

Il Caso IKEA

RELATORE

Chiar.mo Prof. Maximo Ibarra

CANDIDATO

Giulia Orfei

Matr. 159881

INDICE

INTRODUZIONE	<i>pag.1</i>
CAPITOLO 1 - IL MERCATO DELL'ARREDAMENTO ITALIANO, EUROPEO E MONDIALE	<i>pag.3</i>
1.1 <i>Analisi del settore: caratteristiche generali, andamento e principali fattori</i>	<i>pag. 3</i>
1.2 <i>I principali operatori del settore</i>	<i>pag.21</i>
1.3 <i>Analisi comparativa tra Ikea e Competitors: Value Curves, Moodboard e considerazioni di confronto</i>	<i>pag.48</i>
CAPITOLO 2 - IL SUCCESSO DI IKEA	<i>pag.62</i>
2.1 <i>Ikea: storia, vision, mission e strategia del Gruppo</i>	<i>pag.62</i>
2.2 <i>Marketing mix: comunicazione, distribuzione e CRM</i>	<i>pag.72</i>
2.2.1 <i>La comunicazione</i>	<i>pag.72</i>
2.2.2 <i>La distribuzione</i>	<i>pag.74</i>
2.2.3 <i>Il CRM</i>	<i>pag.80</i>
CAPITOLO 3 - LE PROSPETTIVE FUTURE DI IKEA	<i>pag.83</i>
3.1 <i>Nuovi sviluppi nei mercati attuali</i>	<i>pag.86</i>
3.1.1 <i>arredamento per studenti</i>	<i>pag.86</i>
3.1.2 <i>arredamento per giovani coppie</i>	<i>pag.87</i>
3.2 <i>Prospettive future</i>	<i>pag.88</i>
3.2.1 <i>mercato della seconda casa (mare, campagna, montagna)</i>	<i>pag.88</i>
3.2.2 <i>mercato dei giocattoli e accessori per bambini</i>	<i>pag.91</i>
3.2.3 <i>mercato pet accessories</i>	<i>pag.94</i>
3.2.4 <i>mercato degli stabilimenti balneari</i>	<i>pag.95</i>
3.2.5 <i>mercato hotel low cost</i>	<i>pag.97</i>
Conclusioni	<i>pag.99</i>
Bibliografia	<i>pag.108</i>

INTRODUZIONE

Il mercato dell'arredamento è uno di quei settori che da sempre rappresenta fortemente lo splendore del *made in Italy*. Se in Italia in passato era caratterizzato dalla presenza di piccole botteghe di artigiani professionisti, oggi, e già da un decennio oramai, è stato completamente rivoluzionato e trasformato in un mercato estremamente variegato e multiforme, nel quale il contributo dell'artigiano del passato è stato rimpiazzato dalle strategie aziendali di piccole, medie e grandi imprese che mirano ad espandersi sempre più a livello internazionale cercando di esportare il gusto e l'esperienza del *made in Italy* all'estero.

Il mercato del *design* d'arredamento è attualmente sempre di più in rapida evoluzione e sembra non volersi fermare. Negli ultimi anni c'è stata da parte delle imprese una forte attenzione nello specializzare e nell'ampliare, con grande diversificazione dei prodotti, le proposte del settore offerte ai clienti, in modo da poter soddisfare tutte le tipologie di gusto e portafoglio. Tale diversificazione permette di attirare tutte le tipologie di pubblico, sociali ed economiche, con l'obiettivo allo stesso tempo, di creare un contatto diretto e più umano con il potenziale cliente, attraverso una speciale, precisa e definita strategia di marketing .

Tale nuova tecnica pretende di offrire ai clienti l'opportunità di distinguersi dal mercato tradizionale e di poter personalizzare secondo i propri gusti, l'ambiente da arredare, pur mantenendo un'attenzione particolare alla funzionalità degli oggetti e all'armonia dell'accostamento di insieme tra essi. Nasce quindi, la figura dell'esperto o del professionista di interni, che è altamente preparato e qualificato per aiutare e guidare il cliente, attraverso consigli, nella scelta più appropriata secondo le proprie esigenze, seguendo i diversi gusti e le preferenze, nell'ottica di massimizzare l'equilibrio dell'interno da arredare con un risultato estetico finale di grande gusto e fascino.

Questa nuova tendenza di "arredamento personalizzato" accresce la diffusione degli oggetti, accessori e soprattutto dei mobili per l'arredamento in tanti diversi ambiti: tali elementi si trovano moltiplicati in mercati, mercatini, gallerie d'arte, in negozi di antiquariato, negozi etnici e non più solamente nei negozi tradizionali di un tempo.

Non a caso, la forte crescita del mercato dell'arte antica, non si è mai rallentata e testimonia la nascita della nuova tendenza di "fare casa" in maniera più originale e personale. Innovativi e di grande tendenza sono diventati le Fiere e i Forum specializzati, diffusi in tutto il paese e capaci di raccogliere un vastissimo pubblico con grande successo, nei quali i consumatori vanno per scoprire ed osservare con curiosità le ultime novità offerte dal panorama creativo e disegnate da illustri progettisti.

