse in forma liquida o che saranno disponibili prima della fine dell'esercizio. Nel caso di Inglesina si evince una situazione di equilibrio finanziario in cui l'impresa sembra in grado di fronteggiare gli impegni finanziari a breve termine. Questo stato di salute non è casuale e trova origine in una corretta politica di scelta delle fonti di finanziamento più idonee ottenute correlando adeguatamente fonti e impieghi.

Passando all'indicatore di liquidità secondaria, che raffronta le attività e le passività di medio-lungo termine, si assiste ad un miglioramento deciso con valori in ordine di 1,5, 1,3, 1,6 e 1,8.

Assetto patrimoniale

Approfondendo l'assetto patrimoniale emerge una situazione di tasso di indebitamento, che rapporta il totale dei finanziamenti netti ai mezzi propri, in costante miglioramento passando da un 1,17 del 2009 al 0,48 del 2012 che evidenzia un soddisfacente grado di indipendenza dai terzi. Si nota inoltre un indice di copertura degli immobilizzi in netto miglioramento (valori compresi tra 1,62 del 2010 e il 2,26 del 2012) ad indicare un aumento della solidità e quindi la capacità di perdurare nel tempo da parte dell'impresa grazie ad una razionale correlazione tra fonti ed impieghi. Passando all'analisi dell'elasticità degli impieghi, che dipende direttamente dal tipo di attività svolta e dalla struttura tecnico-produttiva dell'azienda, si rilevano valori alti compresi tra il 70 e il 74% raggiunto nell'ultimo anno analizzato che evidenzia una predominanza di impieghi a breve ciclo di utilizzo sul totale con la conseguente migliore capacità di adattamento alle mutevoli condizioni del mercato da parte di Inglesina. L'elasticità delle fonti per contro è in riduzione con valori passati dal 55% al 41,6% ed evince una riduzione del rischio dell'azienda di non far fronte ai propri impegni a breve termine.

Si può quindi affermare che Inglesina Baby si trova in una situazione di equilibrio patrimoniale per il raggiungimento di una duplice condizione: da un lato gli impieghi a lungo è finanziato a lungo, dall'altro attivo circolante è costantemente superiore rispetto al passivo corrente per quel che riguarda il breve periodo.

Misure assolute: Rendiconto economico (valori espressi in migliaia di euro)

L'analisi dei valori assoluti evidenzia in prima analisi un netto peggioramento per quanto concerne la redditività operativa caratteristica, passata da un valore di 5.296 migliaia di € a 1.863 rilevato nel 2012. Da sottolineare che il margine di contribuzione è variato nel quadriennio di poco passando da circa un 34% ad un 32% nell'ultimo anno, a peggiorare in maniera più decisa i costi fissi della gestione caratteristica aumentati di circa il 40%. Approfondendo la composizione delle voci di costo si evidenzia il peso elevato che rivestono i costi per acquisto delle materie prime e dei costi del personale che costituiscono circa il 70% (in particolare 70,58%, 74,30%, 70,12% e 68,67%). Altra voce importante è costituita dai servizi che rivestono circa il 25% del totale. Ridotti risultano invece i costi per godimento dei beni di terzi. Rilevante il peso degli oneri tributari che si attesta su valori compresi tra il 39 ed il 45% del risultato operativo prima degli oneri tributari. Il peso crescente di questi nell'ultimo biennio è dovuta al fatto che si è ridotto lo scudo fiscale legato alla deducibilità degli oneri finanziari.

Rendiconto patrimoniale (valori espressi in migliaia di euro)

L'analisi dei valori patrimoniali evidenzia innanzitutto un peso rilevante delle immobilizzazioni, prevalentemente materiali, i cui valori in diminuzioni si attestano, seguendo un trend negativo, tra i 6 e gli 8 milioni di euro.

Osservando il capitale circolante netto si può notare come si attesti su valori rilevanti compresi tra gli 11 e i 15 milioni di euro e caratterizzato da un andamento altalenante dovuto ad analoghi comportamenti delle attività e passività operative caratteristiche a breve termine. Da notare il massimo raggiunto nel 2011 e dovuto prevalentemente ad una diminuzione importante delle passività operative a breve.

Spostando l'attenzione sul capitale finanziato si nota il grande sforzo da parte dell'impresa di dipendere il meno possibile da terzi con una diminuzione importante per quanto riguarda la voce totale finanziamento di terzi passata da 9.868 migliaia di euro del 2009 a 4.565 migliaia del 2012 e quindi più che dimezzata. Tale riduzione è da ricondursi soprattutto al taglio importante ai finanziamenti ottenuti a medio termine.

Dall'analisi emerge inoltre un peso crescente del capitale proprio sul totale finanziato passato dal 50,33% del 2009 al 76,44% del 2012, dato che indica che la proprietà sta gradualmente apportando maggiori risorse finanziarie aumentando il patrimonio netto.

Rendiconto monetario (valori espressi in migliaia di euro)

Analizzando i flussi monetari prodotti ed assorbiti dalla gestione emerge un andamento decisamente positivo nell'ultimo anno dopo i segni negativi dei valori degli anni 2010 e 2011.

Durante il periodo 2009-2012 Inglesina Baby ha prodotti flussi di cassa complessivo rispettivamente di 369, -739, -839 e 3.096 migliaia di euro. Si nota in effetti un andamento tutt'altro che costante per quanto riguarda il flusso di cassa operativo caratteristico che ha registrato un picco negativo nel 2011, dovuto alla riduzione importante dei debiti verso fornitori e altri debiti in corrispondenza di quell'anno, per poi assumere un valore di 5.418 migliaia di euro nel 2012. Considerevole, ma in riduzione, il flusso di cassa assorbito dall'area tributaria compreso tra i 737 del 2012 ai 1.659 migliaia di euro del 2012.

L'ammontare delle disponibilità liquide detenute dall'impresa viene sintetizzato nella tabella sotto riportata.

8.1 Confronto con i principali competitors

Trovo sia interessante, approfondita la parte riferita alla analisi economica, finanziaria e patrimoniale di Inglesina, dare un sguardo alla situazione in cui versano i competitors diretti attivi nel mercato italiano. In particolare, importanti i casi di due aziende italiane Cam S.p.a., fondata solo 6 anni dopo Inglesina che si pone l'obiettivo di "guardare il mondo con gli occhi del bambino" puntando su sicurezza ed unicità e simile alla società vicentina anche per l'assortimento dei prodotti e Peg Perego S.p.a, realtà nata nel 1949 che oggi si dedica non solo al trasporto dei neonati ma anche al comparto giocattoli.

8.1.1 CAM IL MONDO DEL BAMBINO S.P.A.

Partendo dall'analisi della redditività Cam evidenzia una redditività del capitale netto che dopo il ribasso del biennio 2010 e 2011 ha visto una ripresa nel 2012 attestandosi su un valore del 10,18% comunque più basso rispetto allo stesso indicatore del 2009 con un 18,26%.

Il rendiconto economico mostra in effetti un risultato operativo che nel quadriennio ha assunto i seguenti valori 5.075, 4.107, 3.684 e 3.807 migliaia di euro con i costi fissi che sono variati di poco nel complesso.

Per quanto concerne l'andamento della redditività del capitale investito si nota una sensibile riduzione di questo indicatore passato da 32,97% del 2009 al 20,07% del 2012. Questa situazione è il risultato della riduzione progressiva della redditività delle vendite, con una variazione negativa di più di due punti percentuali nel quadriennio, ed un analogo trend della

rotazione del capitale investito caratteristico. Il margine di contribuzione da rendiconto economico ha visto una lieve riduzione di valore da 17.040 migliaia di euro del 2009 a 16.360 del 2012. Peso rilevante assumono gli oneri tributari con percentuali tra il 34% del 2012 ed il 42% del 2011.

Analizzando inoltre il costo medio dell'indebitamento e il suo raffronto con la redditività operativa, si deve osservare come tale tipo di analisi, nella fattispecie specifica, appaia poco significativa in quanto il tasso di indebitamento risulta negativo.

Per quanto concerne lo sviluppo, il tasso di crescita del fatturato ha segno negativo nell'ultimo biennio, altalenante invece il trend riguardante il tasso di crescita dell'impresa in termini di capitale investito con valori rispettivamente di -15,75%, 41,54%, -15,47% e 25,32%. Analoghe considerazioni possono farsi per quanto concerne il tasso di sviluppo dell'impresa espresso attraverso il capitale investito caratteristico su fatturato.

Passando all'analisi dell'assetto finanziario si notano subito i valori positivi ed in miglioramento della liquidità e breve e medio lungo periodo. Da questa considerazione si evidenzia una situazione di sostanziale equilibrio grazie al quale l'impresa sembra in grado di far fronte agli impegni finanziari a breve termine. Da notare la riduzione importante riguardante la rotazione del capitale circolante netto operativo caratteristico con valori passati da 15,26 registrato nel 2009 a 6,69 nell'ultimo anno. Molto altalenanti le durate di crediti e debiti anche se da sottolineare la durata media maggiore dei crediti (124,83) rispetto ai debiti (108,51) nell'ultimo anno analizzato.

Approfondendo l'assetto patrimoniale emerge una situazione di tasso di indebitamento negativo. Tale indicatore rapporta, infatti, il totale finanziamenti netti ai mezzi propri e nel caso di Cam il numeratore risulta negativo. Legato a questo, da notare il peso importante delle disponibilità liquide e la mancanza di debiti verso banche o altri finanziatori. Da notare a tal proposito l'incremento costante dei finanziamenti di capitale proprio in rendiconto costituiti dall'apporto costante di patrimonio netto da parte della proprietà passato nel quadriennio da 23.608 a 31.239 migliaia di euro e il capitale circolante netto caratteristico con valori altalenanti (4.317, 11.586, 5.383 e 10.667 migliaia di euro) ma dai valori importanti.

8.1.2 PEG PEREGO S.P.A.

Partendo dall'analisi della redditività di Peg Perego si riscontra un picco negativo nel 2011 e contestualmente una ripresa nel 2012 con l'indicatore che ha raggiunto il 5,79%, valore comunque lontano dal biennio 2009-2010 che aveva la redditività attestarsi su valori tra il 9 ed

il 15%. Stesso andamento percorre la redditività del capitale investito con una crescita importante nel 2010, un calo nel 2011 e la ripresa nel 2012 condizionata da una redditività delle vendite dalle percentuali comprese tra il 2,87 del 2011 e l'8,06 del 2010 e da una rotazione del capitale investito in lieve e costante riduzione che si attesta su un valore di 1,81 il che significa che il capitale investito si rigenera in circa 7/8 mesi all'interno dell'impresa. Il costo medio dei debiti è in riduzione così come il tasso di indebitamento. Dando uno sguardo al rendiconto economico a ricavi e costo del venduto si nota come il risultato operativo caratteristico nel 2010 e 2012 siano stati protagonisti di un aumento rispetto agli anni precedenti anche se il valore dell'ultimo anno è di gran lunga inferiore a quello del 2009.

Da evidenziare il peso considerevole degli oneri tributari arrivato nel 2010 al 68,45% del risultato prima degli oneri e ridottisi poi al 44,53% nel 2012.

Guardando agli indicatori di sviluppo si osserva un indice di crescita del fatturato con segno negativo nel 2011 (-12,23% rispetto al 2010) e un lieve rialzo nel 2012 (+0,06%). Per quanto riguarda invece il tasso di crescita in termini di capitale investito il trend è comunque negativo ma con una ripresa più decisa nel 2012.

Passando all'assetto finanziario si nota un andamento positivo degli indici di liquidità primaria, con valori compresi tra 0,8 e 1,04 che evidenzia una situazione preoccupante in quanto l'azienda si trova, nel caso di indicatore minore di 1, in difficoltà nel far fronte agli impegni finanziari a breve termine. Si può notare in effetti dal rendiconto patrimoniale gestionale-finanziario come il capitale circolante netto sia notevolmente migliorato da circa 41 milioni a 59 milioni di euro. Meglio la liquidità secondaria con valori compresi tra 1,8 e 1,4, che però mostrano, come nel caso della liquidità primaria, una lieve riduzione nel 2012 rispetto all'anno precedente. La rotazione del capitale circolante, in riduzione, si attesta tra il 3,5 del 2012 e il 4,5 del 2010. Le rotazioni dei crediti e dei debiti appaiono piuttosto altalenanti con valori di durata nel primo caso compresi tra i 94 e i 99 giorni e nel caso dei debiti tra i 74 e i 122 giorni; la durata delle rimanenze registra valori compresi tra gli 81 e i 100 giorni.

Approfondendo l'assetto patrimoniale emerge una situazione di tasso di indebitamento leggermente positivo che ha assunto nel quadriennio valori tra 0,474 e 0,610. L'elasticità degli impieghi e delle fonti presentano valori altalenanti per i primi compresi tra il 55 e il 60% mentre per i secondi tra il 32 e il 42%. Da sottolineare a livello patrimoniale il grande peso rivestito dalle immobilizzazioni materiali per Peg Perego che si attestano su valori tra i 76.975 del 2012 ed gli 80.035 migliaia di euro del 2009.

8.1.3 Analisi comparata

A questo punto credo sia doveroso, dopo aver descritto l'andamento generale delle tre società, mettere alcuni dati a confronto e cercare di estrapolare alcune osservazioni che possano evidenziare trend generali del mercato o virtuosismi riferiti alla singola impresa.

In particolare ho trovato interessante servirmi nel confronto di alcuni indicatori riportati nella tabella sottostante che ha come base temporale, come il precedente, il quadriennio 2009-2012.

Partendo dall'indicatore riferito alla redditività del capitale investito si nota come questo si sia, per le tre imprese, ridotto progressivamente negli anni ad indicare un quadro economico internazionale indebolito che non ha risparmiato il comparto della puericultura. Ma se Peg Perego dopo un indice basso nel 2011 ha ripreso la crescita con un +2,66% e Cam si mantiene pressoché costante con un 20,07% che costituisce il più alto delle tre imprese, Inglesina sembra soffrire più delle altre con un -2,26% nell'ultimo bilancio chiuso con una redditività però superiore alla concorrente Peg Perego.

La redditività delle vendite segue pressappoco la stessa linea con Inglesina che però detiene il primato negativo nell'ultimo anno, nonostante i buoni risultati e superiori ai competitors negli anni precedenti. Si assiste ancora una volta ad un buon miglioramento da parte di Peg Perego dopo un 2011 buio, stessa cosa per Cam che detiene l'indice più basso nello stesso anno. Parlando di fatturato si nota in tutte le imprese considerate un incremento importante avvenuto tra 2009 e 2010 ed un decremento nel 2011 seguito da un ulteriore lieve calo per Inglesina e Cam. In lieve rialzo invece nel 2012 il fatturato di Peg Perego, più alto di circa quattro volte nel quadriennio rispetto ai competitors.

Altro indicatore interessante risulta essere il margine di contribuzione quale differenza tra ricavi netti di vendita e costo variabile del venduto e significativo per capire quanto la vendita dei prodotti fornisca copertura dei costi fissi. Detto questo, non avendo informazioni sul margine di contribuzione unitario di ciascun prodotto, risulta tanto positivo quanto il margine di contribuzione è alto. Nel caso di Inglesina si nota come questo margine si attesti su valori tra i 14 ed i 16,5 milioni di euro con i valori più alti registrati nel biennio 2010-2011 e con una lieve riduzione nel 2012. Cam invece presenta un margine più elevato ma in erosione costante nel quadriennio considerato portandosi comunque nell'ultimo anno ad avere un valore più elevato rispetto ad Inglesina. Peg Perego risulta la società delle tre con il margine di contribuzione più elevato nel quadriennio ma anche quella che registra la maggiore variabilità col 2011 come minimo e il 2010 come massimo della serie e con valori compresi tra 55 e 72 milioni di euro.

