

# L'EVOLUZIONE STRATEGICO – ORGANIZZATIVA: IL CASO IKEA

A cura di Martina Mazzoleni Ferracini

## *Le origini*

IKEA venne fondata in Svezia nel 1943 da Ingvar Kamprad. Il nome IKEA era l'acronimo delle iniziali del nome del fondatore (I.K.), del nome della fattoria di famiglia (Elmtaryd) e del nome del villaggio (Agunnaryd). In questo periodo Kamprad si dedicava alla vendita di prodotti di cui la gente del villaggio sentiva la necessità (pesce, decorazioni natalizie, penne a sfera, matite ...) e li distribuiva attraverso l'utilizzo di un furgoncino. Già in questi anni egli riusciva ad ottenere tutti questi oggetti a costi molto bassi, così da poterli rivendere a prezzi inferiori rispetto ai concorrenti. L'imprenditore aveva inoltre l'importante capacità di cogliere delle opportunità anche da situazioni particolarmente minacciose, trasformando i problemi in sfide: IKEA doveva affrontare la realtà con poche risorse a disposizione e con tecnologie non all'avanguardia, arretrate rispetto ai concorrenti diretti.

La clientela era omogenea e rappresentata dagli abitanti del villaggio; questo testimonia l'esistenza di un mercato locale con una bassa capillarità di distribuzione e la presenza di una concorrenza limitata.

L'obiettivo principale di Kamprad, che era imprenditore unico, era quello di migliorare la qualità della vita delle persone offrendo prodotti che riuscissero a soddisfare i loro bisogni.

In questa fase iniziale l'azienda non era ancora molto sviluppata e la forma organizzativa a cui faceva riferimento era quella elementare / imprenditoriale, caratterizzata dalla presenza al vertice di Kamprad assistito da alcuni collaboratori. Inizialmente i collaboratori erano conoscenti o abitanti del posto che condividevano i suoi stessi valori. La struttura organizzativa richiamava lo schema gerarchico semplice in quanto l'azienda era caratterizzata dalla presenza di una figura centrale che era l'imprenditore, dallo svolgimento di un'attività semplice e poco articolata con un livello di specializzazione basso.

In questo periodo Kamprad iniziò a porre le basi di un'azienda che si rivelerà di grande successo.

## *Lo sviluppo*

Dopo questa fase iniziale caratterizzata dalla nascita di IKEA, ebbe inizio una lunga e progressiva fase di sviluppo che ha permesso all'impresa di occupare una posizione di leadership nella vendita di prodotti di arredamento per la casa e l'ufficio. In particolare, a partire dagli anni cinquanta del novecento si verificano alcuni cambiamenti che caratterizzeranno anche negli anni successivi le modalità di produzione e vendita tipiche dell'azienda. Un forte cambiamento all'interno dell'organizzazione si ebbe quando i produttori svedesi furono obbligati dai distributori a non servire Kamprad e quindi IKEA, dando avvio a una guerra commerciale in quanto i concorrenti diretti si sentivano particolarmente minacciati dalla politica di prezzo aggressiva adottata dall'azienda. Da questo momento in poi l'imprenditore decise di rivolgersi a piccoli fornitori locali da cui poteva ottenere prezzi ancora più vantaggiosi. Inoltre in questo periodo IKEA decise di offrire prodotti orientati alla funzionalità e al design innovativo. Un'idea eccezionale, che caratterizza i prodotti IKEA ancora oggi, fu quella

dell'imballaggio nei tipici pacchi piatti per permettere al cliente di trasportarli e montarli da sé. Questa tecnica innovativa permise un'ulteriore riduzione dei costi poiché venne eliminato l'obbligo per l'impresa di sostenere i costi di montaggio.

Nonostante queste innovazioni il mercato risultava ancora essere piuttosto limitato e la clientela era rappresentata da persone appartenenti a tutti i livelli sociali. A partire da questi anni Kamprad decise però di iniziare una politica pubblicitaria sui giornali pubblicando anche un primo catalogo di vendita in cui era possibile trovare tutti i numerosi prodotti offerti. Inoltre si verificò l'inaugurazione ad Almhult del primo show room che nel 1953 venne trasformato in un vero e proprio negozio. Lo show room permise a tutti i clienti di verificare personalmente la qualità, la funzionalità, l'affidabilità e il design dei prodotti. Ingvar Kamprad ancora unico imprenditore conservava come obiettivo principale quello di vendere prodotti funzionali e di qualità a prezzi accessibili a tutti in modo tale da migliorare la qualità della vita di ogni singola persona. Da tutti questi elementi si può affermare che IKEA si evolveva proponendo soluzioni di produzione, vendita e acquisto alternative rispetto ai concorrenti. A questa evoluzione seguì un adeguamento della forma organizzativa: si passò da una forma elementare / imprenditoriale a una forma meccanica accentrata. A fronte di un'evoluzione aziendale si registrò anche un aumento della complessità strategica e organizzativa e si manifestò quindi la necessità di avere a disposizione una struttura ben regolata.