Il modello organizzativo in distretti, la flessibilità delle piccole e medie imprese, l'elevato grado di differenziazione dei prodotti ed, appunto, la qualità e la forte componente di design, che caratterizzano tutti i prodotti *made in Italy*, si annoverano tra i fattori di successo della produzione italiana. Considerato uno fra i migliori nel mondo, il *design italiano*, che include elementi quali automobili, lampade, oggettistica e moda, ha da sempre riscosso molto successo. Questo dipende essenzialmente da un circolo virtuoso costituito di lavorazioni di qualità, un modello produttivo vincente (distretti), una continua attività di innovazione tecnologica ed una forte capacità creativa.

Tuttavia, l'affacciarsi di un'impresa come IKEA, diffusa a livello internazionale e con dei risultati vincenti senza precedenti nel settore dell'arredamento, sembra offuscare, se non addirittura eclissare, l'intera esperienza, l'eccellenza e la fama del *made in Italy* nel mondo.

Nei tre capitoli successivi daremo un quadro completo della situazione attuale del mercato dell'arredamento e delle prospettive future del *made in Italy* rispetto al grande colosso IKEA.

In particolare, nel primo capitolo si parlerà del mercato dell'arredamento italiano, europeo e mondiale con una panoramica storica completa dai primi anni '90 ad oggi e si evidenzieranno i maggiori *competitor* di IKEA con i rispettivi *company profile*, *grafici value curves e moodboard* e le strategie aziendali.

Il secondo capitolo entrerà nel cuore della trattazione esponendo tutto il profilo aziendale di IKEA, con le sue strategie, valori aziendali e operazioni di marketing mix (comunicazione, distribuzione e CRM).

Nel terzo capitolo si tratteranno le prospettive future di IKEA e le potenziali strategie da attuare in nuovi mercati o in mercati già esistenti per potenziare ancora il proprio potere di mercato, con un confronto coerente con le nostre aziende italiane. Le conclusioni generali a fine trattazione permetteranno di avere una fotografia riassuntiva dell'enorme successo di IKEA nel mondo.

CAPITOLO 1 IL MERCATO DELL'ARREDAMENTO ITALIANO, EUROPEO E MONDIALE

1.1 Analisi del settore

Una prima analisi doverosa del settore dell'arredamento italiano è costituita da un confronto del settore tra il recente passato (anni '90-2000) e il primo decennio del nostro nuovo millennio.

Il settore del mobile costituiva negli anni '90 uno dei comparti più importanti del settore manifatturiero italiano per diversi motivi. In primo luogo, il settore in cui si trovavano ad operare le imprese italiane nel mercato interno era particolarmente dinamico. Nel 1997 gli acquisti di mobili incidevano per oltre il 2% sul totale dei consumi privati, una percentuale che all'interno dell'Unione Europea raggiungeva valori analoghi solo in Germania, mentre in Francia e nel Regno Unito era di poco superiore all'1%.

In secondo luogo, l'Italia era il maggiore esportatore europeo di mobili, sia in termini relativi – le esportazioni incidevano per oltre la metà della produzione nazionale – sia assoluti. Infine, in Italia il settore del mobile presentava una struttura produttiva peculiare, se paragonata ai maggiori paesi concorrenti e con la Germania in particolare. Una miriade di piccole e medie imprese costituiva la struttura del settore dell'arredamento nel nostro paese – come succedeva in molti settori manifatturieri- e queste, nonostante le loro ridotte dimensioni, si mostravano molto dinamiche e capaci di attivare strategie estremamente aggressive anche sui mercati internazionali.

Per attuare un'analisi più completa del settore del mobile in Italia negli anni '90 non si può escludere una più ampia analisi di tutta la filiera. Una prima distinzione importante può essere fatta tra i settori: *prodotti in legno e arredamento*, le cui dimensioni a livello nazionale erano molto simili. Nel 1997 nel settore del legno operavano infatti circa 95.000 imprese, con un'occupazione pari circa a 209.000 addetti e con un volume di affari di circa 31mila miliardi di lire.

Nel comparto dell'arredamento (mobili, apparecchi di illuminazione e materassi) le imprese presenti erano invece circa 36.000, con 215mila addetti diretti ed un volume di affari valutato complessivamente in 30.200 miliardi di lire. Il valore totale delle esportazioni sfiorava i 17mila miliardi di lire, a fronte di un totale delle importazioni inferiore ai 1.000 miliardi di lire.

L'occupazione collegata alla filiera del legno–arredamento superava il mezzo milione di addetti se si considerano anche la distribuzione (circa 22mila punti vendita sul territorio nazionale) e le imprese dei settori collegati che lavoravano quasi esclusivamente per l'industria italiana dell'arredamento.

Il settore del mobile – senza dubbio il più importante tra quelli che componevano il comparto dell'arredamento – ha realizzato nel 1997 un fatturato di oltre 25.200 miliardi di lire, in crescita del 2,5% rispetto all'anno precedente in valore corrente. (**vedi Tab.1**). Le esportazioni raggiunsero in quell'anno il valore di 14.300 miliardi (il 56,7% del fatturato), con una crescita del 6% rispetto all'anno precedente, mentre le esportazioni ammontarono a circa 950 miliardi di lire. Il consumo interno risultò pari a 11.875 miliardi di lire, con una flessione dell'1,1% rispetto all'anno precedente.