Passando all'osservazione del risultato operativo si nota come nell'ultimo biennio 2011-2012 i valori pur le società si siano notevolmente ridotti rispetto ai valori del biennio precedente. Si assiste ad un decremento graduale da parte di Inglesina da 5.296 a 1.863 migliaia di euro, Cam scende nel 2010 e 2011 ma nel 2012 è protagonista di una lieve crescita rispetto all'anno precedente, più altalenante il risultato operativo di Peg Perego con il 2010 massimo positivo seguito dal 2012. Parlando di risultato netto notiamo che nessuna delle 3 società ha chiuso in perdita ma anche come ad avere il primato negativo sia la società della famiglia Tomasi che, a parte, la lieve crescita di questo indicatore nel 2010 ha assistito ad una costante decrescita con un valore nel 2012 di 982 mila euro. Cam presenta un risultato netto che ha seguito la stessa dinamica di Inglesina ma chiudendo in rialzo l'ultima anno con un valore superiore a quello del 2010 che fa ben sperare per il futuro. Diversa la situazione per Peg Perego protagonista di un risultato netto tutt'altro che stabile con un picco positivo nel 2010, una ricaduta nel 2011 e una ripresa importante nel 2012 che chiude con un risultato di 4.192 migliaia di euro.

Se si considera il capitale investito netto ossia l'investimento complessivo in capitale circolante netto commerciale e immobilizzazioni operative e non operative si osservano valori particolarmente alti nel caso di Peg Perego che si attestano tra i 93 e i 111 milioni di euro con un trend crescente negli anni. Stessa cosa si può dire per Inglesina con l'eccezione dell'ultimo anno con una riduzione di più di tre milioni di euro rispetto al 2011, diversa infine la situazione di Cam caratterizzata da un altalena di valori di capitale investito netto con il 2012 a farla da padrone con un valore di 21.102 migliaia di euro.

Le ultime osservazioni riguardano il numero di dipendenti e i ricavi per dipendente tra loro strettamente collegati. Best player in questo frangente Inglesina con un numero ridotto di dipendenti che però riescono ad essere notevolmente produttivi in termini di creazione di fatturato rispetto alle due imprese competitors. Il numero dei dipendenti non ha subito variazioni importanti sintomo di una certa stabilità del settore come anticipato in precedenza.

Passando ai numeri Inglesina ha una media di dipendenti nel quadriennio di 127 unità, 255 sono i dipendenti medi invece per Cam, mentre per Peg Perego il valore risulta notevolmente più alto (1611 unità). I ricavi per dipendente vedono Peg Perego come worst player, Cam si posiziona a metà classifica con un valore sui 210 migliaia di euro per dipendente infine Inglesina si dimostra la migliore con valori tra i 350 ed i 390 migliaia di euro.

Dal lato dei costi la situazione si ribalta con Inglesina ad avere il costo medio annuo per dipendente più elevato delle tre società e con valori compresi tra 41 e 43 migliaia di euro, da notare che il trend negativo fa presupporre ad un incremento ulteriore in futuro. Stessa

dinamica ma con valori più bassi segue il medesimo costo per Cam con un aumento di più di 4 mila euro per dipendente nel quadriennio considerato. Molto più basso il costo per dipendente medio annuo di Peg Perego con valori compresi tra 22 e 24 mila euro dimostrando una stabilità notevole rispetto ai competitors come riscontrabile nel grafico 11 sottostante.

Nella tabella 17 sottostante ho voluto invece, prendendo come anno di partenza il 2009 che costituisce il 100, vedere il trend di alcune voci quali il fatturato, il margine di contribuzione, il risultato operativo ed infine il risultato netto. Alcuni risultati sono poi stati rappresentati graficamente per rendere il tutto più leggibile.

Partendo dall'analisi del fatturato comparato, aiutati anche dal grafico 11, si nota come per Inglesina nei quattro anni considerati il valore del 2009 risulta il più basso, medesima la situazione per Cam e Peg Perego, che risulta essere la migliore nell'ultimo anno nonostante un brusco calo tra 2010 e 2011. In tutti i casi si nota comunque come il 2010 sia stato un anno positivo con una crescita importante rispetto all'anno precedente, nel 2011 si è assistito ad un rallentamento della crescita del fatturato continuato anche nell'ultimo anno considerato fatta eccezione per Peg Perego che ha visto invece un lieve miglioramento.

Se si passa a considerare il margine di contribuzione si osserva come il valore assunto nel 2009 costituisca il minimo solo per Inglesina che dopo una crescita nel 2010 e 2011 ha visto una riduzione solo nell'ultimo anno ma ha mantenuto comunque un valore del 4% superiore rispetto al 2009. Diversa la situazione di Peg Perego che ha visto rispetto al 2009 una importante crescita nel 2010, che costituisce il massimo assoluto con riferimento alle tre imprese, un calo di più di 25 punti nel 2011 e una timida ripresa nel 2012 chiudendo con una riduzione di circa il 6% rispetto all'anno base. Situazione più stabile ma negativa per Cam che ha visto una riduzione leggera ma costante di circa 4 punti percentuali nel quadriennio.

Considerando il risultato operativo aziendale comparato con elaborazioni fatte su base 100 che corrisponde al valore assunto nel 2009, non si può non notare l'andamento preoccupante di Inglesina che dopo aver avuto un valore nel 2010 superiore dell'1,62% ha chiuso l'ultimo biennio con valori di risultato operativo ridotti del 60% rispetto al 2009. Cam ha seguito lo stesso andamento di Inglesina seppur con un decremento più graduale e con una riduzione nel 2012 di circa il 25% rispetto allo stesso valore del 2009. Discorso diverso riguarda Peg Perego che dopo una crescita del 72% rispetto all'anno precedente nel 2010 ha registrato un picco negativo nel 2011 con un valore quasi dimezzato rispetto all'anno base per poi riprendersi mantenendo comunque un non certo rassicurante -18% circa con riferimento al 2009.

Parlando di risultato netto Inglesina è protagonista di un trend crescente nel 2010 interrotto da un brusco calo nel 2011 continuato in trend negativo nel 2012. Cam invece mostra un 2010 in cui si assiste ad una riduzione importante del 40% circa, un 2011 con una ulteriore riduzione rispetto al 2009 ma chiude in rialzo con un 2012 il cui il valore si attesta sul valore 76,58 fatto il 2009 come anno base. Per Peg Perego valgono le considerazioni fatte a proposito del risultato operativo in quanto l'andamento risulta essere il medesimo e molto altalenante.

8.1.4 Osservazioni

- **Peggioramento efficienza operativa di Inglesina:** come si è evidenziato precedentemente la redditività delle vendite di Inglesina nel periodo considerato è peggiorata in maniera importante e come si può notare dal grafico sottostante ciò è dovuto al fatto che la forbice tra valore della produzione e costo si è nel quadriennio assottigliata. A tal proposito nella relazione sulla gestione della società è stata messa in luce, accanto alla contrazione dei volumi di vendita, la difficoltà da parte del gruppo nel riflettere sul prezzo di vendita dei propri prodotti il regime inflazionistico che ha caratterizzato il mercato delle materie prime a causa della pesante recessione ancora in corso. All'aumento del costo delle materie prime si sommano l'apprezzamento del dollaro nei confronti dell'euro ed un forte aumento di concorrenzialità in quasi tutti i Paesi. Da sottolineare il fatto che il mercato italiano sembra quello con maggiori difficoltà, almeno nell'ultimo biennio, con una contrazione non completamente bilanciata dai buoni risultati conseguiti nei mercati esteri extra Ue.

Il confronto con i competitors evidenzia come la società si trovi nella situazione peggiore, se infatti il 2012 ha visto una ripresa con un risultato operativo caratteristico migliorato sia per Cam che per Peg Perego, Inglesina alla contrazione del fatturato non accompagna una uguale riduzione dei costi. Nell'ultimo biennio ad esempio si assiste nel caso Inglesina ad una riduzione del fatturato del 1,02% ed una riduzione dei costi di produzione di appena lo 0,14%. Nella tabella che segue ho messo in evidenza per classi di costo l'incidenza che queste hanno sul fatturato per determinare quali voci hanno inciso per il peggioramento della marginalità di Inglesina.

Osservando con attenzione la tabella si nota subito come la voce costi per materie prime e prodotti finiti pesi proporzionalmente al fatturato molto più nel caso Inglesina rispetto ai competitors. Se infatti, per Inglesina, il peso si attesta su valori compresi tra il 52 ed il 57%, in Cam non supera il 46% mentre la percentuale nel caso Peg Perego sale a 50%. Risulta quindi veritiero quanto riportato sopra sull'aumento del costo delle materie prime che risulta

proporzionalmente più alto rispetto ai competitors e causa del peggioramento dell'efficienza operativa.

Da sottolineare, poi, come mentre nel caso dei concorrenti le variazioni di semilavorati, merci ecc. hanno un peso sul fatturato che non raggiunge mai il punto percentuale, Inglesina vede un peso maggiore di questa voce con percentuali comprese tra 3 e -3%.

Passando all'analisi dei costi per servizi si nota come la percentuale di questa voce sul fatturato si sia mantenuta abbastanza costante attorno al 23% con un valore dell'ultimo anno però superiore a quello registrato nel 2010 e 2011. Percentuali più alte si riscontrano nel caso di Cam con valori in riduzione, dal 2008 al 2012, compresi tra 25,37% e 28,12%. Più basse invece le percentuali di fatturato destinate alla voce costi per servizi per Peg Perego con valori compresi tra 20 e 22%, i valori più alti si riferiscono al biennio 2010 e 2011 mentre il 2012 chiude in calo con un valore vicino al 21%. Se a questo punto si raggruppano i costi legati all'acquisto di materie e per servizi, che assorbono più fatturato in termini percentuali, si nota come le percentuali tra le tre società considerate si discostino in maniera importante.

In particolare osservando le medie del quadriennio si nota come Inglesina impegni circa il 77% del fatturato proprio in queste due voci, Cam e Peg Perego invece abbassano la percentuale di circa sette punti. Rilevante, inoltre, la tabella 20 che riporta l'incidenza percentuale dei consumi che tiene quindi conto delle variazioni del magazzino nel quadriennio di riferimento.

Da sottolineare come ancora una volta Inglesina risulta avere le percentuali più significative sempre superiori al 50% e con valori più alti nell'ultimo biennio. In peggioramento costante la situazione di Cam in cui l'incidenza è passata dal 39% al 44% che in ogni caso risulta essere la migliore delle tre; infine Peg Perego risulta essere ancora la situazione più dinamica con valori prossimi al 50%.

Trascurando i costi legati al godimento di beni di terzi per scarsa rilevanza in termini percentuali e concentrandosi su i costi del personale si nota come Inglesina detenga le percentuali più basse, leggermente superiori a 10 nel 2009-2010 e a 12 del 2011-2012 mentre per Cam i valori passano da 17 a 19%, più stabili per Peg Perego con valori per tre anni su quattro superiori al 19%.

Ammortamento e svalutazioni rivestono mediamente per Inglesina e Cam il 3% del fatturato, nel caso Peg Perego passano invece a 4,65%. A tal proposito è da dire che Inglesina ha puntato all'incremento della capacità produttiva con investimenti, in macchine rivettatrici, troncatrici e spinatrici, stampi e macchine elettroniche, nel corso del 2012 a livello di Gruppo per un ammontare di 873 mila euro. Da notare nonostante questo una riduzione degli incrementi che

riguardano le immobilizzazioni immateriali, in particolare diritti di brevetti industriali, opere ingegneristiche, concessioni, licenze e marchi, con valori di 77 nel 2010, di 155 nel 2011 e di 47 mila euro nel 2012.

Gli oneri diversi di gestione rivestono in generale poca importanza, in particolare per Inglesina l'andamento è altalenante con i due valori più alti nel 2009 e 2011 che in ogni caso non superano l'1,40%, più bassi i valori per Cam con valori più bassi registrati nell'ultimo biennio con valori attorno al 0,4%, infine Peg Perego vede valori mediamente vicini all'1,5% del fatturato.

Nella tabella 21 riportata sotto ho messo in luce le variazioni in base 100 avvenute alle tre voci di costo più importanti rapportate al fatturato prendendo come anno base il 2009.

Come si può notare la riduzione di efficienza di Inglesina è attribuibile, osservando le tre voci di costo più significative, al costo delle materie, con un incremento significativo soprattutto nel 2011 (+8,12% in più rispetto il 2009) ma con un 2012 che vede un miglioramento (+1,80% rispetto al 2009) ed in maniera più importante ai costi del personale con un trend negativo ed un +17,27% registrato nell'ultimo anno rispetto al 2009. Migliore la situazione per quel che riguarda i costi per i servizi anche se, a causa di un trend crescente, nel 2012 si sfiorano i livelli del 2009.

Questi aumenti, di cui il grafico 16 rende visivamente meglio l'idea, fanno sì che si assista ad una riduzione di efficienza con un conseguente peggioramento della redditività delle vendite poiché l'azienda si trova nella situazione di dover pagare maggiormente i materiali ed il personale, aumento documentato su base nazionale anche dall'Istat, rispetto al 2009 per ottenere un euro di fatturato.

In generale per quel che riguarda la voce materie su fatturato si nota come tutte le imprese abbiano sofferto dell'aumento di questo costo, con un record negativo nel 2010 per Cam ed un trend che ha visto aumenti nell'ultimo biennio sia per Cam che per Peg Perego. Diversa la situazione dei costi sostenuti per i servizi su fatturato che ha visto una riduzione rispetto al 2009 nel caso Inglesina e Cam (nel 2012 -10% rispetto al 2009), Peg Perego invece mostra aumenti nell'ordine di 8,77, 9,02 e 3,50 punti percentuali. Passando al rapporto costi del personale su fatturato e considerando come 100 l'anno 2009 si nota come il caso Inglesina sia il peggiore, come sopra evidenziato, seguita da Cam che dopo un 2010 in riduzione ha visto nel 2011 e 2012 un aumento di circa il 10% rispetto al 2009; meglio Peg Perego con valori sempre sotto 100 ed un 2012, migliore rispetto al 2011, con un valore ridotto di tre punti percentuali

rispetto all'anno preso come base. Come si può notare le situazioni delle tre imprese italiane sono molto simili a dimostrazione del peggioramento generale delle situazioni di mercato.

Nella tabella 22 vengono presi in considerazione proventi ed oneri finanziari e straordinari riportati nei conti economici delle tre società e rapportati al fatturato per evidenziare l'incidenza. Per quanto riguarda le gestione finanziaria si vede come questa abbia permesso ad Inglesina di ridurre progressivamente gli oneri finanziari la cui incidenza risulta essere sempre sotto il punto percentuale. Virtuoso il caso Cam che vede i proventi finanziari aumentare notevolmente nell'ultimo biennio, cosa che invece non si può dire per Peg Perego che invece sconta oneri finanziari elevati superiori ai 2 milioni di euro e con il valore massimo in corrispondenza del 2012 con un peso di 1,31 punti percentuali sul fatturato.