Aumentando i volumi di produzione e quindi anche quelli di vendita IKEA sentì la necessità di specializzarsi ulteriormente facendo così riferimento ad uno schema di tipo funzionale. In questo periodo Ivan Kamprad si affermò come presidente e CEO del gruppo.

È proprio nel corso di questi anni che IKEA dovette affrontare una forte pressione da parte di uno dei suoi principali concorrenti il quale attuò una politica di prezzo particolarmente aggressiva cercando di vendere prodotti a prezzi ancora più bassi. Grazie all'esposizione tramite show room ideata negli anni precedenti, l'azienda riuscì a superare questo periodo poiché i clienti potevano controllare la qualità dei prodotti e acquistare quelli con il miglior rapporto qualità – prezzo.

### ***Dagli anni '60 agli anni 2000***

In questi anni si verificarono dei cambiamenti radicali che permisero all'azienda di consolidare il vantaggio competitivo nei confronti dei concorrenti.

Questi anni iniziarono con l'inaugurazione a Stoccolma, nel 1965, del più grande negozio IKEA al quale era stato affiancato un deposito a self-service. L'introduzione del modello self-service attraverso il quale il cliente poteva direttamente accedere al deposito dei prodotti e poteva scegliere, acquistare e ritirare la merce autonomamente rappresentava una vera innovazione. Con questa nuova tecnica tutti i prodotti venivano venduti in kit confezionati nei famosi flat pack box di facile stoccaggio e trasporto. Un'altra importante novità che permise ad IKEA di differenziarsi rispetto ai principali competitor fu l'apertura di ristoranti all'interno dei negozi.

Per quanto riguarda invece la strategia di costo IKEA trovò nuove fonti di approvvigionamento in Europa continentale stabilendo accordi con fornitori polacchi così da ridurre ulteriormente i costi di acquisto e conseguentemente i prezzi di vendita.

In questi anni IKEA si dimostrò particolarmente interessata anche agli aspetti legati alla tutela dell'ambiente attuando una strategia volta a garantire che lo svolgimento delle attività aziendali avvenissero sempre sotto il segno della responsabilità ambientale. Questo impegno dell'azienda nei confronti dell'ambiente si manifestò in diverse occasioni: innanzitutto il centro di distribuzione presente in Gran Bretagna funzionava prevalentemente grazie all'energia

geotermica, inoltre IKEA fu l'unica azienda che adottò una fonte energetica alternativa sviluppando da sola le possibilità offerte dalla nuova tecnologia. Ma l'attenzione di IKEA nei confronti dell'ambiente era principalmente osservabile nelle fasi di progettazione dei prodotti in quanto ai designer venivano imposte regole ben precise riguardanti le tipologie di materiali da utilizzare, la raccolta differenziata e il riciclaggio degli stessi. Da sottolineare infine l'assunzione all'interno del Gruppo di un primo manager forestale il cui obiettivo era quello di assicurare un uso sostenibile delle risorse forestali.

Nel 1982 si verificò la nascita del cosiddetto Gruppo IKEA, il quale apparteneva ad una fondazione, la Stichting INGKA Foundation, che aveva sede nei Paesi Bassi. La casa madre del Gruppo IKEA era la INGKA Holding. In questa fase Anders Morberg divenne presidente e CEO del Gruppo IKEA in quanto nel 1986 Ingvar Kamprad lasciò la gestione del Gruppo per diventare consulente di INGKA Holding.

La INGKA è tuttora responsabile delle attività e del management centrale dell'intero Gruppo che si occupa di tutte le fasi di progettazione, produzione, distribuzione e retail del prodotto. Infine, un'ulteriore società, la Inter IKEA System acquisì in questo periodo la proprietà del marchio IKEA che, attraverso contratti di franchising, è utilizzato nei negozi di tutto il mondo.