Tabella 1: L'industria italiana del mobile: principali indicatori economici (valori in miliardi di Lire)

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1992	1993	Var. % 97/96
Fatturato (a)	20.000	20.650	22.500	25.000	24.600	25.215	+2,5	20.000	20.650
Esportazioni (b)	7.176	8.931	10.603	13.208	13.482	14.291	+6,0	7.176	8.931
Importazioni (c)	711	701	751	854	889	951	+7,0	711	701
Saldo commerciale (b-c)	+6.465	+8.230	+9.852	+12.354	+12.593	+13.340	+5,6	+6.465	+8.230
Consumo interno (a+c-b)	13.535	12.420	12.648	12.686	12.007	11.875	-1,1	13.535	12.420
Produzione esportata (% b/a)	35,9	43,2	47,1	52,8	54,8	56,7	35,9	43,2	47,1
Grado di utilizzo impianti	74,6	71,8	66,3	76,1	74,2	75,5	74,6	71,8	66,3
Fonte: Federlegno- Arredo									

L'industria italiana del mobile, e generalmente tutta l'industria del *legno-arredamento*, alla fine degli anni '90 era caratterizzata in maggioranza da imprese di piccola e piccolissima dimensione.

L'intero comparto del legno-arredamento aveva una composizione di imprese, (circa il 96,7% del totale), con meno di 20 addetti, che generavano quasi i due terzi dell'occupazione complessiva (**vedi Tab. 2**). Minor frammentazione si ritrovava nel settore del mobile, nel quale il 94,8% delle imprese avevano meno di 20 addetti e a tali imprese competeva il 50,7% degli addetti. Viceversa, le imprese con 500 o più addetti erano solo 6 (meno dello 0,02% del totale) ed occupavano meno di 4mila addetti (2,1% del totale).¹

Tabella 2. Struttura produttiva dell'industria italiana del legno-arredamento, 1997

	Mobile				Legno-Arredamento			
	Imprese	%	Addetti	%	Imprese	%	Addetti	%
Da 1 a 19 addetti	34.722	94,78	96.709	50,7	91.994	96,7	277.397	64,7
Da 20 a 49 addetti	1.428	3,9	41.281	21,7	2.347	2,5	67.326	15,7
Da 50 a 99 addetti	330	0,9	22.520	11,8	524	0,6	35.461	8,3
Da 100 a 499 addetti	148	0,4	26.224	13,8	228	0,2	40.676	9,5
Oltre 499 addetti	6	0,02	3.933	2,0	11	0,01	7.679	1,8
Totale	36.634	100,0	190.667	100,0	95.104	100,0	428.539	100,00

Alla fine degli '90, tra i settori meno concentrati della struttura industriale italiana, vi era l'industria del mobile che era largamente caratterizzata in molti comparti in prevalenza da piccole e medie

¹ Federlegnoarredo, www.fedelegnoarredo.it, Ecosmes, www.ecosmes.net

imprese. Tuttavia, le prime 10 imprese del mobile avevano nel 1997, tra i grandi settori industriali produttori di beni di consumo, una quota della produzione pari al 7,6%.

L'industria italiana del mobile occupava nel 2002 il quarto posto nel mondo per valore della produzione, dopo Stati Uniti, Giappone e Germania. Per quantità prodotte la capacità produttiva dell'industria mobiliera italiana era circa uguale a quella tedesca, anche se risultava inferiore in valore, in quanto i prezzi medi italiani erano minori di quelli tedeschi. Le prestazioni di Stati Uniti, Giappone e Germania erano basate sulla maggior dimensione delle imprese, attraverso economie di scala tecniche, commerciali e finanziarie. Sempre nei primi anni 2000 sebbene l'Italia non avesse un alto reddito per abitante e quindi un grande mercato interno, e seppur non possedesse risorse forestali ed avesse un elevato costo del lavoro, era invece il principale paese esportatore, con una bilancia commerciale fortemente in attivo. Erano dunque le esportazioni a permettere lo sviluppo del settore a ritmi superiori a quelli del settore manifatturiero nel suo complesso, nonostante la domanda interna fosse statica e fortemente oscillante.

Se analizziamo il panorama del settore ancora più indietro nel tempo si nota che il mobile italiano inizia ad affacciarsi sui mercati esteri a partire dagli anni sessanta, in coincidenza con l'avvio delle grandi fiere internazionali (per prima Colonia, in Germania, nel 1960, a cui l'anno successivo si aggiunse il Salone del Mobile di Milano). Vivaci reazioni si crearono attraverso l'impatto con il mercato internazionale. In un tempo relativamente breve (una sola generazione industriale) l'industria italiana del mobile ha compiuto un cambiamento passando dall'artigianato ad un'industria leader nel mondo.²

L'avvento delle "aree-sistema", ovvero dei distretti mobiliari, è stato il vero cambiamento. In tali distretti sono sorte - quasi ovunque per aggregazione spontanea, ma poi immediatamente coordinate a molti livelli organizzativi e territoriale - realtà autonome e complementari: l'azienda produttrice del mobile finito o la piccola azienda artigianale fornitore di specifici componenti o lavorazioni,

² Federlegnoarredo, www.federlegnoarredo.it, Ecosmes, www.ecosmes.net

si sono trasformate nella media azienda specializzata nella lavorazione di particolari materiali e nell'artigiano modellista capace di realizzare il prototipo.