Proventi ed oneri straordinari, nei tre casi, assumono valori molto altalenanti ed in ogni caso si nota come i proventi superino, negli anni considerati, costantemente gli oneri. Si constata però un peso maggiore di questa voce mediamente nel caso Cam, l'incidenza media nei casi Inglesina e Peg Perego risulta invece vicina allo 0,5%.

8.1.5 Uno sguardo alle imprese estere

Si vanno ora a considerare tre imprese attive, come Inglesina, nel panorama europeo e mondiale, nella commercializzazione di attrezzature atte al trasporto di neonati quali carrozzine, passeggini, seggiolino auto e seggiolini da casa. Si tratta Stokke As, impresa familiare norvegese fondata nel 1932 per sostenere e favorire il benessere del genitore e del bambino con prodotti funzionali e durevoli, Bugaboo International BV, azienda olandese creata nel 1999 dal designer Max Barenbrug e dal fisico Eduard Zanen con l'obbiettivo di creare prodotti che consentano una maggiore libertà di movimento ed infine Dorel France proprietaria del marchio Bèbè Confort, società francese nata nel 1932 che offre una ampia gamma di articoli che spaziano dai seggiolini auto ai passeggini, dagli accessori per la casa agli articoli per l'allattamento e la cura del bambino. Da sottolineare le difficoltà incontrate in fase di ricerca di dati economico-finanziari legate al mancato aggiornamento di database preposti e alla diversa regolamentazione legata alla pubblicazione dei bilanci negli stati europei e non. Questi fattori hanno comportato una analisi meno approfondita rispetto alle aziende italiane quali Cam e Peg Perego e qualche buco per quel che riguarda il riporto dei valori o il calcolo di indici. Nella tabella 23 sono stati messi in evidenza alcuni dati economici riferiti alle tre imprese nel quadriennio 2009-2012.

Osservando il turnover si constata innanzitutto come per Stokke e Bugaboo il quadriennio considerato è risultato positivo con un aumento costante delle vendite con il valore massimo raggiunto nel 2012; diversa invece la situazione per Bèbè Confort che vede una riduzione del fatturato nel biennio 2009-2010, una lieve ripresa nel 2011 ma una brutta ricaduta nel 2012, raggiungendo il minimo della serie storica. Osservando il margine operativo lordo, che indica la redditività della gestione caratteristica, si nota, nel caso Stokke un trend crescente con valori raddoppiati in corrispondenza degli ultimi due anni assestati tra i 23 e i 26 milioni di euro, simile il caso Bugaboo con un leggero decremento solo nel 2012 con un valore finale di 12.546 migliaia di euro. Nel caso Bèbè Confort si assiste invece ad una erosione progressiva di questo margine preoccupante da 6.656 del 2009 a 1.398 del 2012. Stesso andamento segue ovviamente il risultato operativo che vede ancora una volta Bèbè Confort in difficoltà con un valore di solo 92 mila euro. Il risultato netto mette invece in luce un aspetto interessante: se infatti Stokke e Bugaboo vedono il risultato operativo assottigliarsi per effetto degli oneri finanziari, ottenendo in ogni caso risultati importanti, la società francese chiude con un risultato netto con un trend negativo ma con valori ben superiori per effetto dei considerevoli proventi finanziari che si attestano nell'ordine dei 18 milioni nel 2009 riducendosi progressivamente fino a raggiungere quota 8.720 migliaia di euro nel 2012.

Nella tabella 24 soprastante sono stati calcolati alcuni indici significativi sulla base dei dati a disposizione. Partendo dalla redditività del capitale netto si nota come i tassi assumano valori molto alti, soprattutto nel caso Stokke il cui reddito netto risulta essere fino a 12 volte superiore al capitale proprio. Questo è dovuto principalmente ad una leverage dai valori molto alti che funge da leva e che indica una situazione finanziaria molto squilibrata ed un indebitamento in costante aumento. In questo caso il rendimento degli investimenti è maggiore dei tassi di interesse pagati per ottenere finanziamenti e la conseguenza sarà che più debiti si contraggono per effettuare investimenti maggiore sarà il ROE. Osservando le altre imprese si nota ancora come l'indice di indebitamento sia, ad eccezione di Bèbè Confort, costantemente superiore a 2 indicatore di una situazione squilibrata o tendente allo squilibrio in cui gli investimenti sono finanziati totalmente con capitale di terzi. Passando alla redditività del capitale investito che sintetizza la gestione tipica aziendale si evidenzia come Stokke si dimostra la più redditizia con un indice costantemente in aumento passato da 33,06% del 2009 al 44,63% del 2012. Bugaboo ha invece registrato un crescita fino al 2011 ed un decremento di circa 6 punti percentuali nel 2012, più normali i valori di Bèbè Confort protagonista di una riduzione progressiva da 2,24% del 2009 al 0,12% del 2012 che indica un peggioramento

importante. Questa redditività dipende in maniera diretta da quella delle vendite che vede Stokke con valori molto altalenanti compresi tra 13 e 20% con il valore massimo in corrispondenza del 2011, Bugaboo, invece, vede un crescita interrotta solo nel 2012 quando il valore si è attestato sul 10,31%, infine Bèbè confort vede ridurre progressivamente il tasso da 3,40 a 0,87% rappresentativo della situazione difficile in cui versa la società francese.

Per quel che riguarda lo sviluppo Stokke si dimostra la migliore con tassi di sviluppo tra un anno e l'altro vicini o superiori a 20%, seguita da Bugaboo che dopo una riduzione nel 2009 ha visto sempre una crescita tra il 5 ed il 15%. Diversa la situazione di Bèbè Confort con segno meno in tre anni su quattro ed una riduzione importante nel 2012 rispetto all'anno precedente.

Passando all'assetto finanziario, ho calcolato l'indice di disponibilità e quello di liquidità per le tre imprese. Per quanto riguarda il primo indice, che esprime la capacità dell'impresa di far fronte ai debiti a breve con le disponibilità a breve, si nota come Stokke abbia progressivamente ridotto il valore passato da 1,45 a 0,94 che indica problematiche di solvibilità nel breve periodo, Bugaboo mostra, ad eccezione del 2009, un incremento costante dell'indice arrivato a 1,71 nel 2012, Bèbè Confort infine segue la dinamica di Stokke con un valore nel 2012 comunque soddisfacente e superiore a 2. Il secondo indice conferma quanto detto precedentemente con problemi di solvibilità a breve per Stokke e situazioni più rassicuranti per Bèbè Confort, che si dimostra il più stabile finanziariamente parlando, e Bugaboo con un indice nell'ultimo triennio sempre superiore ad 1.

Per ultimo si considera l'assetto patrimoniale partendo con l'indice di copertura degli immobilizzi che mostra come Stokke risulti in una situazione di squilibrio finanziario a fronte di uno scorretto utilizzo delle fonti di finanziamento. Bugaboo mostra un indice di copertura migliorato progressivamente con il capitale proprio che copre le immobilizzazioni ed un indice superiore a 2 nell'ultimo biennio. Più variabili i dati di Bèbè Confort ma che dimostrano in ogni caso una situazione rassicurante costantemente superiori a 1 nel quadriennio considerato.

L'elasticità degli impieghi rivela valori percentuali per le tre aziende molto alti a dimostrazione che gli impieghi a breve ciclo di utilizzo risultano costituire la parte più rilevante; Stokke risulta l'unica azienda a registrare valori in riduzione nell'ultimo biennio.

9.1 Missione e visione

La visione da cui ha avuto origine questo business si rifà all'intuizione di Liviano Tomasi che, dopo aver potuto osservare la differenze tra le carrozine comunemente presenti in Italia negli

anni '60 e quelle spettacolari ed elegantissime prodotte in Inghilterra, capì che il mercato del lusso avrebbe gradito un prodotto più raffinato e d'ispirazione britannica. Conferma a quanto detto è data dai ricordi del figlio Luca, ora amministratore delegato della società, riportati durante una intervista per Repubblica⁸ “a quei tempi in Italia circolavano delle grandi scocche di plastica rivestite di tessuti spesso marroni. Mio papà capì e volle scommettere sul modello inglese che replicò e cominciò a vendere.”.

Passando alla missione, l'obiettivo strategico di Inglesina è quello di “consolidare la leadership nel segmento alto di gamma del settore della prima infanzia attraverso la progettazione, la costruzione e la commercializzazione di prodotti che si distinguano per innovazione, eleganza e cura dei dettagli. Come riportato dal sito lo statement rende bene l'idea strategica di Inglesina: “Fornire "valore vero" al nostro cliente finale: aiutare le mamme ed i papà di tutto il mondo, che spesso conducono una vita fitta di impegni, a crescere i propri bimbi in modo sereno e consapevole, coniugando valori estetici come stile ed eleganza all'attenzione per gli aspetti pratici, funzionali, di sicurezza e di comfort del bambino.”⁹.

Molte le energie spese dalla società per evidenziare lo stile italiano e con esso la filosofia della qualità autentica che stanno dietro al business. Lo stile di vita italiano, percepibile in tutta la comunicazione esterna della società, entra prepotentemente a completare ed arricchire l'offerta di prodotti per il trasporto rendendola distinguibile all'esterno.

10.1 Temi strategici

A questo punto della trattazione si andranno ad individuare quelle che sono le tematiche che stanno alla base delle scelte strategiche ed operative della società. Questi temi strategici saranno suddivisi ed analizzati dividendoli per tipologie sulla base della suddivisione del business plan che successivamente si andrà a prendere in considerazione.

10.1.1 FORNITORI

- **Attenta selezione:** dato l'approccio aziendale teso alla creazione di valore vero per il cliente i fornitori devono, ad esempio, rispettare nella fornitura di materie prime e di semilavorati standard qualitativi importanti.

⁸ Quotidiano La Repubblica – “Inglesina, lo stile per i neonati non più soltanto carrozzine.”. Renata Fontanelli (14 aprile 2008)

⁹ www.inglesina.it (2013)

10.1.2 RISORSE

- **Attenzione all'aspetto umano nei rapporti interni:** proprio per il carattere familiare della società si assiste ad una valorizzazione di valori quali il rispetto, l'aiuto e la disponibilità reciproci che diventano importanti a creare un ambiente interno positivo e focalizzato alla sopravvivenza della società stessa. L'informalità è finalizzata ad evidenziare come l'aspetto sia parte dei valori condivisi dalla società.

- **Storia come base della cultura organizzativa:** la storia risulta essere nel caso Inglesina il collante del gruppo costituito da valori, da soluzioni oggetto di apprendimento, da esperienze e dalla rete di relazioni all'interno dell'impresa. Nonostante la storia costituisca l'ossatura bisogna sottolineare come la cultura aziendale sia dinamica ed in continuo divenire.

10.1.3 PROCESSI

- **Lean production system**¹⁰: gli obiettivi di questo processo sono stati legati alla riduzione dei tempi di risposta al cliente, all'incremento della produttività e la contemporanea riduzione degli spazi, all'ottenimento di una maggiore flessibilità al mix, ancora al recupero di personale indiretto, alla riduzione della movimentazione interna dei materiali ed infine al maggior controllo dell'avanzamento della produzione. Per ottenere questi obiettivi si è lavorato in due aree separate: da un lato la revisione del layout del stabile produttivo, dall'altro il progetto *System* con l'accorpamento di 3 linee di montaggio in una unica ed il posticipo della personalizzazione per colore del prodotto.

- **Sfruttamento risorse del web:** il web, si sa, ha rivoluzionato il modo con cui un'impresa si relaziona col cliente, comunica nel tentativo di fidelizzare, promuove prodotti e monitora il mercato cercando di interpretarne i trend. Inglesina sembra essere convinta di questo, per questo spinge molto sulla presenza nel web e sul far parlare di sé nei social network o in riviste specialistiche on-line nel tentativo di instaurare col pubblico una comunicazione bidirezionale, sapendo ascoltare, cogliere le critiche come opportunità ma anche e soprattutto cercando di coglierne desideri ed esigenze latenti.

- **Artigianato italiano per prodotti top di gamma:** le carrozzine Classica e Vittoria che ricordano le carrozzine classiche inglesi sono costruite interamente in Italia nello stabilimento di Altavilla Vicentina. La carrozzina Classica in particolare ha mantenuto una lavorazione artigianalmente con una produzione giornaliera di 11 pezzi.

¹⁰ Presentazione interna Progetto Lean CONSIDI. (5 maggio 2011)

- **Ricerca di una relazione stretta con il cliente:** la presenza on-line sul social facebook, i numerosi video inseriti su youtube così come il concorso a premi fanno parte di una strategia finalizzata alla creazione di un rapporto più stretto con il cliente che sempre più si informa e ricerca un collegamento con le aziende produttrici.
- **Continua politica di espansione:** diverse le strategie di entrata e posizionamento adottate nel tempo dalla società che esporta ormai in più di 40 Paesi divisi in 3 macro aree: Europa, Asia ed America. Il prossimo mercato target per la società risulta essere quello cinese.
- **Tentativo di accostamento del brand al mondo del fashion:** molte le iniziative, come pure i numerosi testimonial famosi, la partnership con Fendi e la presenza nelle riviste di moda che risultano essere parte del progetto più ampio di avvicinamento del proprio marchio a quello del fashion riconosciuto a livello internazionale.

10.1.4 PRODOTTI

- **Elevazione passeggino a status symbol:** per i novelli genitori, il passeggino o la carrozzina, sta sempre di più diventando simbolo di benessere, oggetto da esibire e rivelatore del livello sociale della famiglia. Ecco che Inglesina sembra essere paragonata alla Rolls Royce delle carrozzine ponendosi a tutti gli effetti come status symbol intramontabile ed espressione dello stile italiano.
- **Rendere emozionale il prodotto:** soprattutto in un settore come quello dei prodotti per l'infanzia, nell'attività di vendita il fattore emozionale riveste una importanza notevole soprattutto di fronte a un cliente sempre più esigente e sofisticato con cui ci si confronta attraverso la comunicazione, il coinvolgimento e la motivazione. Il cliente si dimostra, quindi, molto sensibile ad emozioni, sensazioni e sentimenti che i prodotti riescono a risvegliare; sensazioni amplificate dalla gioia che una nuova vita può dare.
- **Inserimento componente Style:** la moda è ormai entrata prepotentemente anche nel mondo del trasporto dei neonati ed esprimibile nel caso Inglesina attraverso dettagli, colori, finiture e accessori curati e raffinati per un target di mamme attente al look griffato.
- **Entrata nel business collegato degli accessori per la cura del bambino in casa:** con il lancio della collezione M'home, Inglesina ha portato le conoscenze tecniche acquisite negli anni nell'ambito del trasporto del bambino a servizio dei genitori in casa con soluzioni di design e qualità.
- **Creazione di un prodotto per ogni esigenza specifica di trasporto:** ogni prodotto Inglesina è volto a soddisfare un determinato bisogno dell'utente. I diversi modelli dai più classici ai più

moderni, che privilegiano leggerezza e minor ingombro, sono quindi studiati per essere funzionali agli utilizzatori nelle diverse condizioni per cui sono realizzati.