A differenza degli anni precedenti, in questo periodo si verificò una forte espansione del mercato con l'inaugurazione di nuovi negozi in Europa, Canada, Australia e America.

Elemento distintivo dell'azienda era l'offerta di prodotti caratterizzati dallo "Swedish Style" che prediligeva colori caldi, tessuti naturali e legno chiaro. L'offerta di un design democratico e svedese non trovò però applicazione negli store americani in quanto le abitudini degli Statunitensi erano profondamente diverse da quelle degli Europei. Negli anni '90 IKEA reagì alle critiche personalizzando la gamma dei prodotti offerti in USA.

In questa fase l'azienda offriva un'ampia gamma di prodotti tutti presenti sul catalogo e caratterizzati da funzionalità, stile e integrazione. I prodotti principali riguardavano l'arredamento della casa e dell'ufficio, ma in questi anni si realizzò anche la vendita di prodotti specifici per bambini ideando "IKEA dei piccoli" per favorire l'attività motoria, l'abilità sociale e la creatività del bambino. L'attenzione dell'azienda nei confronti dei bambini si manifestò anche con l'introduzione all'interno dei negozi delle numerose aree gioco e del menù bimbi nei ristoranti. I clienti erano rappresentati da persone appartenenti a tutti i livelli sociali.

Il principale obiettivo del Gruppo rimaneva quello di migliorare la qualità della vita delle persone offrendo prodotti che riuscissero a conciliare qualità e funzionalità elevate con prezzi accessibili a tutti e ponendo particolare riguardo per gli aspetti dello sfruttamento ambientale. La responsabilità nei confronti dell'ambiente e delle persone veniva vista come un presupposto per un corretto sviluppo.

Vista la continua espansione e le numerose innovazioni attuate dall'azienda la forma organizzativa di riferimento era quella manageriale decentrata con la presenza di numerose divisioni le quali offrivano molti prodotti e/o erano orientate ai diversi mercati. Lo schema di riferimento era la matrice transnazionale: all'interno dell'organizzazione le attività erano gestite da nove unità con sede prevalentemente in Olanda e Svezia. Il compito principale di queste unità era quello di coordinare una specifica funzione: amministrazione e finanza, PR & comunicazione, responsabilità sociale e ambientale, proprietà, affari legali, risorse umane, retail, sicurezza e logistica. Inoltre alcuni settori venivano gestiti da specialisti a livello centrale.

Infine in considerazione dell'apertura di numerosi negozi in tutto il mondo, è importante menzionare anche la struttura organizzativa utilizzata all'interno di ogni singolo store che

richiamava uno schema di tipo funzionale: al vertice del negozio si trovava uno Store Manager il quale era affiancato dai Deputy Store Manager in posizione di staff. I Deputy Store Manager erano persone cresciute professionalmente all'interno di IKEA. Subordinato a queste figure vi era il gruppo dei manager della prima linea di riporto dei vari reparti alle cui dipendenze si trovavano i cosiddetti shopkeeper<sup>1</sup>.

Tutte queste innovazioni hanno permesso all'azienda di consolidare la propria presenza in tutto il mondo offrendo una vasta gamma di prodotti all'avanguardia e a prezzi contenuti. Grazie al suo impegno nella tutela dell'ambiente IKEA riuscì a migliorare la propria immagine attirando sempre più clienti.

### **Anni 2000**

Questi anni sono caratterizzati dalla necessità di consolidare e migliorare tutte le strategie messe in campo da IKEA per ottenere la leadership all'interno del suo mercato, ma sono anche caratterizzati dalla necessità di differenziarsi ulteriormente rispetto ai concorrenti e da nuovi impegni in ambito ambientale e sociale.

Elemento fondamentale di questi anni, che testimonia la sensibilità sociale e ambientale dell'impresa, fu la nascita del primo codice di condotta per i fornitori: "The IKEA Way on Purchasing Home Furnishing Products". Con questo IKEA fissò i requisiti minimi a cui dovevano attenersi i suoi fornitori per quanto riguarda le condizioni lavorative, gli aspetti legali, la gestione forestale e l'ambiente. L'impresa aveva l'intenzione di costruire rapporti duraturi solamente con quei fornitori che condividevano il suo impegno nel promuovere i comportamenti corretti.