Se focalizziamo l'attenzione sul periodo dal 1990 al 1997, si può notare dai dati relativi al commercio estero del settore un trend di crescita delle esportazioni che prosegue ininterrottamente dal 1990 (**vedi Tab. 3**). In particolare, le esportazioni italiane sono state soggette ad un vero e proprio boom nel triennio 1992–1995, durante il quale sono cresciute in termini correnti dell'84,1%, passando da meno di 7.200 ad oltre 13.200 miliardi di lire. Le esportazioni italiane, da sole, avevano un valore alla fine degli anni '90 superiore a quello totale della somma dei valori dei primi tre competitor internazionali (Germania, Danimarca e Francia) e circa un terzo dell'intero export europeo.

Contrariamente al fenomeno positivo delle esportazioni, per le importazioni il mercato italiano nel 1997 risultava relativamente impermeabile. Il loro valore era difatti, inferiore alla soglia dei 1.000 miliardi di lire annui. Conseguentemente, il contributo del settore del mobile alla bilancia commerciale nazionale era assai elevato (oltre 13.300 miliardi di lire).

Tale situazione può essere considerata un'evidente "anomalia" in campo europeo, poiché mentre negli altri paesi le importazioni tendevano a crescere più velocemente delle esportazioni, in Italia vi era una tendenza opposta.

Il caso della Germania, che passò tra il 1990 ed il 1995 da una bilancia commerciale leggermente attiva (3,5 miliardi di Ecu di esportazioni contro 3,3 miliardi di Ecu di importazioni) ad un grave disavanzo (le esportazioni calarono a 3,3 miliardi di Ecu, mentre le importazioni raddoppiarono a 6,9 miliardi di Ecu) è stato particolarmente eclatante.³

³ Federlegnoarredo, www.fedelegnoarredo.it, Ecosmes, www.ecosmes.net

Tabella 3. Esportazioni ed importazioni italiane di mobili, 1990–1997 (valori in miliardi di Lire) . Fonte: elaborazioni Federlegno–Arredo su dati Istat

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Esportazioni	6.629	6.814	7.176	8.931	10.603	13.208	13.482	14.291
– variazione %		2,8	5,3	24,5	18,7	24,6	2,1	6,0
Importazioni	590	664	712	701	751	854	889	951
– variazione %		12,5	7,2	–1,5	7,1	13,7	4,1	7,0
Saldo	6.039	6.150	6.464	8.230	9.852	12.354	12.593	13.340
– variazione %	1,8	5,1	27,3	19,7	25,4	1,9	5,9	1,8

Alla fine degli anni '90 il settore dell'arredamento italiano ha ottenuto un successo tale da permettere al nostro paese di ottenere la leadership del settore attraverso il design e l'imbattibile mix tra tre differenti fattori:

- il rapporto prezzo/qualità estremamente competitivo, grazie soprattutto alle economie di distretto (specializzazione, decentramento, competizione fra fattori produttivi ed imprese), alla flessibilità della forza lavoro e ad investimenti in macchinari avanzati.
- la qualità del prodotto (ottenuta maggiormente attraverso buone prestazioni in termini di design, contenuto di moda, finiture ed innovazione di prodotto);
- il livello di servizio (vasta gamma di prodotti offerti, capacità di adattare e personalizzare le varie produzioni alle esigenze dei consumatori dei singoli mercati, estrema flessibilità nel dimensionamento delle forniture, rapidità delle consegne).

Tuttavia, lo scenario internazionale della fine degli anni '90 fu caratterizzato da una estrema dinamicità e fenomeni totalmente nuovi stavano emergendo, come è dimostrato dai dati relativi ai principali mercati di sbocco delle imprese italiane (**vedi Tab. 4**).

Tali fenomeni erano:

- la perdita di importanza in termini di valore sul totale dei mercati tradizionali, quali in particolare: Francia, Germania, Svizzera e Benelux;
- la conquista di importanza e di potere dei nuovi mercati : Russia e paesi dell'Est, America Latina, India e Cina erano i nuovi terreni fertili sui quali giocare la competitività del settore dal 2000 in poi. ⁴

Tabella 4. Evoluzione delle aree di destinazione delle esportazioni italiane, 1990-'97: quote percentuali per i primi 15 paesi di destinazione.

	1990		1997			
	Quota % lire	Quota %q.tà	Quota % lire	Quota % q.tà		
1	Francia	24,1%	21,9%	Germania	21,9%	23,0%
2	Germania	20,6%	21,9%	Stati Uniti	11,2%	8,7%
3	Stati Uniti	10,3%	9,6%	Francia	11,1%	11,9%
4	Regno Unito	7,2%	7,6%	Regno Unito	6,4%	6,0%
5	Svizzera	5,8%	5,0%	Russia	4,8%	4,5%
6	Belgio-Lussemburgo	4,1%	3,3%	Svizzera	3,9%	3,1%
7	Paesi Bassi	3,2%	3,5%	Belgio-Lussemburgo	3,9%	3,2%
8	Austria	2,6%	2,6%	Paesi Bassi	3,1%	2,8%
9	Arabia Saudita	2,6%	4,9%	Austria	2,7%	3,2%
10	Giappone	2,4%	1,0%	Giappone	2,2%	1,4%
11	Spagna	2,1%	2,1%	Spagna	1,8%	2,2%
12	Canada	1,7%	2,0%	Slovenia	1,6%	1,8%
13	Svezia	1,1%	1,3%	Grecia	1,5%	1,6%
14	Grecia	1,1%	1,3%	Israele	1,5%	1,7%
15	Australia	0,8%	1,0%	Arabia Saudita	1,3%	2,4%

Fonte: elaborazioni Federlegno-Arredo su dati UEA.