- **Tensione verso il miglioramento incrementale:** il fatto che ogni anno molti dei prodotti in catalogo vengano rivisitati e modificati nei colori, ma soprattutto nelle forme e nelle funzioni, fa pensare che alla base del processo produttivo ci sia la volontà di creare un prodotto che risulti sempre migliore, completo e, di conseguenza, più apprezzato dagli utilizzatori finali.

10.1.5 CLIENTI

- **Esaltazione della famiglia giovane e alla moda:** la comunicazione della società oltre ad essere centrata sull'affermazione dell'italian way of life, ha come soggetti preferenziali coppie giovani, attente allo stile ed al design, che vivono felici e sereni la crescita del loro bambino, condividendo questa gioia con i rispettivi genitori, fratelli e sorelle creando il quadro della famiglia allargata unita. Nello sfondo cittadine medioevali, case di campagna o piazze italiane famose quali Roma, Milano e Firenze riconosciuti come luoghi della tradizione italiana.

- **Target ampio e variegato:** nel caso Inglesina non si può individuare un target ben definito in quanto, come più avanti illustrato a proposito dei prodotti, si affiancano prodotti raffinati, eleganti e costosi a prodotti per il mass market con un costo abbordabile ed un buon rapporto qualità prezzo. Il tentativo sembra quello di disporre di un'offerta il più possibile completa per riuscire a soddisfare ogni disparata esigenza del cliente.

- **Rispondere all'esigenza di distinzione:** modelli unici e celebrativi, edizioni limitate risultano essere tentativi commerciali di creazione di un passeggino che veramente sia in grado di "spiccare" rispetto agli altri ed andare incontro alle esigenze di distinzione dei clienti-genitori.

10.1.6 SOCIETA'

- **"Essere parte di una famiglia":** la società vicentina cerca di coinvolgere collaboratori esterni e distributori sotto il senso comune di appartenenza familiare enfatizzando l'idea che con l'acquisto di un prodotto Inglesina si sta entrando nella famiglia Tomasi che cerca di trasformare l'amore e la cura per i bambini in un prodotto di qualità e design.

- **Condivisione valori con marchi italiani:** le partnership con due società italiane quali Fendi e Ovs risultano essere la chiara dimostrazione di una volontà ben precisa di valorizzare assieme il saper fare italiano e l'eccellenza di questo modello. In particolare la collaborazione con Fendi rappresenta il caso più interessante in quanto, al di là del grande successo ottenuto, profonda è la condivisione di valori quali eleganza, alta qualità e innovazione continua.

10.1.7 VALUE PROPOSITION

- **Tradizione ed innovazione:** Inglesina ha ripreso le forme e il lusso delle carrozzine inglesi fondendole con le capacità tecniche possedute ed accorgimenti innovativi creando un prodotto all'avanguardia, di design e di qualità. La società è riuscita a fondere tradizione ed innovazione in maniera esemplare accontentando clienti che cercano prodotti che ricordino il passato con i suoi usi e costumi ed allo stesso tempo clienti che non vogliono rinunciare ai vantaggi portati dalle nuove tecnologie in termini di facilità di utilizzo, leggerezza ed ingombro.

- **“Una storia d’amore italiana”:** si tratta dello slogan di Inglesina che riassume la sua proposta di valore. Grande enfasi viene data all’italianità, al fatto che Inglesina sia nata condividendo con il cliente le stesse necessità dei genitori e l’amore che questi provano per i loro figli e che li spinge ad essere esigenti nel ricercare il meglio.

- **Simply is better:** la missione come detto è nel caso Inglesina la semplificazione della vita quotidiana delle mamme e dei papà nel condurre passeggini e carrozzine ma anche nei momenti di vita in casa. La semplicità viene vista come una grande virtù poiché semplificare significa risparmiare tempo, rendere ogni movimento più efficiente, aiutare il cliente a risolvere le difficoltà.

11.1 Analisi del Business Model e building blocks

A questo punto della trattazione si analizza il modello di business di Inglesina allo scopo di individuare i vari building blocks che lo compongono. Come nel caso Ikea, si utilizzerà lo schema di Osterwalder (2005), riformulato da Bagnoli (2011) con il suo schema triangolare che mette in luce le differenti categorie che ora si andranno ad individuare e commentare.

11.1.1 Value Proposition

- **Qualità e stile italiani:** Inglesina è fin dalla nascita rappresentante della qualità e dell’eleganza del Made in Italy, esempio di adesione a valori di cura artigianale e alto senso estetico che da sempre contraddistinguono la cultura italiana. Sono proprio la somma di questi significati e principi a rendere la qualità e lo stile italiano Inglesina riconoscibile nel mondo.
- **Tradizione:** la maternità risulta, specialmente negli ultimi anni, vissuta all’insegna della tradizione con il ritorno della culla come simbolo rappresentato perfettamente dall’Inglesina Classica, prodotto top di gamma che ricorda le grandi culle di un tempo.

- **Sicurezza:** questo aspetto, proprio per il fatto che l'utilizzatore è il bambino, risulta il più tenuto in considerazione in casa Inglesina che deve sottostare ad una serie di normative che dettano degli standard a livello europeo. La normativa europea UNI-EN 1888:2005, ad esempio, specifica i requisiti di sicurezza ed i metodi di prova per passeggini e carrozzine progettati per il trasporto di uno o più bambini. Ancora il Regolamento ECE/ONU 44 si applica ai dispositivi di ritenuta per bambini, che possono essere installati sui veicoli a motore a tre o più ruote, e che non sono destinati ad essere impiegati né sui sedili pieghevoli/ribaltabili né sui sedili rivolti verso i lati e concepiti per ridurre, in caso di collisione o di improvvisa decelerazione del veicolo, il rischio di lesioni per l'utilizzatore. Infine per quel che riguarda i seggioloni si rimanda alla normativa UNI EN 14988-1:2006 "Seggioloni per bambini - Requisiti di sicurezza" e UNI EN 14988-2 "Seggioloni per bambini - Metodi di prova".
- **Comfort e praticità:** se il primo aspetto è legato alla comodità ottenuta grazie ad imbottiture intelligenti che conferiscono maggiore sostegno in quelle zone in cui il bambino andrà ad esercitare pressione con il peso del proprio corpo, il secondo si collega alla qualità di assecondare ed agevolare i gesti dei genitori nonché alla maneggevolezza. La chiusura ad una mano, il fatto di poter rimuovere e girare la culla, il poter alzare lo schienale, le ruote maggiorate ed altri accorgimenti vanno in questa direzione e risultano caratteristiche fondamentali, ad esempio, nell'utilizzo in ambienti urbani.
- **Funzionalità:** i prodotti Inglesina nascono dallo studio tecnico delle esigenze specifiche di mamma e papà che questi devono essere in grado di soddisfare.
- **Semplicità di utilizzo:** l'apertura e la chiusura nonché la spinta e l'utilizzo delle varie funzioni dei differenti modelli risultano essere semplici ed intuitive per il genitore secondo il principio cardine di semplificazione della vita dell'utilizzatore.
- **Durabilità:** in questi casi, in cui il prodotto subisce numerose sollecitazioni, la robustezza che comporta durabilità nel tempo è di vitale importanza per poter mantenere una *brand awareness* come quella di cui la società dispone. Importante sottolineare come i prodotti siano coperti da una assicurazione della durata di 24 mesi.
- **Design curato:** nell'assortimento Inglesina accanto a prodotti futuristici dal design d'avanguardia fatto di linee pulite e leggere, si possono trovare articoli dal design retrò ed elegante che ricorda la tradizione legata alle prime carrozzine curate e lussuose dei

lord inglesi. Interessante notare come la società crei modelli in edizione limitata per dar risalto all'unicità di alcuni veri e propri capolavori di design.

11.1.2 Risorse

- **Origini venete:** si vuole fare riferimento qui all'individualismo, alla capacità imprenditoriale, alla dedizione al lavoro che hanno fatto la fortuna del modello distrettuale veneto fatto di piccole e medie imprese per la maggior parte manifatturiere e spesso legate al territorio in cui sono localizzate. Il caso Inglesina nasce proprio da questa comunità dotata di grande iniziativa, senso imprenditoriale e spirito emulativo che hanno condizionato Liviano Tomasi nel mettersi in proprio e mostrare le proprie capacità per creare delle carrozzine dal cuore italiano.
- **Conoscenze tecniche adattate alla puericultura:** il fondatore, perito industriale, ha saputo e voluto mettere a disposizione le conoscenze meccaniche e tecniche legate al mondo dei gokart e la sua manualità per la costruzione di carrozzine che fossero di qualità con un target di clientela medio-alto, non essendo presente, al tempo, nel mercato questo tipo di prodotto.
- **Realtà familiare:** si tratta di un'impresa che ha sorpassato il cosiddetto "salto generazionale", ossia il passaggio da padre a figli ma che mantiene ancora oggi un assetto in cui la famiglia, prima del management, tiene le redini dell'organizzazione. I valori del rispetto e dell'aiuto reciproci risultano più che mai elogiati e valorizzati nonostante l'impresa abbia negli anni incrementato notevolmente la grandezza, assieme ai volumi di vendite e alla presenza, anche, extra europea.

11.1.3 Processi esterni

- **"Inglesina d'Autore":** si tratta di un progetto nato nel 2009 che si pone come obiettivo la creazione di pezzi unici celebrativi attraverso una reinterpretazione della carrozzina classica da parte di artisti e designers emergenti. Sono nate così in ordine la "Classica in fili di ferro", realizzata dall'artista marchigiana Maela Topa che ricrea l'atmosfera di protezione e morbidezza che circondano il bambino, "Le Petit Nid" che omaggia la primavera e la Pasqua creata dall'artista vicentina Elvezia Allari ed infine "L'Anima del Mondo" a celebrare il legame unico tra uomo e natura costruito da giunco, stoffa e carta colorata con la supervisione di Federico Baratto.

- ***“Inglesina tribute to..”***: progetto che ha creato nuovi allestimenti e personalizzazioni a prodotti classici di Inglesina per la celebrazione di particolari eventi quali ad esempio il Natale, Halloween, la festa della mamma, il 150° anniversario dell’unità d’Italia, San Valentino o ancora il matrimonio e l’arrivo del Royal Baby Inglese.
- ***Presenza in riviste di moda***: quali Gioia, Grazia, Diva e Donna, Vanity Fair o riviste specialistiche come Io e il mio bambino o Vogue Bambini che dimostra la fiducia che questa azienda riesce a profondere al pubblico da cui viene apprezzata.
- ***Celebrities endorsement***: esempio recente del 2013 la presentatrice e showgirl Belen Rodriguez che ha scelto il sistema modulare Inglesina per il proprio figlio, fotografata e messa nella prime pagine delle riviste di gossip. Questo ed altri episodi simili conferiscono visibilità e brand awareness al marchio Inglesina che verrà, nella mente delle lettrici, associato al mondo della moda e dello stile italiano.
- ***Inglesina.it***: sito internet della società che mette in evidenza l’italianità dei prodotti, di cui per ciascuno si può trovare una descrizione dettagliata, la storia ed i valori cardini, nonché i punti vendita dove è possibile trovare gli articoli, il service center con informazioni su sicurezza e garanzia nonché una parte riguardante le news per mettere in luce eventi e presenza dell’impresa nella stampa, la scelta dei prodotti da parte alcune celebrity e particolari iniziative.
- ***Presenza nel social network facebook***: molti gli utenti che seguono la società (quasi 15000 i mi piace alla pagina), che pubblicano foto, fanno domande riguardanti i prodotti e fanno complimenti soprattutto riguardanti la qualità e l’assistenza post vendita. Facebook risulta senza dubbio un ottimo mezzo a disposizione dell’impresa per aumentare la brand awareness e creare una importante community di fans.
- ***Youtube quale veicolo informativo importante***: molti i video riguardanti la società nel sito di video più famoso del mondo in cui si descrivono nuovi articoli, si mostrano le caratteristiche principali, si discute sulla costruzione e sugli studi che hanno portato a quei prodotti. Credo la società sia stata in grado di sfruttare in maniera intelligente tale mezzo informativo per raggiungere vecchi e nuovi clienti, avere maggiore visibilità ed accettando critiche e suggerimenti importanti provenienti dai visualizzatori.
- ***Web-serie in collaborazione con la community Mammenellarete***: la serie è stata realizzata con attori e temi scelti online, con l’obiettivo di dimostrare le funzionalità della nuova collezione di prodotti Inglesina.

- ***“Inglesina 50 anni di storie d’amore”***: concorso a premi svoltosi dal 14 febbraio al 15 aprile 2013 che ha visto in occasione del cinquantennio anniversario di Inglesina i clienti raccontare la propria storia d’amore con la società attraverso un video, una foto o semplicemente un breve racconto. Per questo concorso si è creata una apposita pagina web con la possibilità anche dopo lo scadere della scadenza di lasciare un “contributo” per celebrare con la società questa festa. Importante di questa iniziativa il concetto di condivisione e di vicinanza tra azienda e cliente-utilizzatore che si sentirà coinvolto e sentirà il suo contributo importante nell’ambito di creazione di una community di clienti fidelizzati.
- ***Comunicazione “family friendly”***: il calore familiare, la condivisione, l’amore, l’affetto e la felicità per la nuova vita vengono in qualche modo esaltati nella comunicazione della società. Molto spesso accanto ai genitori e al bambino si ritrova il quadro di una famiglia allargata ai nonni che si uniscono e si stringono per godere tutti di momenti ed emozioni magici nella vita. Si vuole trasmettere uno stile di vita fatto di gioia, amore in cui molto forte è il valore della famiglia e della vita quotidiana che gira attorno al focolare domestico.
- ***Comunicazione dell’“Italian way of life”***: costituisce il fil rouge della comunicazione, soprattutto all’estero, di Inglesina incentrata sul trasferire una filosofia di vita che permetta di assaporare ogni momento della vita con eleganza, estro, creatività e stile italiano. I luoghi e le persone utilizzati nei cataloghi, così come nella stampa rinviano ad atmosfere e suggestioni squisitamente italiane in cui passato e presente si uniscono mettendo in luce il lustro dello stile e del gusto che ci contraddistingue.
- ***Presenza in Marketplace specializzati***: ci si riferisce a siti specializzati nella compravendita di beni per l’infanzia in cui si possono trovare ed acquistare on-line i prodotti della società vicentina.
- ***Distribuzione differenziata***: in Italia e Paesi limitrofi, in cui si trova un alto numero di clienti (circa 90), il rapporto è diretto con consegne puntuali, lotti piccoli e una attenta assistenza post-vendita, nei mercati esteri, invece, si ricorre a distributori; in questi casi si devono rispettare i vincoli normativi del Paese, si useranno per questo codici dedicati, e si terranno in considerazione le esigenze specifiche del mercato.
- ***Catalogo***: il catalogo è disponibile, oltre che nel sito della società, nei centri convenzionati per l’infanzia che espongono i prodotti Inglesina e nel web in molti siti specialistici.

11.1.4 Processi interni

- **Processi Lean:** si tratta di un approccio al miglioramento continuo e non occasionale delle performance aziendali. Serve ad ottenere un'analisi dei fattori di inefficienza, che non si limiti solo a rilevarne gli effetti, ma individui come rimuoverne le cause. Può migliorare i risultati aziendali, perché costruisce condizioni di maggiore competitività sin dalle prime fasi del processo produttivo e distributivo.