Oltre l'introduzione di questo nuovo codice di condotta rivolto ai fornitori, IKEA condannava fortemente il lavoro minorile e si assicurò che presso i suoi fornitori e i rispettivi subfornitori non venisse impiegato lavoro minorile attraverso i controlli effettuati da specifici ispettori. A ogni fornitore veniva chiesto di sottoscrivere "The IKEA Way on Preventing Child Labour". Sempre in tema di lavoro minorile l'impresa collaborò con UNICEF sia in India che in Kosovo per la creazione di centri educativi volti a garantire a tutti i bambini l'istruzione primaria.

Spostandoci invece dal lato dell'aspetto ambientale l'azienda introdusse il Recovery IKEA ossia un nuovo concetto di recupero dei prodotti per garantire che i resi non venissero mai buttati, ma utilizzati in nuovi processi produttivi.

In questi anni nacquero anche numerosi progetti forestali sostenuti unitamente da IKEA e WWF che in generale promuovevano e sostenevano la gestione responsabile delle foreste in tutto il mondo.

Oltre a questi aspetti sociali e ambientali un'importante innovazione introdotta da IKEA fu la possibilità di acquistare tutti i prodotti online. Inizialmente l'e-shopping fu lanciato in Svezia e in Danimarca.

Questo periodo, caratterizzato principalmente dai numerosi impegni in ambito sociale e ambientale e dal consolidamento delle strategie di produzione e vendita già esistenti, si distinse anche per una forte espansione del mercato realizzata attraverso l'apertura di nuovi negozi. Vennero aperti i primi store IKEA in Russia a Mosca, in Portogallo a Lisbona e in Giappone a Tokyo.

In questi anni Anders Morbeg abbandonò il ruolo di presidente e CEO del Gruppo che passò nelle mani di Anders Dahlvig.

---

<sup>1</sup> I shopkeeper sono i gestori di un negozio.

I prodotti offerti da IKEA venivano acquistati sempre da persone appartenenti a tutti i livelli sociali ed erano costituiti da oggetti per l'arredamento della casa e dell'ufficio. IKEA dei piccoli, introdotto a partire dagli anni sessanta del novecento, venne confermato e ampliato.

L'assortimento dei prodotti offerti aumentò ulteriormente e in questa fase risultava essere costituito da circa 10,000 prodotti che come negli anni precedenti conciliavano funzionalità stile e integrazione. In modo specifico era possibile individuare:

- Assortimento di base: costituito da articoli che erano reperibili in tutti i negozi IKEA del mondo.
- Assortimento discrezionale: costituito da prodotti che dovevano essere presenti in tutti i magazzini, ma che potevano essere inclusi o meno nel catalogo.
- Assortimento complementare: costituito da prodotti specifici presenti nei cataloghi nazionali in base alle esigenze del mercato.

Come negli anni precedenti, l'obiettivo principale del Gruppo era quello di migliorare la qualità della vita di tutte le persone offrendo prodotti sempre all'avanguardia e di qualità a prezzi accessibili a tutte le tipologie di clienti. L'azienda intendeva migliorare la qualità della vita delle persone anche grazie al costante impegno di IKEA per quanto riguarda la tutela ambientale e delle persone e lo sfruttamento minorile.

La forma organizzativa di riferimento rimase quella manageriale decentrata con l'introduzione di unità semiautonome coordinate da una struttura amministrativa centrale. La struttura organizzativa permase immutata dagli anni sessanta, con uno schema a matrice transnazionale.

Questi ultimi anni sono sicuramente volti a consolidare gli impegni presi da IKEA in ambito sia sociale che ambientale<sup>2</sup>.

### ***Conclusioni***

Dopo l'analisi di questi quattro periodi caratterizzati da continue innovazioni si può affermare che con il passare degli anni IKEA ha assunto un preciso ruolo economico – sociale all'interno del suo mercato, adattandosi con successo alle trasformazioni avvenute all'interno dell'ambiente. L'azienda è riuscita ad affermarsi solidamente rispetto ai principali competitor poiché essa si proponeva di creare vantaggi competitivi cogliendo le opportunità offerte dall'ambiente e offrendo ai clienti valore aggiunto. L'abilità principale di IKEA è stata quella di offrire prodotti di alta qualità, di ottimo design e funzionalità a prezzi inferiori rispetto ai concorrenti. Questo grazie alla strategia adottata dall'azienda di rivolgersi a fornitori minori che vendevano materie prime a costi inferiori rispetto ai grossi fornitori. Inoltre per portare avanti una politica di prezzo così aggressiva, per l'azienda si è reso necessario sviluppare metodi efficienti e al tempo stesso innovativi di produzione e vendita. Il vasto assortimento di articoli d'arredamento per la casa e l'ufficio proposto da IKEA e presente nei punti vendita di tutto il mondo cerca di soddisfare i gusti e le esigenze dei consumatori attraendo in questo modo diverse tipologie di clienti appartenenti a diversi livelli sociali. Fondamentali sono i concetti del self-service e del montaggio fai-da-te che permettono di mantenere prezzi bassi: solitamente i prodotti vengono mostrati al cliente tramite negozi show room offrendo ispirazioni e soluzioni