Con l'inizio del primo decennio del nuovo millennio la situazione del settore dell'arredamento italiano cambia radicalmente, poiché iniziano ad esserci i primi accenni di situazioni di lieve decrescita. Difatti, nel 2001 si è riscontrata un aumento del valore del settore pari a solo lo 0.4% a prezzi costanti, dopo un triennio con un tasso di crescita medio del 5.3%. Il settore del mobile ha risentito fortemente della debolezza dell'economia mondiale nello stesso anno e delle incertezze sulle prospettive future. Il 2002 si è chiuso con un calo dell'offerta del 3,3% a prezzi costanti rispetto al 2001. **(vedi Tab.5).**

⁴ Federlegnoarredo, www.fedelegnoarredo.it, Ecosmes, www.ecosmes.net

Il risultato viene spiegato sia dalla dinamica del consumo interno di mobili, con una probabile diminuzione del -1,6 % nel 2002, sia dalle esportazioni nette che fornirono un contributo negativo del 4,7%.⁵

Tabella 5.

Variazioni annue percentuali. Dati a prezzi costanti							
	Variazioni percentuali a prezzi costanti						
	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Produzione	3.8	4.0	8.1	0.4	-3.3	1.3	3.2
Consumo interno	6.6	7.3	6.7	0.5	-1.6	1.4	2.1
Esportazioni	3.3	3.5	10.0	0.5	-3.6	2.0	4.8
Importazioni	24.0	25.7	17.3	1.7	5.7	8.0	10.0
Esportazioni nette	1.3	1.3	8.3	0.3	-4.7	1.2	4.1
	Variazioni percentuali						
Prezzi della produzione	0.9	1.2	1.8	2.4	1.8	2.0	2.2

Il settore del mobile in Italia dagli anni 2007- 2013 è stato caratterizzato da un forte dinamismo: dal 2007 al 2013 il fatturato è crollato da 42,5 miliardi a 27,2 miliardi (-36%) con una perdita che si è tradotta in una diminuzione di 67.653 posti di lavoro rispetto al 2012 (-4,3%), e nella chiusura di 14.676 (-6,7%) imprese con un crollo delle importazioni del 5,8% rispetto agli anni precedenti per un valore pari a 1,2 miliardi.

Tale dinamismo è dovuto soprattutto alla crisi mondiale del 2007- 2009 che certamente ha influito negativamente sull'andamento di questo mercato; come dimostra la contrazione per oltre il 20% dal 2007 al 2009 della produzione italiana di mobili.

⁵ Federlegnoarredo, www.federlegnoarredo.it, Ecosmes, www.ecosmes.net, CISL, www.csil.com

Tale settore del *made in Italy*, secondo comparto per numero di imprese e terzo per saldo commerciale dopo l'industria della moda, ha perso 10 miliardi di fatturato (il 22% del totale) dal 2007.

La crisi, arrivando in un 'epoca di profondi cambiamenti già iniziati, ha imposto una profonda trasformazione attraverso le delocalizzazioni e l'innovazione tecnologica. In Cina e in Polonia nascono già dal 2007 i principali competitor.⁶

L'organizzazione dell'industria del mobile, dai primi anni 2000 ad oggi, è suddivisa per distretti (sono 11, di cui 8 nel Nord Italia) ed è ancora fortemente incentrata su imprese di piccole-medie dimensioni che generano il 40% del fatturato del settore.

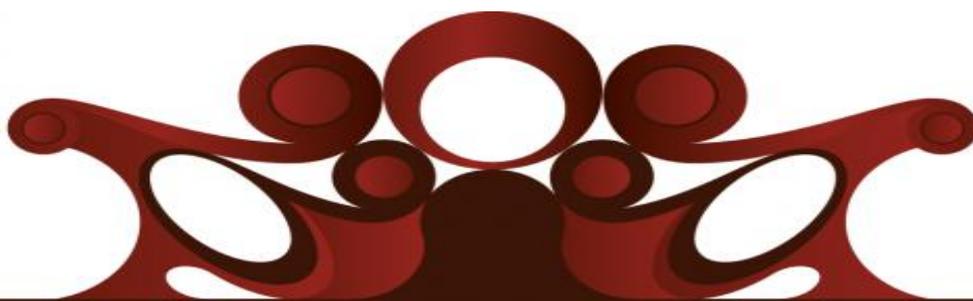
La crisi economica è stata un catalizzatore fenomenale per la crescita della concorrenza dei paesi emergenti come Cina e Polonia, sia durante, sia dopo, con delle dinamiche evolutive, secondo una logica che taluni analisti definiscono di "distruzione creativa": sopravvivono le imprese e i prodotti migliori, mentre vengono espulse dal mercato le imprese meno efficienti e i prodotti meno competitivi. Tale processo di riposizionamento competitivo ha comportato dei costi che si sono manifestati dal 2007 al 2009 ancora con maggiore forza. Dal 2007 il settore del legno ha perso il 10% di fatturato, gli addetti, che erano 430 mila nel 2009, sono scesi a 389 mila nel 2010 e la contrazione di posti di lavoro, seppur con molta minore intensità, è continuata, per il quarto anno consecutivo, anche nel 2011.⁷

Il grafico nella pagina successiva bene evidenzia l'andamento del settore tra il 2009 e il 2010 per il settore *legno -arredo* e il settore *arredamento*.