La filosofia Lean è la trasposizione occidentale basata sulla generalizzazione del Tps (Toyota production system) risalente alla fine degli anni '90 che ha avuto due padri: Shigeo Shingo e Taiichi Ohno: consulente il primo, ex dipendente Toyota il secondo, nonché padre operativo del metodo Lean. Il Tps si basa su cinque valori fondamentali e 14 regole base. La formalizzazione della "Cultura Toyota" è stata concentrata nel documento "Toyota Way 2001", Tra i valori si annoverano il miglioramento continuo (Kaizen), la valorizzazione delle risorse umane, la verifica personale delle situazioni, rispetto per tutti, lavoro di gruppo. I principi invece sono più complessi ma si poggiano su due colonne: rispetto del lavoro, idee e creatività.

Il cliente è il protagonista assoluto attorno a cui far ruotare l'intera azienda.

Nell'attuale contesto economico, segnato dalla crisi e da una concorrenza sempre più agguerrita, flessibilità e tempestività nella risposta alla domanda dei clienti sono fattori indispensabili per vincere. Le aziende più strutturate hanno già introdotto da tempo soluzioni per aumentare l'efficienza dell'intera Supply Chain e anche Inglesina Baby si è avvicinata con successo a questo tipo di filosofia.

Le complessità che tutt'oggi caratterizza il settore della puericultura pesante riguarda il dominio delle tecnologie della plastica, del tubo ed infine del tessuto con i risvolti sul campo della moda e del design. A questo si sommano le necessità di tecnologia legata alla sicurezza in quanto utilizzatore è il bambino con le cure che questo implica. L'esigenza di passare a questo sistema nel caso Inglesina nasce dalla complessità dei flussi, dall'incidenza della variabile collezione e dalla frammentazione del mercato che hanno imposto una profonda revisione dei processi aziendale a partire dal 2011. Come riportato in una intervista¹¹ rilasciata da Luca Tomasi, vicepresidente Inglesina Baby S.p.a., l'azienda ha adottato questa strategia dopo un viaggio in Giappone: "La Lean è una scintilla, il suo grande pregio è quello di scatenare velocemente, a catena, altri processi aziendali in un percorso che non finisce mai. Per questo il nostro approccio

¹¹ Vallin E. (2013) - "Tutti pazzi per la Lean" - Nordesteuropa.it - Economia

all'azienda snella è diventato un vero e proprio progetto che abbiamo definito "I change" e che comprende, oltre all'applicazione delle regole e dei principi giapponesi: un nuovo sistema informativo, una diversa gestione del magazzino, una nuova standardizzazione dei processi, un maggior legame e coinvolgimento della progettazione nell'industrializzazione del prodotto e nel suo assemblaggio. In questo scenario, la Lean è la rete che tiene assieme tutti questi processi aziendali che in poco più di un anno hanno portato l'azienda a investire circa un milione di euro."

La vera spinta secondo il vicepresidente è stata però la delocalizzazione di alcune fasi di lavoro all'estero, se prima infatti si produceva tutto internamente, la complicazione dei flussi ha reso necessario un approccio snello con la scelta di una nuova linea condivisa con i fornitori: "[...] non più forniture mensili ma settimanali, con consegne tarate sulle necessità. I nostri rivenditori oggi sono più attenti agli acquisti e ci comprano sul venduto, senza programmi. La logica di pochi prodotti con consegne veloci è stata dunque vincente.". Il punto di partenza era costituito dalla necessità di ridurre i tempi di consegna della merce: "[...] Dovevamo migliorare il servizio al cliente garantendo qualità. Prima producevamo il passeggino modello A lunedì, il B martedì, il C mercoledì e spedivamo tutto a fine settimana. Ora siamo intercambiabili e abbiamo dimezzato i tempi: da 4-5 settimane a 3-4."

La riorganizzazione ha messo in gioco il modello di programmazione della produzione, la segmentazione delle politiche di pianificazione, il ridisegno del layout del reparto di assemblaggio con l'accentramento delle diverse fasi di premontaggio e messa a flusso delle principali linee di prodotto, la revisione delle logiche di riapprovvigionamento dei materiali per magazzino e linee di assemblaggio. Per essere più precisi le novità apportate sono state:

- introduzione di un nuovo sistema informatico;
- mappatura dei magazzini;
- rintracciabilità dei prodotti;
- gestione informatica delle spedizioni (uso di pistole a lettura ottica e codici a barre).

Oltre ai benefici visti per quel che riguarda la progettazione e il design del prodotto grandi cambiamenti hanno coinvolto il livello organizzativo con la funzione commerciale che è diventata il motore dei processi aziendali generando previsioni di vendita, i processi aziendali con la creazione di un comitato per il controllo e la gestione del cambiamento nelle sue molte sfaccettature ed infine il sistema

informativo: l'informazione è stata razionalizzata all'interno dell'azienda grazie ad una riorganizzazione dei dati per evitare sprechi di tempo nella gestione.

- **Design interno:** la progettazione, che avviene internamente, nasce dalla collaborazione di ingegneri e designer e costituisce la parte più importante che anticipa la messa in produzione di un progetto.
- **Quattro processi per la realizzazione del prodotto:** si tratta in ordine del processo meccanico (piegatura, foratura, tranciatura, curvatura, premontaggi, saldatura e verniciatura), plastico (stampaggio e premontaggi), tessile (taglio, saldatura HF e confezione) e assemblaggio finale.
- **Strategia produttiva differenziata per tipologia di prodotto:** le carrozzine, come detto, quali prodotti di eccellenza sono prodotte interamente nello stabilimento italiano, i prodotti di fascia medio alta sono assemblati in Italia mentre i prodotti di fascia medio bassa risultano invece importati da fornitori cinesi e successivamente commercializzati.
- **Monitoraggio sistema qualità, efficienza produttiva e formazione personale:** in particolare attraverso indicatori calcolati su base trimestrale si vanno ad osservare il numero dei prodotti non conformi durante le visite ispettive interne ed esterne, l'andamento di questi costi di non qualità ed il loro rapporto con il fatturato, gli indici di efficienza del reparto officina ed assemblaggio, l'indice riferito alla raggiungibilità degli obiettivi di costo di progetto ed infine quello della media delle ore di formazione. Questi dati risultano utili ed informativi come tali ma anche per confronti a livello annuale o trimestrale rispetto agli anni precedenti da cui è possibile cogliere informazioni importanti ai fini dell'efficienza aziendale.
- **Monitoraggio soddisfazione del distributore/punto vendita:** attraverso delle apposite schede di valutazione sottoposte ai distributori con l'assegnazione di un punteggio da 1 a 5, in cui 1 rappresenta una grave mancanza e 5 un servizio ottimo, alle aree interfaccia clientela/azienda, assistenza post vendita e logistica/spedizioni, Inglesina è in grado di monitorare e attivare degli accorgimenti per migliorare il proprio servizio.

11.1.5 Prodotti

- **Prodotto emozionale:** la priorità, nei prodotti Inglesina, è lasciata all'esperienza utente, al rapporto prodotto-utente. Si tratta infatti di prodotti in grado di suscitare emozioni nel momento dell'utilizzo, accentuate, in un periodo, quello dell'infanzia del

proprio bambino, che risulta essere magico di per sé. La comunicazione ed il marketing aziendale risultano essere fondamentali in questo senso.

- **Ampia gamma:** l'azienda vanta circa 600 varianti dei prodotti a catalogo di cui 250 vengono commercializzate mentre le rimanenti si riferiscono alla produzione interna.
- **Ogni prodotto composto da circa 200 parti:** divise tra plastiche, minuterie di acquisto (es. rivetti), minuterie a disegno (es. molle, torniture, tranciati), tubi, lame (es. alluminio, acciaio) e soft - tessile.
- **Linea M'Home:** lanciata nel 2012 è la linea di Inglesina dedicata alla cura del bambino a casa con l'offerta di highchairs, travel beds, rocking chairs e bath-changing station. La robustezza, lo stile, la leggerezza e la funzionalità che contraddistinguono i prodotti di trasporto creati dall'azienda vengono riproposti per una collezione che abbraccia la casa con un rimando al design ed al gusto italiano per i dettagli. Si tratta di una apertura verso un settore collegato riguardante i prodotti per la casa in cui i prodotti sono concepiti per arredare l'interno garantendo sicurezza e funzionalità.
- **Personalizzazione:** si tratta di una iniziativa che riguarda il prodotto OTUTTO Delux 2014 tramite la quale si può arricchire il sistema trio con una fascia di tessuto con ricamato il nome del neonato. Al di là della circoscrizione della iniziativa a questo articolo si nota il tentativo di rendere sempre più personale ed unico il prodotto che i clienti decideranno di acquistare.
- **Collezione annualmente modificata:** la collezione ha una durata che va da settembre ad agosto dell'anno successivo, annualmente quindi si vanno ad applicare modifiche che riguardano il colore dei tessuti, i colori dei telai (hardware), la modelliera tessile ed infine vengono implementate migliorie o up-grade al prodotto (es. ruote, carter, manici ecc.).
- **Edizioni limitate:** si tratta di prodotti che vengono venduti in un numero di pezzi limitato che omaggiano la stagioni, piuttosto che, eventi particolari. Ne sono esempi il New Trilogy Jeans special edition o la limited edition Otutto Rapallo, celebrativa dell'estate, o ancora le edizioni Pacchetto Primavera solo per citare le più recenti. In questo modo Inglesina riesce a conferire maggiore esclusività al prodotto che si esplica in un migliore appeal ed all'associazione da parte dei clienti del marchio allo style ed alla eccellenza.

- **Riciclabilità:** i singoli componenti di passeggini e carrozzine ossia plastica, alluminio, e tessuti sono completamente riciclabili, quindi grande attenzione viene riposta all'aspetto ecologico ed ambientale.
- **Adattabilità e maneggevolezza:** queste risultano essere due caratteristiche cardini nella scelta di un passeggino da parte dei genitori. L'adattabilità si riferisce alla caratteristica di adattarsi alle diverse situazioni ed esigenze della città, come pure delle strade ciottolate o di luoghi stretti come gli ascensori mentre la maneggevolezza si riferisce al peso, alla facilità di guidarlo in ogni situazione e terreno, alla chiusura che deve essere semplice e veloce o all'ingombro da chiuso.
- **Variante economica:** volendo dividere l'assortimento in tre macro categorie ossia passeggini, sistemi modulari e gemellari, si nota come accanto a prodotti con costi elevati si incontrino prodotti dai costi più contenuti e concorrenziali ampliando in questo modo il target di riferimento. Ad esempio nella categoria passeggini a fianco al Trilogy si trova il modello Swift dal costo quasi quattro volte più basso, nella categoria modulari accanto alla carrozzina Classica o al sistema Trio Otutto Delux possiamo scegliere il Trio Zippy Pro con un risparmio di più di 200 euro, ancora nei gemellari il passeggino Twin Swift risulta essere il più economico rispetto ai modelli Domino Twin o Trio.
- **Accessori abbinati a ciascun prodotto:** l'offerta di Inglesina è completata da una serie di accessori differenti, 33 modelli con diverse colorazioni, per adattarsi perfettamente a determinati modelli di passeggini, carrozzine o articoli della linea casa.

11.1.6 Società

- **Artisti e designer emergenti:** si tratta dei realizzatori delle edizioni realizzate per Inglesina d'autore come pure dei collaboratori per la realizzazione di varianti particolari ed uniche.
- **Testimonial famosi:** molte le star italiane ed internazionali che hanno riposto fiducia acquistando un prodotto Inglesina finite nelle prime pagine con la soddisfazione della società. Nel sito della società Inglesina.it si dà spazio a questo tema con una Celebrity gallery dedicata.
- **Partnership con Ovs Industries e Fendi:** nei negozi Ovs, infatti, oltre all'abbigliamento per la prima infanzia, furono distribuiti anche una serie di prodotti per bambini garantiti dalla qualità di Inglesina. Oltre a marsupi, borse e seggiolini da

tavolo, era possibile acquistare anche i passeggini Swift e i seggiolini auto di due gruppi: per i bimbi da 0 a 18 kg e quelli da 18 a 36 kg. L'alleanza dei due marchi, leader nei rispettivi settori, si è rivelata senza dubbio vincente, data anche l'elevata qualità (tutta italiana) e la complementarità dei prodotti venduti. Il portavoce di Inglesina aveva sottolineato il fatto che la loro partnership con Ovs era stata dettata dalla condivisione degli stessi obiettivi e valori in ambito lavorativo (come la garanzia che nessun colorante e nessuna sostanza nociva per la salute dei bambini sarebbe mai stata utilizzata durante il processo produttivo), per poter offrire alle famiglie una linea di prodotti davvero completa. Sulla stessa linea di pensiero, è stato concluso un accordo anche lo scorso anno con Fendi. Pur essendo due aziende provenienti da realtà completamente diverse, entrambe erano legate dalla condivisione di valori quali l'eleganza, l'alta qualità e l'innovazione. Risultato della partnership è stata la creazione di un passeggino, un marsupio e una carrozzina, reinterpretate per l'occasione e molto apprezzate tra il pubblico. Percorrere la strada di partnership importanti, a difesa del Made in Italy, sembra quindi una scelta consolidata e azzeccata in casa Inglesina.

- **Appoggio ad importatori e distributori locali per entrare in nuovi mercati:** il caso forse più rilevante è costituito dall'ingresso in Cina nel 2004 quando Inglesina si è appoggiata all'importatore e distributore cinese *Shanghai Cherry Daily* che commercializza i prodotti nei suoi 60 negozi *ForU'* ed in altri 8 in franchising nelle città di primo e secondo livello nella costa orientale¹².

11.1.7 Fornitori

- **Rapporti duraturi:** si privilegiano per quanto concernente i fornitori collaborazioni continuative e rapporti di fiducia solidi e duraturi.
- **Numero ristretto:** qualità, prezzo e garanzie fornite sono le caratteristiche che hanno portato alla selezione di pochi fornitori di fiducia.
- **Fornitori cinesi:** la Cina risulta, quale Paese dal basso costo della manodopera, essere il principale Paese a cui Inglesina, e la maggioranza dei concorrenti, si rivolge per l'acquisto di materie prime e semilavorati.

¹² Maniero M. (2013). Nuove opportunità in Cina. Il caso "Inglesina Baby S.p.a" nel settore del Baby Gear. Tesi di laurea in Marketing e Comunicazione. Università Cà Foscari di Venezia.

11.1.8 Clienti

- **Target di clientela di fascia medio alta:** l'offerta di prodotti si presenta molto eterogenea dal punto di vista dello stile e del prezzo con la conseguenza che il target non risulta perfettamente definito. A tal proposito però il responsabile marketing R.Sinigaglia evidenzia come si tendano a soddisfare le esigenze di acquisto di madri aventi un reddito medio alto con figli nella fascia di età 0-5 anni.
- **Famiglie attente al rapporto qualità prezzo:** i prodotti Inglesina in tal senso risultano essere per i genitori una alternativa molto valida tra i prodotti in circolazione proprio per la qualità delle produzioni e per il prezzo in linea, a parità di livello di prodotto, con quello dei maggiori concorrenti italiani ed esteri.