---

<sup>2</sup> “Il ruolo del commercio sta cambiando. Offrire lavoro, creare profitti e pagare le tasse non è più sufficiente. I nostri clienti e i nostri collaboratori si aspettano di più da noi e ritengono che sia nostro dovere influenzare in modo attivo le problematiche sociali ed ambientali ovunque siamo presenti. Spesso ci si chiede se è possibile, per il bene di tutte le parti interessate, far coesistere i tradizionali obiettivi del mondo degli affari con la responsabilità sociale e ambientale. Noi pensiamo che sia possibile”. Con queste parole Anders Dahlvig sottolinea la sensibilità sociale e ambientale di IKEA (2003).

intelligenti per arredare la casa o l'ufficio. Di grande importanza è quindi la collaborazione del consumatore, infatti l'azienda propone una "piramide organizzativa" invertita in cui il cliente è nella parte superiore seguita dai negozi e dal personale.

In aggiunta, all'interno di un settore come quello in cui opera IKEA caratterizzato da una forte concorrenza, la responsabilità assunta in ambito sociale e ambientale costituisce una nuova fonte di vantaggio competitivo su cui l'azienda può far leva. Infatti una politica aziendale che tiene particolarmente conto delle esigenze degli stakeholder permette di ottenere un successo competitivo. IKEA è particolarmente attiva per quanto riguarda la prevenzione dello sfruttamento del lavoro minorile avendo anche stabilito una partnership<sup>3</sup> con UNICEF.

Da sottolineare è la rapida espansione territoriale effettuata dall'azienda nel corso degli anni, partita con l'inaugurazione ad Almhult del primo negozio, trasformato successivamente in uno show room che permetteva ai clienti di controllare personalmente la qualità della merce in vendita e seguita dall'apertura del più grande negozio IKEA a Stoccolma nonché di numerosi punti vendita in Europa, Australia, Canada e America.

Altri elementi di svolta, che sottolineano ulteriormente l'attenzione rivolta dall'azienda ai suoi clienti sono sicuramente la possibilità di acquisto online di tutti i prodotti presenti sul catalogo e l'apertura all'interno dei punti vendita di ristoranti, bar e aree gioco per bambini.

L'azienda è quindi riuscita ad assumere una posizione di vantaggio nella contrapposizione tra un approccio al mercato vecchio e uno nuovo caratterizzato da uno sviluppo basato sulla competizione, l'innovazione e i bisogni del cliente. L'evoluzione di IKEA si può inoltre considerare equilibrata e rispettosa di tutti gli elementi presenti nel mercato. Con il passare del tempo l'azienda ha portato l'etica aziendale al centro di tutti i suoi comportamenti e delle sue decisioni aziendali: "una sorta di bussola che permette di prendere le decisioni migliori, guidando la creazione della reputazione del marchio".

Tutti questi elementi innovativi hanno caratterizzato l'evoluzione di IKEA a partire dal giorno della sua fondazione nel 1943 fino a questi anni permettendo all'azienda di raggiungere una posizione di leadership nella vendita di oggetti di arredamento. L'efficienza di IKEA, considerata bassa alle origini, viste le poche risorse a disposizione per la produzione, la vendita e la distribuzione, ha raggiunto livelli elevati negli anni successivi. La qualità dei prodotti, considerata inizialmente mediocre si è poi rivelata un punto di forza fondamentale dei prodotti IKEA, considerati ormai esteticamente belli e funzionali.

L'azienda ha quindi registrato, a partire dal 1943, una crescita costante che pone le premesse per uno sviluppo anche nel futuro.

---

<sup>3</sup> The IKEA Way on Preventing Child Labour: codice di condotta sulla prevenzione del lavoro minorile.