Dopo la crisi 2007-2009 il mercato del *legno arredo* si è risollevato leggermente nel passaggio tra il 2009 e il 2010 con un aumento della produzione con variazione positiva del 1,9 % e con un incremento delle esportazioni del 6,4 %. Il numero di addetti e di imprese è sceso con un tasso negativo di crescita, rispettivamente del -1,8% e del -0,1%. Per il mercato dell'*arredamento* abbiamo una situazione più o meno simile: la produzione è aumentata del 1,8 % e le esportazioni sono diminuite del 5,4% , mentre il numero di addetti è crollato, con un tasso di decrescita del -2,1% e il numero di imprese non ha registrato alcuna crescita (tasso di crescita dello 0%).

⁶ Linkiesta, www.linkiesta.it,

⁷ Economiaweb, www.economiaweb.it



IL SISTEMA DEL LEGNO E DELL'ARREDAMENTO

GIRO D'AFFARI 2007 su 2011

-10 miliardi di euro

- 22%

IL SISTEMA LEGNO ARREDO

valori in milioni di euro a prezzi correnti

Escluso commercio di tronchi e segati

	2009	2010	variazione
Produzione	32.856	33.496	1,9%
Esportazioni	10.925	11.628	6,4%
Addetti	396.964	389.646	-1,8%
Imprese	73.618	73.548	-0,1%

ARREDAMENTO

(mobili, ufficio, bagno, illuminazione)

valori in milioni di euro a prezzi correnti

	2009	2010	variazione
Produzione	20.932	21.301	1,8%
Esportazioni	9.494	10.004	5,4%
addetti	227.227	222.456	-2,1%
Imprese	33.145	33.140	0%

LE ESPORTAZIONI DOVE VANNO I NOSTRI MOBILI

% variazione 2010 su 2009 nelle esportazioni



TOTALE

Grecia
Austria
Belgio
Russia
Svizzera
Regno Unito
Spagna
Germania
Usa
Francia

LE PROVINCE CHE ESPORTANO I MOBILI



- 17% Treviso
- 12% Milano
- 8% Pordenone
- 7% Como
- 6% Udine
- 5% Bari
- 4% Pesaro e Urbino
- 4% Vicenza
- 3% Padova
- 2% Brescia
- 2% Forlì Cesena
- 2% Pistola
- 2% Bergamo
- 2% Gorizia
- 2% Ancona
- 22% Altre province

LA TOP TEN DELL'EXPORT DEL MOBILE

Export 2010 in miliardi di euro



CHI CRESCE DI PIÙ

% variazione 2010 su 2009 nelle esportazioni



Fonte: Centro studi FederLegnoArredo «Trend e scenari 2010-2014, aggiornamento settembre 2011»

Sempre nel 2011 la produzione nazionale di mobili nel suo complesso aveva un valore di quasi 17 miliardi di euro e nello stesso anno tuttavia, si è registrata una pesante contrazione del 7,5%. Le importazioni italiane di mobili, nonostante la quota intra UE (62%) fosse ancora decisamente superiore a quella extra UE (38%), hanno registrato tra il 2010-2011 una marcata variazione (+14,9%) delle importazioni dalla Cina e quote rilevanti anche da Polonia e Romania. Sul fronte delle esportazioni italiane, il 2011 è stato caratterizzato da un elevato tasso di crescita in Russia, in Svizzera, e più complessivamente nei Paesi extra-UE (+8,5%).

Le principali province/aree distrettuali a vocazione export per il settore si confermano, nell'ordine: Treviso, Pordenone, Monza e la Brianza, Como, Udine, Bari, Milano, Pesaro Urbino. Dai dati nazionali si evince che nelle esportazioni vi fu una crescita per il 2011 del 2,3%. Un'indagine di mercato effettuata nel 2011 ha portato alla luce risultati interessanti: risultava che su 100 famiglie italiane intervistate 94 hanno dichiarato di non avere alcuna intenzione di acquistare componenti di mobile/arredo nei successivi mesi del 2012. La frontiera dell'export risultava quindi, un passaggio obbligato anche per molte aziende di piccola dimensione del comparto, sia individualmente o, ancor meglio, in forma di rete e di proposta integrata.

Nel 2012 il mercato interno era forte sofferenza, nonostante l'export avesse continuato a crescere anche e soprattutto sui mercati più lontani. La crescita delle vendite estere non era stata però sufficiente ad evitare un nuovo calo della produzione che nel biennio 2011-12 si attestava intorno all'11% a prezzi costanti.

Secondo quanto riportato dal **Csil**, (Centre For Industrial Studies) nel *Rapporto di Previsione sul Settore del Mobile in Italia. Opportunità per le imprese italiane sul mercato globale 2013-2015 e il World Furniture Outlook 2013*: "Il 2013 sarà ancora un anno difficile per gli operatori del settore in Italia. La crescita del commercio internazionale e la recessione in Italia si tradurranno in una diminuzione della produzione di mobili del 3% a prezzi costanti.