11.1.9 Ricavi

- **Incidenza del fattore "Europe oriented":** ci si riferisce al grande appeal che rivestono, soprattutto all'estero, il fascino della cultura e della moda europea e italiana.
- **Materie prime a basso costo dalla Cina:** questi acquisti comportano un risparmio anche se, come abbiamo visto a proposito del profilo economico e finanziario dell'impresa, in riduzione rispetto agli anni precedenti.
- **Partecipazione a fiere internazionali:** il teatro internazionale risulta rilevante per raggiungere un bacino di distributori, agenti e clienti importante. Rilevanza in questo senso assumono le fiere internazionali di puericultura di Colonia, Mosca e Dallas.

11.1.10 Costi

- **Difficile entrata in nuovi mercati:** le ragioni di questo sono riscontrabili nelle differenti tradizioni e culture attinenti alla cura del bambino che si incontrano in contesti e Paesi diversi. Ad esempio in Francia, America e Cina la carrozzina non viene utilizzata mentre in Italia, Spagna e Russia risulta essere un articolo venduto e apprezzato. Ogni società deve quindi, attraverso studi e analisi, comprendere le caratteristiche del mercato prima di poterlo penetrare con successo. Si tratta, quindi, di un processo lungo, impegnativo e costoso.
- **Strettamente collegati al costo delle materie prime:** ci si riferisce in particolar modo a materiali plastici, ferro, alluminio, semilavorati tessili, minuteria metallica, ruote e tessuti.

Dopo aver elencato e descritto i diversi building blocks si procede ad inserirli, dividendoli per categoria, nel *Canvas* come in figura 1 che segue. Per i vantaggi di tale rappresentazione ci si rifà a quanto detto a proposito del caso Ikea. La rappresentazione che ne segue risulta dare una idea complessiva del business model della società in questione.

12.1 Swot analysis

Si vanno ora ad evidenziare in ordine i punti di forza, di debolezza del caso Inglesina nonché le opportunità che deve cercare di cogliere e le minacce che la società dovrà cercare di superare, utilizzando lo strumento di pianificazione strategica S.w.o.t. analysis.

Iniziando dai punti di forza si evidenzia il fatto che Inglesina è un marchio storico italiano, quindi conosciuto e ricercato nel nostro mercato, i clienti sono soddisfatti, sanno di acquistare un prodotto dell'ingegno italiano, di qualità e spesso associato alla moda ed anche attraverso i social riescono a dialogare con l'impresa in maniera efficace. I prodotti sono differenziati cercando di andare incontro alle esigenze più diverse, nascono da capacità tecniche che riescono a produrre oggetti dal design piacevole; inoltre grazie al sistema Lean che la società sta gradualmente adottando si riescono ad efficientare diversi processi.

Tra i punti di debolezza senza dubbio il fatto di non avere una catena distributiva propria secondo scelte strategiche interne, i prezzi delle materie prime in continuo aumento, la scarsa conoscenza del brand fuori dall'Europa ed infine il prezzo che non sempre risulta concorrenziale rispetto ai competitors.

Passando alle opportunità possiamo prima di tutto evidenziare il possibile sviluppo nell'ambito dell'E-commerce, il miglioramento della visibilità a livello internazionale, la necessaria attenzione all'aspetto sostenibilità con investimenti futuri in tal senso. Ancora si potrebbe continuare l'espansione nei Paesi emergenti quali India o Brasile, da valutare il possibile risparmio dell'assemblaggio delle materie prime in paesi in cui il costo del lavoro sia minore mantenendo il cuore pensante in Italia ed infine migliorare ulteriormente il livello di servizio al cliente. Le minacce sono costituite prevalentemente dalla crisi economica mondiale e dalla riduzione delle nascite soprattutto in Europa, dalle difficoltà collegate all'entrata in nuovi mercati per i differenti fattori culturali che incidono in maniera importante ed infine, come già successo in passato, si teme l'entrata, nei differenti mercati di esportazione, di concorrenti che fanno leva su un prezzo basso.

13.1 Strategic Meanings

A livello di significati strategici identificabili a partire dalla mission si possono individuare quattro rilevanti tematiche:

13.1.1 “Doing things better”: costituisce il pensiero guida che ha percorso tutta la storia della società nata proprio per creare un prodotto di eccellenza avendo come modello le meravigliose carrozzine inglesi. Si comprende subito come l’approccio alla qualità vera ed autentica sia un carattere imprescindibile che fa parte della visione imprenditoriale. Il sapere artigiano e la manualità italiana è stata messa al servizio della tecnica con l’idea di creare qualcosa di utile, semplice ma funzionale che servisse dei genitori attenti, prima di tutto, alla sicurezza e alla durabilità.

13.1.2 “Tecnica italiana a misura di bambino”: nel caso Inglesina le conoscenze tecniche ed ingegneristiche risultano al servizio dei genitori nel rendere la loro vita più semplice. Non si tratta del solo design ma di tutta una serie di accorgimenti che vanno dalle ruote piroettanti, che assicurano una guida facile e piacevole, alla chiusura ad una mano o alla ergonomia delle maniglie o ancora allo studio della seduta. Tutti accorgimenti che innalzano il livello dell’offerta con soluzioni geniali ed in anticipo coi tempi che possono fare la differenza nel confronto con i competitors.

13.1.3 “Creare un prodotto completo”: ci si riferisce alla volontà di creare un prodotto che costituisca un binomio perfetto tra stile e tecnica che possa soddisfare qualsiasi esigenza del cliente dal punto di vista funzionale senza trascurare il lato estetico con l’esaltazione del design italiano. Questa convinzione porta alla creazione di un circolo virtuoso che porterà a miglioramenti incrementali dal lato dell’impegno e dell’uso corretto delle risorse a disposizione.

13.1.4 “Semplificare in sicurezza la vita dei genitori”: i prodotti Inglesina nascono per semplificare la vita dell’utilizzatore con soluzioni pensate per rendere più facile gli spostamenti di ogni giorno e che riescano a contenere, avvolgere e proteggere, rispettando i massimi livelli di accoglienza e sicurezza, il bambino. Sicurezza e comodità si integrano alle necessità del genitore che deve trovare nel mezzo di trasporto uno strumento prima di tutto funzionale alle esigenze odierne.

La figura 2 soprastante mette in relazione la piramide della missione con i significati strategici appena discussi. Si ricorda infatti che la missione definisce l'insieme dei principi che formano la base dell'identità dell'impresa e guidano la strategia. Si osserva come a livello di valori importanza fondamentale assuma la qualità nel fare le cose, una eccellenza nel creare che sia condivisa da fornitori e stakeholders ma soprattutto distinguibile, riconoscibile e apprezzabile dal cliente. Lo scopo si riferisce direttamente alla missione e quindi all'aiuto quotidiano al genitore nell'accudire il neonato. Le credenze si rifanno invece alla possibilità di creare un prodotto che oltre ad essere funzionale, leggero e maneggevole sia anche bello e dalle forme ricercate con uno stampo che ricordi lo stile italiano. Infine il focus si esplica nella tecnica, nel processo di studio ingegneristico che sta dietro ad ogni prodotto e che ha sempre distinto i prodotti Inglesina.

14.1 Le matrici che mappano BBS/ST e SM di Inglesina Baby

La matrice sottostante sintetizza l'impatto dei significati strategici sui diversi building blocks del modello di business e sui temi strategici di Inglesina Baby. Ad ogni building block/tema strategico è stato assegnato uno o diversi significati strategici veicolati la cui somma va a costituire l'identità strategica della società unica e storicamente determinata.

Si indaga in altre parole la coerenza a livello di significato osservando in che misura i significati strategici, scaturiti dalla mission e dall'identità aziendale, vanno ad impattare sulle singole parti del modello di business e sulla strategia di business della società.

In particolare, sulla base di quanto teorizzato nel primo capitolo, se la maggior parte dei significati si concretizzano in molti dei building blocks che costruiscono il modello di business ed in molti dei temi estrapolati ci si trova di fronte ad un caso di Meaning Strategy Innovation in cui è verificata la coerenza a livello di significato. Come si può osservare dalla tabella 26 nel caso Inglesina questa coerenza si realizza con una presenza dei quattro significati strategici in diversi building blocks che costituiscono il suo modello di business, di cui ho cercato, per motivi di spazio, di riportare i più significativi. La tabella 27 mette invece a confronto temi e significati strategici dimostrando come Inglesina Baby presenti in generale una buona coerenza a livello di significati strategici trovati.

15.1 I paradossi risolti dal caso Inglesina Baby

Si cercano, a questo punto, di individuare i paradossi a livello di scopo risolti dal caso Inglesina Baby. A livello di valori ho individuato innanzitutto la famiglia, data la sua missione ed il suo business rivolto a genitori e neonati come utilizzatori, l'amore che contraddistinguono i momenti in famiglia e la passione impiegata nel fare le cose ed infine la condivisione come valore pregnante nel creare prodotti da genitori a genitori con la consapevolezza di saper cogliere i bisogni e le necessità.

Passando al focus ho individuato la qualità nel fare intesa come professionalità artigianale, che in molti casi veneti ha creato un business di successo come nel caso Inglesina che da più di cinquanta anni ha l'obiettivo di commercializzare nel mondo prodotti di qualità in grado di emozionare grazie al rimando allo stile italiano unico ed inimitabile. Dal lato delle credenze credo, come confermato dalla visione, che lo società vicentina si sia resa conto della necessità di rendere emozionale un prodotto di per sé volto soprattutto alla funzionalità e all'efficacia prendendo a riferimento come modello le culle e carrozzine inglesi, le prime comparse e da sempre sinonimo di eleganza e lusso.

Passando allo scopo ho individuato per Inglesina la risoluzione di tre paradossi:

1. **praticità/stile:** se infatti il passeggino, quale mezzo di trasporto per il neonato, è sempre stato visto come un qualcosa di strumentale a tale funzione, Inglesina è riuscita attraverso forme, colori, materiali e finiture particolari ad aggiungere la componente stile grazie ad un insieme di caratteristiche proprie, di uno stile di vita e di un modo particolare di porsi all'esterno;
2. **unicità/standardizzazione:** è legato al fatto che la società è riuscita a rendere unici, attraverso edizioni limitate, modelli celebrativi e particolari personalizzazioni, prodotti solitamente fatti in serie e per questo standardizzati ed omogenei andando incontro alle esigenze di distinzione di alcuni clienti esigenti che vogliono "vivere" il prodotto;
3. **efficienza/qualità:** questo ultimo paradosso si rifà alla distanza riscontrabile tra efficienza e qualità tipica del sistema produttivo che Inglesina è riuscita a colmare attraverso il sistema Lean che ha l'obiettivo di massimizzare il valore per il cliente e assieme la riduzione delle risorse necessario a generarlo.

Al centro come collante di tutti i paradossi sta la semplificazione interpretata come aiuto al genitore nel facilitarne la vita con soluzioni utili ed intuitive ma anche come semplificazione dei

processi interni o, ancora, come semplicità nel porsi nei confronti del cliente enfatizzando il fatto di essere genitori e parte di una famiglia.

Nell'elisse più in basso ho messo invece in evidenza altri concetti che girano attorno al modello di business senza impattare in maniera diretta ma su cui si può, ad esempio, far leva.

16.1 Il tetraedro del valore

Importante a mio avviso, a questo punto, è rappresentare il tetraedro del valore che ingloba e sintetizza quanto detto a proposito della strategia adottata da Inglesina Baby.

In particolare si divide la piramide in tre aree e a queste corrispondono 3 domande, secondo il modello teorizzato da Sinek e già discusso nella trattazione del caso Ikea, fondamentali alla chiarificazione dell'idea di business o alla strategica ridefinizione del business model.

Per importanza in ordine si trovano il WHY, legato alla missione e visione aziendali, l'HOW legato alla strategia quindi temi e significati strategici ed infine il WHAT che costituisce la parte applicativa sul modello di business.

Nel caso Inglesina queste tre domande trovano le seguenti risposte:

WHY? – “Aiutare i genitori nella crescita dei propri figli” che risulta essere la missione aziendale ed il focus che supporta l'idea di business.

HOW? – “Studio e creazione di nuove soluzioni per rispondere alle differenti esigenze dell'utilizzatore”, molta importanza viene data al miglioramento incrementale del prodotto con una rivisitazione annuale dei modelli o la costituzione di nuovi che completino l'assortimento costituito da una pluralità di modelli che nascono per soddisfare le più diverse esigenze di trasporto;

– “Condivisione di valori con il cliente” con una proposta che vuole essere “da genitore a genitore” con l'esaltazione del valore della famiglia e dell'amore per i figli.

WHAT? – “Vendita attrezzatura di qualità per il trasporto del neonato” che costituisce cosa si fa e conferisce senso all'intero modello di business.

17.1 Conclusioni

Da quanto esposto fino ad ora si nota come Inglesina costituisca la classica società veneta di medie dimensioni nata dall'intuizione del fondatore che ha individuato una fetta di mercato interessante focalizzandosi su prodotti di un certo valore e stile. Inglesina fin dalla nascita si è quindi distinta per il gusto retrò e per la ripresa delle tradizioni offrendo un prodotto che fosse di qualità, che fornisse un aiuto al genitore nel crescere il proprio figlio con amore ed in

sicurezza. La società vicentina ha sicuramente contribuito, in Italia, ad aggiungere stile e design trasformando un prodotto, nato per essere funzionale al trasporto del neonato, in un qualcosa carico di significati ed in grado di emozionare l'utilizzatore.

Inglesina è una società che è stata in grado di crescere e passare incolume il cambio generazionale da padre a figli, ma che a causa della crisi economica incombente e all'aumento del costo delle materie prime sta vivendo una perdita di efficienza operativa con la conseguente erosione del risultato netto. Altre criticità riguardano il calo delle nascite e l'emergere del mercato dell'usato nel settore di appartenenza; l'uso del bene risulta, infatti, essere limitato e legato alla crescita del bambino. Da sottolineare anche il peso delle differenze culturali che si notano nel momento in cui la società si trova ad esportare i propri prodotti nei differenti mercati europei ed extra europei e che entrano a gran forza ad influenzare le scelte aziendali. Importante, in effetti, l'espansione nei mercati esteri emergenti che dovrà, a mio avviso, essere continuata e rinvigorita, in Cina ma anche e soprattutto in India e in molti paesi del Sud America che spiccano per numero di nascite e per l'arricchimento progressivo del ceto medio che guarda ai prodotti europei ed italiani come i migliori per design e funzionalità.

Ecco che Inglesina si trova ad avere un grande opportunità: quella di essere una società italiana. Un plus fatto di capacità artigianali, di intelligenza critica e di creatività che hanno le radici nella nostra storia e che distinguono le nostre produzioni. Se infatti la società vicentina dispone di una grande *brand awareness* nel mercato italiano, in cui viene vista come un modello d'élite e di eleganza, si può ancora lavorare col fine di migliorare la visibilità a livello internazionale per fare in modo che Inglesina sia associata all'Italia e con essa alla moda e all'inconfondibile stile italiano.

Passando ad una analisi più approfondita delle strategie adottate da Inglesina, si nota innanzitutto, come molto si sia fatto nell'ambito della **strategia di comunicazione** con una presenza importante nel social Facebook nonché protagonista in molti video su Youtube soprattutto legati alla presentazione delle novità sul mercato. Il catalogo è presente nel sito della società ed in molti siti specialistici, nonché nei negozi fisici multimarca. Poco si è fatto invece per quel che concerne la cartellonistica ed addirittura nulla per quel che riguarda spot pubblicitari. Molta leva assume a questo riguardo il passaparola tra genitori che soddisfatti del prodotto, semplicemente parlandone forniscono buone possibilità di avvicinamento da parte di potenziali clienti. A tal riguardo molti risultano essere, in rete, i blog di mamme che citano la società vicentina.

A fianco della strategia comunicativa importante per il caso trattato, la **strategia di internazionalizzazione** che si esplica nell'operare in più di 40 paesi in tutto il mondo e con una strategia distributiva differenziata a seconda del paese di riferimento come sopra evidenziato.

Fanno, invece, parte della **strategia di differenziazione**:

- l'aver creato prodotti belli ed emozionali seguendo il modello inglese;
- creazione di una collezione per la casa imponendo uno stile particolare in questo settore collegato;
- condivisione di valori con il cliente.

Credo che questa società costituisca, inoltre un esempio importante di coerenza nel tempo a livello di significati strategici che discendono direttamente dalla missione e visione e che attraversano il modello di business. Da non sottovalutare inoltre la gestione Lean interna tesa all'efficienza, alla riduzione dello spreco e alla massimizzazione del risultato.

Credo però che molto si possa e si debba fare nella via della trasmissione di uno stile di vita italiano seguendo l'esempio della multinazionale svedese Ikea studiata nel secondo capitolo. Si dovrebbe, quindi, lavorare nella via dell'esaltazione di valori ed usi tipicamente nostri e nel porsi all'esterno facendo leva sulla tradizione artigianale e sull'esperienza nel settore acquisiti con tempo e sicuramente utili a creare, nel lungo termine, un vantaggio competitivo solido.

Conclusioni

Come abbiamo potuto approfondire nel capitolo dedicato, Ikea ha, negli anni, cercato di trasmettere ai propri clienti un vero e proprio stile di vita fatto di semplicità, di informalità, di amore per la funzionalità e di uguaglianza valorizzando questi e altri valori della terra di origine. E' riuscita a creare una esperienza attorno ad un prodotto coinvolgendo un cliente, sempre più alla ricerca di stimoli e padrone delle proprie scelte, dando spazio alle loro passioni, costruendo messaggi duraturi nel tempo e mantenendo in questo una coerenza e una credibilità notevoli. Dall'altro lato si è voluto prendere a riferimento un'impresa italiana, ed in maniera particolare veneta, Inglesina Baby che punta alla creatività, alla qualità esaltando la famiglia come valore e riconoscendo il manifatturiero come una vocazione. In entrambi i casi la coerenza a livello di significati ha costituito un punto di riferimento per la configurazione del modello di business nonché mezzo per il raggiungimento di una identità coerente e concreta percepita dal mercato, dagli stakeholders e dagli stessi attori organizzativi e facilmente comunicabile all'esterno.

Quello che questo lavoro vuole argomentare è però la necessità, sulla base di quanto fatto da Ikea, di valorizzare quello che si considera l'italianità, l'"italian way" sostenuta da persone che mettono passione e hanno l'obiettivo di far bene le cose, di dimostrare l'eccellenza nel saper fare meglio degli altri. In particolare in uno scenario epocale in cui si creano differenti paradigmi che portano alla definizione di nuovi valori risulta importante passare dalla valorizzazione del semplice Made in Italy a favore di un Italian way of life visto come modello potente da contrapporre all'American Dream entrato oramai in crisi. La convinzione è quella che i prodotti riescano ad emozionare non solo grazie all'oggetto in sé ma in quanto simbolo di un modo di vivere e consumare, riflesso della sua storia. I prodotti vengono ad assumere un significato particolare legato alle emozioni che l'oggetto riesce a risvegliare e che derivano indissolubilmente dalla sua storia, dal contesto in cui è stato creato ed in questo l'esempio del successo di Apple, che ha fatto dell'esperienza utente e dello stile in controtendenza i suoi baluardi, è perfettamente calzante. Nella propensione verso il prodotto italiano il fatto che sia fatto in Italia non assume un ruolo predominante quanto piuttosto risulta fondamentale che riesca nel contenuto, nel packaging, nella promozione, nella comunicazione ad evocare l'Italia ed il valore aggiunto che essa è in grado di portare all'acquirente. Il tentativo sembra andare nella direzione di una trasformazione delle caratteristiche dell'italian way in un fattore economico tangibile che possa moltiplicare il valore delle nostre attività ed imprese.

Interessante notare, a tal proposito, come da un lato i prodotti “made in” vengano associati ad un paese ed alla sua immagine attraverso il contry of origin effect (COO effect), dall’altro il Nation brand viene influenzato dai prodotti che lo rappresentano (Mussini). Ecco che mentre la Francia risulta essere associata al mondo del lusso e dell’ostentazione, l’Italia deve farsi portatrice della qualità eccellente, autentica e di quel “valore vero” di cui si parlava a proposito della missione di Inglesina.

Food, Fashion e Wood sono senza dubbio i tre grandi settori che rendono visibile e tangibile il gusto italiano nel mondo, quello che con una terminologia anglosassone molto diffusa è stato identificato come “italian life style”. Non è un caso che il made in Italy subisca innumerevoli tentativi, spesso commercialmente riusciti, di imitazione. Il gusto italiano non è solo testimoniato dalle grandi griffe, ma è spesso il prodotto del lavoro di artigiani e piccole e medie imprese che non di rado, operando hanno saputo, pazientemente, radicare i propri prodotti all’estero, pur in presenza di condizioni di mercato non sempre favorevoli. Queste aziende che frequentemente operano anche conto terzi, per importanti marchi, risultano sconosciute al grande pubblico. Aziende che sono più note per il loro prodotto che per il loro nome. Si tratta di imprese collocate in distretti in cui sono vive unicità e specificità locali, in cui si produce qualità che spesso non riesce ad essere unita alla globalità e proprio questa risulta essere la sfida del presente e del futuro. In Italia talento ed ingegno prosperano in maniera spontanea nonostante il ritardo che caratterizza il nostro paese soprattutto dal punto di vista tecnologico.

Come spiega il sociologo italiano Francesco Morace, oggi viviamo una fase di transizione: mentre il passato, anni 80 e 90, si è rivelato fatto di comunicazione più che di verità, di immagine più che di realtà in cui la strategia si giocava su dimensioni comunicative, di linguaggio, oggi, invece, si investiga il senso, si cerca di entrare nella situazione per valutare l’autenticità e la sostanza dell’esperienza. Si sta gradualmente passando, per usare le parole dell’autore di “Verità e bellezza”, da evocazione, in cui si inventavano storie e di conseguenza si assisteva ad una perdita di verità come risultato della relatività, a vocazione in cui si dà spazio alle passioni, ai talenti che fino ad ora hanno tenuto a galla il Made in Italy nel mondo.

Oggi si assiste al passaggio dal largo consumo americano alla esaltazione della qualità della vita italiana che hanno reso possibile i successi di Slow Food e Terra Madre che operano per promuovere il piacere del cibo e la cultura, le tradizioni e l’identità che ci stanno dietro rispettando e difendendo la filiera alimentare.

A vincere è quindi la qualità autentica in un'epoca in cui le persone si dimostrano ancora in grado di distinguere un prodotto ben fatto da una proposta che è solo immagine. Il consumatore è critico, attento, ha sviluppato delle conoscenze, sa valutare il prodotto e, sempre di più, cerca una relazione, un dialogo con chi produce. Mentre l'autenticità torna ad essere una esigenza, si ripropone l'impresa del talento come modello di riferimento. Ecco che per le imprese italiane si apre uno spiraglio, in quanto se difficile sarebbe competere sul lato del costo, nuove opportunità si intravedono dal lato del brand, della qualità, della personalizzazione e della internazionalizzazione. Trasformare questo insieme di caratteristiche in percezioni vere nei consumatori non risulta né automatico né scontato.

Come messo in luce da G. Amato e C. De Benedetti l'Italia è una grande opportunità per la forza delle proprie produzioni e dei suoi servizi di alta qualità, il suo estro per l'estetica e il design, la sua capacità di arricchire i prodotti di valore simbolico senza dimenticare il potenziale turistico del suo territorio, la sua cultura millenaria, l'ambiente e l'arte. Ancora G. Dall'Ara evidenzia la presenza di un mercato degli "italofili" ossia coloro che in qualche modo si sentono italici poiché hanno apprezzato e condiviso, attraverso l'incontro con persone, con i prodotti del Made in Italy e con simboli del "mondo italico", valori ed interessi dell'italian way of life. Della stessa collettività parlava Piero Bassetti, più di quindici anni fa, descrivendola come una comunità globale di circa 150 milioni di persone che nel mondo esprimono non solo uno stile di vita ma uno stile di pensiero che possiamo definire italian way che va al di là del made in Italy e della nazione italiana chiusa nei suoi confini. Si può quindi comprendere facilmente come il made in Italy poggi il suo valore su quello delle persone, del genio italiano, ma anche su fattori ambientali e di contesto di rilevanza capitale. E' chiaro inoltre come il punto di forza diventi la riconoscibilità del modello e la sua bellezza universale ed incontrastata.

Il made in Italy può infatti essere interpretato come il sistema di produzioni manifatturiere che caratterizzano il modello del capitalismo italiano e che affondano le proprie radici nelle tradizioni produttive territoriali. Questo tessuto, fatto di saperi informali, legati al saper fare, e di saperi formali, codificati in processi e modalità operative, rappresenta l'ossatura dell'imprenditoria italiana (Bonomi, 2007:49).

Secondo Francesco Morace quando si parla dell'italian way ci si riferisce ad ingegno e creatività applicate, al modo italiano di fare le cose che non ha eguali nel mondo e che deriva direttamente dal Rinascimento e dalla bottega rinascimentale che hanno costituito l'apice della grandezza e del riconoscimento della nostra nazione nel mondo, alla capacità spontanea e naturale di giudicare il gusto, il bello, lo stile. L'autore parla di visione neorinascimentale

applicata alle professioni ed al mercato che implica un rilancio di valori umanistici, nuova spinta alla ricerca scientifica e tecnologica supportata da valori creativi e dal design all'italiana, risultato di intuizione e produttore di qualità, la pianificazione di strategie a lungo respiro per il miglioramento della qualità della vita e del suo gusto quotidiano.

Da tutto questo discende la necessità di una consapevolezza che si espliciti nel comprendere la nostra fortuna e da lì partire per valorizzare la nostra esperienza quotidiana che ci porta, ancora oggi, ad avere un vantaggio competitivo importante in quanto incarniamo l'italian way of life che è quello che tutti ci invidiano nel mondo. L'attenzione alla persona, alle sue esigenze, una impostazione di vita che privilegi le relazioni umane, il tempo per se stessi, il rapporto con la propria cultura e l'amore per le proprie tradizioni costituiscono le radici di questo Italian way of living.

Lo sforzo deve quindi andare verso la creazione di una identità attraverso una ripresa delle eredità positive del passato per la costruzione del futuro ed in questo importante è risultare uniti, uscendo dal provincialismo e trasformando il particolare in universale, puntare sull'unicità di cui la presenza nel mondo è la chiave. Proprio in questo, nell'entrare nella dimensione del "think locally act globally", secondo Morace, docente di Socio-economia previsionale, sta il fondamento del successo dell'italianità.

In questo contesto il nanismo, ovvero la gestione familiare o la piccola dimensione che caratterizza le imprese venete prima di tutte, viene considerato, al contrario del passato, un falso problema sostituito dalla scelta se essere chiusi o aperti al mondo e misurarsi con esso facendosi portatori della bellezza e del gusto nel mondo. Il problema delle imprese italiane e venete risulta essere quindi culturale più che dimensionale. Si dispone di un marchio desiderato e potente ed i problemi riguardano il suo controllo, la logistica e l'organizzazione. L'opportunità italiana è dovuta al fatto che marchi e prodotti sono in grado di raggiungere consumatori di età e classi sociali diverse, di collegare e mettere in relazione il passato e il futuro e i diversi membri della famiglia. Si parla di italian way of life ad indicare prodotti che resistono ai cambiamenti tecnologici per la loro perfezione di oggetti definitivi, troppo belli per essere messi da parte. Come già sottolineato è l'emozione a rendere eterni gli oggetti e le situazioni che essi riescono a creare. I problemi legati alla realizzazione di questo "nuovo Rinascimento" sono per più legati alla mancanza di visione strategica con la finalità di mettere a disposizione il virtuosismo alle persone che ci riconoscono questa capacità e alla tecnologia che può e deve incontrarsi con l'arte del fabbricare. Il primo problema è legato alla riscoperta del senso d'impresa che credo sia legato indissolubilmente alla percezione di un senso

d'urgenza che si avverte solo in situazioni di stress ed al necessario accostamento di innovazione, autenticità e competenza. Nuove, invece, risultano essere le opportunità che le tecnologie stanno aprendo, in particolare la diffusione dei social network alimentati da valori quali relazione, condivisione e reputazione. La straordinaria capacità di espressione che i social permettono può conciliarsi con l'esperienza di consumo trasferendo la straordinaria capacità di fare bene. Solo attraverso sforzi in queste due direzioni si avrà modo di realizzare la "strategia del colibrì" ossia "impollinare" il mondo con la nostra capacità creativa ed iniziatica. Morace, inoltre, sottolinea come l'italian way possa venire trasformato in *italian factor* che non è altro che la sua conversione in fattore economico vero e proprio nonché sintesi di ben otto virtù da valorizzare: "la vitalità, l'universalità, l'intelligenza, la familiarità che rendono possibile la varietà, la variabilità, la versatilità e in definitiva l'assoluta originalità del modello italiano".

Giovanni Lanzone, filosofo nonché consulente di marketing strategico, evidenzia la necessità di un fare "nuovo", di vedere il lavoro come creatività, come attività combinatoria delle capacità creative dell'uomo. In questo i giovani assumono un ruolo da protagonisti, vogliono mettersi alla prova e questo fare nuovo costituisce il miglior banco di prova. Si assiste in generale alla riconferma della fede nella natura umana, nella complicità generazionale che ipotizzano la quotidiana perseveranza del fare. Lanzone descrive, inoltre, il made in Italy come una magia, come il risultato di una stratificazione complessa le cui radici si ritrovano nella storia e in grado di rinnovare i canoni della bellezza ma anche del comportamento degli uomini e il loro rapportarsi alla vita. Assieme a F.Morace esalta il design come collante, assieme all'industria, nel creare non solo il miracolo economico ma soprattutto un vero e proprio movimento sociale di vasta gamma. La bellezza, la grazia e l'utilità hanno, infatti, la caratteristica meravigliosa di essere viste, a poco a poco, da tutti ed il modo di vivere italiano si fonda su uno stile di pensiero "estetico" che affonda le proprie basi sulle sensazioni e l'intuizione del bello.

F.Barin, dottore commercialista vicentino, propone e cura il progetto e marchio di identità "Brain in Italy" come un passaporto delle idee, della cultura e della creatività italiana che possa innalzare l'identità del valore italiano. Si tratta di una sorta di bandiera in grado di trasmettere ai consumatori come pure agli investitori la sicurezza di trovarsi di fronte ad un'azienda dal cervello italiano e a prodotti intrisi della nostra identità fatta di creatività, bellezza, sapere.