Tale valore è spiegato sia da una domanda estera limitata dall'andamento dei principali partner commerciali dell'Italia sia dalla perdurante debolezza dei consumi interni (-6%), frenati dall'andamento dell'occupazione, del reddito disponibile e da un quadro della situazione economica delle famiglie improntato alla cautela. Per quanto riguarda le esportazioni, nel 2013 la crescita che caratterizzerà lo scenario globale avrà implicazioni positive sull'andamento delle vendite di beni di

mobili: la domanda espressa dai paesi emergenti presenterà segnali di una ripresa più decisa che le imprese italiane dovranno essere pronte a intercettare, mentre tra i paesi delle economie avanzate si registreranno contributi negativi alla crescita delle esportazioni di mobili solo da parte dei paesi dell'Europa Occidentale. Nel 2013 ci si attende dunque una crescita delle esportazioni pari all'1% a prezzi costanti, ascrivibile, da un lato alla debolezza dei consumi interni di mobili nei principali mercati delle economie avanzate dell'Europa occidentale e dall'altro a una migliore prospettiva offerta dai paesi emergenti”.

In Italia, attualmente il mercato dell'arredamento ha un valore superiore a 14 miliardi di euro. Il nostro paese vanta il secondo posto come produttore mondiale di mobili dopo gli USA e il secondo posto anche come esportatore dopo la Cina. La frammentazione è un fattore tipico del nostro mercato (delle oltre 33 mila imprese italiane produttrici di mobili, sia industriali che artigianali, l'86% ha un numero di dipendenti inferiore a 10 e solo lo 0,5% conta più di 100 addetti) che si contraddistingue per l'elevata quota di produzioni di design e di fascia alta. Nell'Europa occidentale i paesi dove esportiamo maggiormente arredo e design sono Francia e Germania, tra i paesi emergenti spiccano Russia, Emirati Arabi, Arabia Saudita e Cina. Con un volume complessivo della produzione che incide per il 6% sul totale dell'industria manifatturiera italiana il “Sistema Legno-Arredo” costituisce ad oggi insieme al Sistema Moda e alle produzioni alimentari di nicchia, uno degli assi portanti del *made in Italy*.⁸

Con la panoramica appena descritta si è analizzato il **mercato dell'arredamento italiano** dagli '90 ad oggi. Se tuttavia, estendiamo la nostra analisi anche al **mercato dell'arredamento europeo e mondiale** le considerazioni si intrecciano notevolmente. Andiamo ad analizzare l'andamento nel tempo del **mercato mondiale**.

Il 2009 ha comportato negativamente una brusca contrazione anche della produzione mondiale di mobili, che nel 2010 è stata soggetta ad una leggera ripresa, ricollocandosi piuttosto vicino ai livelli di produzione del primo semestre 2007. Nonostante vi sia stata una nuova crescita dopo i risultati non buoni del 2007-2009, vi sono stati grandi sconvolgimenti: se nel 2001 erano i paesi ad economia cosiddetta “avanzata”, caratterizzati da redditi mediamente elevati, a realizzare circa

⁸ Csil, www.csilmilano.com, CNA (Confederazione Nazionale dell'Artigianato e della Piccola e Media Impresa) www.cna.ud.it, World Furniture, www.worldfurnitureonline.com

l'80% del valore della produzione mondiale di mobili, a fine 2010 sono invece i paesi a basso e medio reddito ad incidere sulla produzione mondiale per oltre il 50%.⁹

Tale dinamica è dovuta principalmente all'enorme incremento della produzione da parte di Cina e degli altri Paesi dell'Asia Orientale, mentre l'incremento europeo si può imputare ai paesi dell'Ex Unione Sovietica e dell'Europa Orientale, i quali hanno ottenuto una produzione più che triplicata negli ultimi 15 anni.

In coerenza con quanto registrato per la produzione, con riferimento al commercio internazionale di mobili il 2011 ha conosciuto una ripresa dopo il "crollo" del 2009, riasestando i livelli a quelli del 2008.

Gli Stati Uniti si confermano nel 2011 al primo posto tra i principali paesi importatori di mobili e registrano un lieve incremento dei valori rispetto a quelli del 2001. La medesima dinamica è riscontrata anche per Germania e Francia, rispettivamente al secondo e terzo posto. Con riferimento alle esportazioni la Cina è stata la leader nel 2011, mentre l'Italia si confermava ancora al terzo posto al mondo come produttore dopo la Germania e prima della Polonia, la quale tuttavia ha realizzato una crescita imperiosa in questi ultimi anni. Sebbene l'Italia fosse nel 2005 al primo posto nel ranking mondiale, la crescita delle esportazioni cinesi è stata decisamente vertiginosa e oggi supera di più di tre volte le nostre esportazioni.

In Russia, ad esempio, dal 2005 al 2011 le importazioni di mobili sono raddoppiate in valore Euro, così come i consumi, e l'Italia è stata nel 2011 il primo fornitore estero del mercato russo, leader in tutti i segmenti produttivi del comparto fatta eccezione per quello delle "sedute", in cui primeggiava la Cina.

Il consumo mondiale di mobili ha ottenuto nell'ultimo decennio un aumento considerevole nei Paesi asiatici e dell'area Pacifico, che hanno pressoché raddoppiato la quota di consumo, mentre si sono contratti principalmente i consumi nel Nord America e nell'Europa Occidentale.