Si nota come in generale l'esortazione degli autori sia quella di sfruttare i modelli di eccellenza, presenti in Italia, per ridefinire il concetto di impresa, per costruire un nuovo modello sociale che veda il suo territorio, più che mai, vivo. Il Veneto, seconda regione italiana per importanza

di volumi di export nel mondo, in questa cornice sembra assumere un ruolo da protagonista, da trascinatore per la grande tradizione imprenditoriale e artigiana che contraddistingue poli quali Venezia, prima tra tutti, ma anche Padova, Verona, Vicenza e Treviso.

Se la globalizzazione ha compresso qualsiasi differenza, assumono, infatti, rilevanza fino a diventare essenziali, eventi, persone, prodotti e progetti unici, imprevedibili e rari. L'esigenza è quella di mettersi tutti, imprese, comunità ed istituzioni, dalla stessa parte per far leva sull'"italian way", sopra menzionato, in grado di supportare efficacemente la competitività di lungo periodo delle nostre imprese riconoscendo che la creatività ed il talento sono fattori produttivi veri e nostri.

Partendo quindi dal presupposto che la territorialità è parte integrante del nostro modo di essere e vivere, le Imprese italiane e venete, affrontando il processo di globalizzazione, che ormai non costituisce più una scelta ma una vera e propria necessità, devono valorizzare le tipicità locali e stringere collaborazioni con altri distretti preservando le attività, le funzioni, i talenti, lo stile che costituiscono il valore aggiunto dell'"Italian Lifestyle". Se come afferma B.Servegnini "siamo i maggiori produttori mondiali di sensazioni", non resta che esserne consapevoli e farsi portatori nel mondo di questa filosofia alla base del nostro stile di vita; solo sfruttando ciò che siamo, le nostre specificità diventeranno nuove forze.

Inglesina, quale esempio di società italiana, deve, usufruendo del potere del modello italiano di vivere, divenire un italian lifestyle provider nel mondo; usare, in altre parole, l'identità nazionale come proprietà distintiva nel panorama internazionale seguendo quanto fatto da Ikea. Il prodotto Inglesina, così facendo, incarna valori, usi e costumi tipici italiani divenendo simboli di creatività, stile e qualità che ci vengono riconosciuti globalmente ma che spesso non vengono valorizzati abbastanza. Quando questi valori saranno, ancora più, valorizzati ed espressi, a livello interno come esterno, l'impresa riuscirà ad avere tra le mani un vantaggio competitivo solido, difendibile e duraturo.

Bibliografia e sitografia

Albamonte Enrico M. (2013). Ispirazione british, qualità italiana così Inglesina conquista i mercati. Quotidiano La Repubblica - Moda (10 luglio 2013).

Albert, S., Whetten D. (1985). Organizational identity. *Research in Organizational Behavior*, 7, 263-76.

Andrews K. R. (1971). *The concept of corporate strategy*, Homewood Ill, Irwin.

Ansoff I. P. (1968). *Strategia Aziendale*, Etas kompass, Milano.

Ansoff I. (1976). Managing strategic surprise by response to weak signals. *California Management Review*, 18, 21-33.

Ashforth B.E., Mael F.A. (1996). Organizational identity and strategy as a context for the individual. *Advances in Strategic Management*, 13, 19-64.

Bagnoli C. (2013). *Appunti per il corso di Strategia Aziendale e Sistemi di Programmazione e Controllo*. Università Ca' Foscari di Venezia.

Bailly O., Lambert D., Caudron J.M. (2008). *IKEA - Che cosa nasconde il mito della casa che piace a tutti?*. Anteprima editore.

Baraldi E., Waluszewski A. (2005). Information technology at IKEA: an “open sesame” solution or just another type of facility?. *Journal of Business Research*, 58, 1251– 1260.

Biotto M. (2011). *Meaning Strategy*. Tesi di dottorato in ingegneria gestionale. Università degli studi di Udine.

Biotto G., Battistella C., De Toni A. (2012). From design driven innovation to meaning strategy. *Management Decision*, 50, (4), 718-74.

Burkeman O. (2004). *Un impero di legno*. The Guardian. UK.

Chesbrough H., Rosenbloom R. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, 11, 529-555.

Cinosi A., Rizzo G. (2013). *I segreti delle aziende low cost. Riflessioni per il mondo delle Imprese*. Franco Angeli editore.

- D'Amato V. (2007). *Passione, unicità, competenza e valore. Come svilupparli nell'era dell'ipercompetizione*. Franco Angeli editore, 81-85.
- Davies D., Slezackova K. (2012). *Market analysis of infant category in Europe*. Allegra Strategies. London.
- Delbecchi N. (2007). *Il signor Ikea. Una favola democratica*. Marsilio editore.
- De Wit B., Meyer R. (2004). *Strategy : process, content, context : an international perspective*, Thomson Learning, Londra.
- De Wit B., Meyer R. (2010). *Strategy Synthesis – Resolving strategy paradoxes to Create Competitive Advantage*, International Thomson Business Press.
- Di Bartolomei F. (2012). *Il design di massa*. Magazine Design-up!.
- Di Bussolo V. (2004). *La coerenza tra azioni e valori guida: il caso Ikea*. Articolo su Sviluppo & Organizzazione N.204 Luglio/Agosto 2004.
- Di Vico D. (2012). *Perché Ikea ora è il nostro specchio*. Corriere della Sera/Economia 28 marzo 2012.
- Edvardsson B., Enquist B. (2010). *The IKEA Saga: How Service Culture Drives Service Strategy*. Service Strategy, The Service Industries Journal, 22:4, 153-186.
- Edvardsson B., Enquist B., Johnston R. (2010). *Design dimensions of experience rooms for service test drives*. Managing Service Quality, Emerald Group Publishing Limited, 312-327.
- Edvardsson B., Enquist B., Hay M. (2006). *Values-based service brands: narratives from IKEA*. Managing Service Quality, Emerald Group Publishing Limited, 16, 230-246.
- Fasano Emanuele A. (2011). *La forza del modello Ikea da web al punto vendita*. La Gazzetta dell'Economia.
- Ford D., Gadde L., Hakansson H., Snehota I. (2003). *Managing networks*. Journal of Business Research.
- Gambarana G. (2013). *L' "Italian way of life"*. The Finance Channel Journal ottobre 2013.
- Gastaldi F. e Buscato E. (2013). *Il fenomeno Ikea in Italia: impatti ed effetti territoriali*. www.gazebos.it Economia 29 maggio 2013.
- GfK Eurisko S.r.l. (luglio 2013). *Italy – GfK Baby Care Panel*. Presentazione PowerPoint.

Ghuri P., Tarnovskaya V. and Elg U. (2008). Market driving multinationals and their global sourcing network. *International Marketing Review*, 25, 504-519.

Gioia D. A., Chittipeddi K. (1991). Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6), 433-448.

Gobbi L., Lanzone G. e Morace F. (2012). *L'impresa del talento. I territori creativi delle aziende italiane*. Edizioni Nomos.

Hamel G. (2001). *Leader della rivoluzione*, Il Sole 24 Ore.

Hellström D. and Nilsson F. (2011). *Logistics-driven packaging innovation: a case study at IKEA*. Department of Design Sciences, Lund University, Svezia.

Heng Li , Hongling Guo , Mirosław J. Skibniewski & Martin Skitmore (2008). Using the IKEA model and virtual prototyping technology to improve construction process management. *Construction Management and Economics*, 26:9,991-1000.

Howells J. (2006). *Intermediation and the role of intermediaries in innovation*. ESRC Centre for Research in Innovation and Competition (CRIC), Institute of Innovation Research, University of Manchester, UK.

Hultman J., Hertz S., Johnsen R., Johnsen T. (2009). *Global Sourcing Development at IKEA – a Case Study*. Jönköping International Business School, Svezia.

Ikea: www.ikea.com

Il Mondo/Economia (5 marzo 2013). *Alberghi/Inter Hospitality (gruppo Ikea) lancia con Marriott la catena alberghiera Moxy*. www.ilmondo.it.

Inglesina Baby: www.inglesina.it

Jonsson A., Elg U. (2006). Knowledge and knowledge sharing in retail internationalization: IKEA's entry into Russia. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 16:02, 239-256.

Kamprad I. (1976). *Il testamento di un commerciante di mobili*. Piccolo glossario. Ikea.

Kapferer J.(1988). *Matriser l' image de l' enterprise, le prisme d' identité*, *Revue française de Gestion*, novembre-dicembre.

Kiriakidou O., Millward L.J. (1999). Corporate Identity: External Reality or Internal Fit. International Centre for Corporate Identity Studies Working Paper Series, University of Strathclyde.

Krippendorff K. (1989). On the essential contexts of artifacts or on the proposition that “design is making sense (of things)”. *Design Issues*, 5, 9-39.

Kung Larry (2013). China Toy & Juvenile Product. China Toy & Juvenile Product Association aprile 2013.

Kuzawinski Karla M. (2013). Juvenile Product Manufacturers Association 2013 Annual Industry Study – Final Report. Karlamar Associates LLC ottobre 2013.

Lorusso S. (2012). Ikea: il low-cost che non conosce crisi. *Testata gioianalistica Distribuzione Moderna* 15 maggio 2012.

Mambri A. (2011). Dopo gli interni anche gli esterni: Ikea pianifica un intero quartiere eco-sostenibile. *Rivista on line www.tuttogreen.it*.

Mandelli C. (2013). L'e-commerce secondo Ikea. *Rivista Largo Consumo* n.1/2013.

Maniero M. (2013). Nuove opportunità in Cina. Il caso “Inglesina Baby S.p.a” nel settore del Baby Gear. Tesi di laurea in Marketing e Comunicazione. Università Cà Foscari di Venezia.

Maraia M. (2011). Ikea: un “semplice” brand di successo. *Rivista on-line BusinessInside* 9 giugno 2011.

Markides C. (1997). Strategic Innovation. In *Sloan Management Review*, 38, 9-22.

Martinelli L. (2009). Il trucco olandese di Ikea. *Rivista Altreconomia* n.101 gennaio 2009.

Mauri C. (2004). Innovazione nel retail nei prodotti per la casa. *Franco Angeli*, 178-195.

Mazzon P. (2011). Made & Brain in Italy. *Sito brainitaly.eu* 26 luglio 2011.

Menghini R. (2013). De Ikea Disputandum. *Rivista Fare Business*.

Mezzacapo U. (2012). "Tutti da Ikea", ma è davvero sostenibile?. *Rivista Il Cambiamento* settembre 2012.

Miller D., Whitney J. (1999). Beyond Strategy: Configuration as a Pillar of Competitive Advantage. *Business Horizons*.

Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. (1998). *Strategy Safari: a guided tour through the wilds of Strategic Management*. Free Press, New York.

Morace F. (2008). *Consum-Autori. Le generazioni come imprese creative*. Libri Scheiwiller.

Morace F. (2010). *Verità e Bellezza. Una scommessa per il futuro dell'Italia*. Edizioni Nomos.

Morace F. (2011). *I paradigmi del futuro. Lo scenario dei trend*. Edizioni Nomos.

Morace F., Santoro B. (2014). *Italian factor – moltiplicare il valore di un Paese*. Edizioni Egea.

Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C.L. (2005). Clarifying business models: origins, present, and future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16, 1-25.

Panbianco News, rivista on-line di strategia d'impresa. Inglesina, quattro ruote alla conquista dei mercati. www.panbianconews.it (21 gennaio 2011).

Polimanti E. (luglio 2012). Le scelte di Ikea: produzioni italiane, home entertainment e...coppie gay. *Rivista BusinessInside*.

Porter M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free press, New York.

Porter M. (1985). *Competitive Advantage: creating and sustaining superior Performance*, Free Press, New York.

Porter M. (1996). What is Strategy?. *Harvard Business Review*. 74, 61-78.

Porter M., Siggelkow N. (2008). Contextuality Within Activity Systems and Sustainability of Competitive Advantage. *Academy of Management Perspectives*, 5, 34-56.

Report di sostenibilità ambientale, sociale e delle risorse umane. (2012) Inter IKEA Systems B.V. 2013. ww.IKEA.it.

Romanelli E., Tushman M. (1994). Organizational Transformation as Punctuated Equilibrium: an empirical test. *Academy of Management Journal*, 37 (5), 1141-1166.

Rossini V. (2012). Ikea e la sostenibilità: obiettivo 2020. www.tecnici.it. *Quotidiano di informazione scientifica e tecnica - Anno 6 n° 348 del 06/05/2013*.

Salzer M. (1994). *Identity Across Borders – a study in the “IKEA-World”*. Department of Management & Economics, Linköping University, Svezia.

Scapinello D. (2012). La coerente riconfigurazione del modello di business nella prospettiva del significato. Tesi di Laurea magistrale in Amministrazione, Finanza e Controllo. Università Cà Foscari di Venezia.

Scarci E. (2012). Ikea in Italia, ventiquattro fornitori per tutti i target di prodotto. *Il Sole 24 Ore* 8 maggio 2013.

Scholz J. (1987). Corporate Culture and Strategy The Problem of Strategic Fit. *Long Range Planning*, 20 (4), 78-87.

Schumpeter J. A., (1939). *Business Cycles*. McGraw-Hill; New York.

Siggelkow N. (2001). Change in presence of fit: Fit: The Rise, the Fall, and the Renaissance of Liz Claiborne. *Academy of Management Journal*, 44, 838-857.

Sinek S. (2009). *Start With Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. Portfolio/Penguin.

Stenebo J. (2010). *Ikea. Mito e realtà*. EGEA editore.

Tenentini S. (2011). Come il labirinto Ikea spinge all'acquisto, in *ManagerOnline* 4 marzo 2011.

Tononcelli S. (2004). Il marketing di Ikea: la filosofia di trasformare i problemi in opportunità. Università Cattolica del Sacro Cuore (BS).

Torekull B. & Kamprad. I. (2006). *Ikea Story*. Wahlström & Widstrand.

Vallin E. (2013). Tutti pazzi per la Lean. www.nordesteuropa.it – Economia.

Valvano S., Vannoni D. (2003). Diversification Strategies and Corporate coherence: evidence from Italian Leading Firms. *Review of Industrial Organization*, 23.

Van Riel C. B. M., Balmer J. M. T. (1997). Corporate Identity: The Concept, its Measurement and Management. *European Journal of Marketing*, 31(5), 340–355.

Ventrakaman N., Camillus C. (1984). Exploring the concept of fit in Strategic Management. *The academy of Management Review*, 9, 513-525.

Venkatraman N. (1989). The concept of fit in strategy research: toward verbal and statistical correspondence. *Academy of Management Review*; 14(3).

Verganti R., Zurlo R., Cagliano G. & Simonelli (2002). *Innovare con il Design. Il caso del settore dell'illuminazione in Italia*, *Il Sole 24 Ore*, Milano.

Verganti R. (2008). Innovazione, design e management. Strategie e politiche per il sistema-Piemonte. Studio svolto nell'ambito delle ricerche promosse dall'Associazione Torino Internazionale sul tema Innovazione, Design e Creatività.

Verganti R. (2009). Design driven innovation. Rizzoli Editore.

Verganti R., Dell'Era C. & Marchesi A. (2010). Mastering technologies in design driven innovation. *Research Technology Management*, 2, 12-23.

Wikström S. (1995). The customer as co-producer. School of Business, Stockholm University, Svezia, 6-19.

Weick K. E., Sutcliffe K., Obstfeld D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409-421.