Si sono registrati per il 2012 maggiori tassi di variazione in termini reali in Asia (trainata dalla Cina) e Sud America (dove il paese più forte in tale settore è rappresentato dal Brasile) e sono interessanti anche i tassi di crescita di Sud Africa e Medio Oriente.

⁹ ICM research, www.icm-research.com, Monitorsettori, www.monitorsettori.it

La spiegazione di tali radicali cambiamenti si trova nella combinazione di diversi fattori, tra i quali:

- cambiamento nei vantaggi competitivi per la produzione di mobili che ne diminuisce il profitto nelle economie avanzate;¹⁰
- crescita sostenuta della domanda di mobili nei mercati emergenti e conseguente sviluppo dell'economia locale;
- investimenti in nuovi impianti progettati e costruiti appositamente per l'export, maggiormente in Cina ed in Europa Orientale;
- approvvigionamento su scala mondiale da parte di grandi multinazionali.

L'evoluzione è stata rapida e consistente anche in Medio Oriente. Difatti, nei Paesi del Golfo l'importazione di mobili è passata dai 1500 milioni di euro del 2005 agli oltre 3000 del 2010. Tali paesi, presi singolarmente, hanno mercati piuttosto piccoli, ma molto aperti e per questo, il grado di penetrazione dell'Italia rispetto al volume generale delle importazioni non è elevatissimo, difficilmente supera il 12% del totale, e le potenzialità sono quindi ancora rilevanti.¹¹

Ai nostri giorni, nel 2013: “Il consumo mondiale di mobili valutato a prezzi di produzione (escluso cioè il markup per la distribuzione) è di circa 410 miliardi di dollari USA. Il grado di apertura dei mercati (cioè il rapporto fra importazioni e consumi) è attualmente dell'ordine del 27%. I principali paesi importatori di mobili sono Stati Uniti, Germania, Francia e Regno Unito. Le importazioni degli Stati Uniti, dopo la crisi del 2008 e 2009, si sono riprese, e nel 2012 tornano al livello del 2007. La Cina ha aumentato le sue esportazioni da 25 miliardi di dollari nel 2009 a 45 miliardi di dollari nel 2012”¹². E' quindi il maggiore produttore ed esportatore mondiale di mobili e di articoli di arredamento: nel 2012 la sua produzione ha raggiunto i 183 miliardi di dollari, mentre l'Italia è il primo esportatore di mobili di lusso in Cina con un valore di 177 milioni di dollari¹³. “Gli altri grandi esportatori di mobili sono Germania, Italia e Polonia. Per il commercio mondiale del mobile è prevista una crescita modesta nel 2012 e 2013, dopo la forte contrazione del 2009 e la ripresa del 2010 e del 2011.

¹⁰ CNA (Confederazione Nazionale dell'Artigianato e della Piccola e Media Impresa) www.cna.ud.it

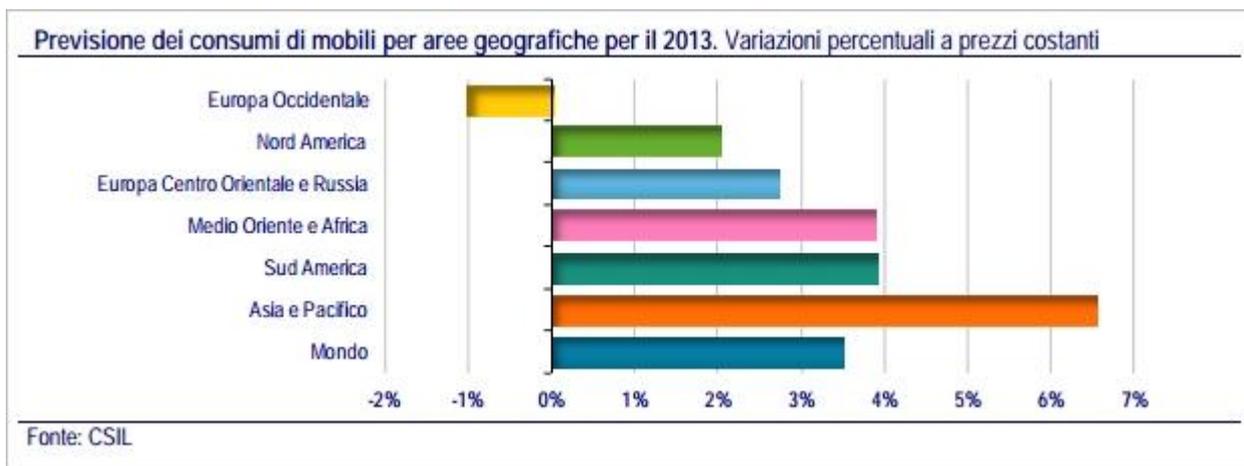
¹¹ Newsmercati, www.newsmercati.com

¹² Csil, www.csilmilano.com

¹³ Newsmercati, www.newsmercati.com

Le previsioni di variazioni in termini reali della domanda di mobili nelle principali aree geografiche, che indica una contrazione per l'Europa Occidentale, ma una crescita superiore al 3% per il mondo, specialmente grazie al contributo dei paesi emergenti.”¹⁴

Rapporto di Previsione sul Settore del Mobile in Italia. Opportunità per le imprese italiane sul mercato globale 2013-2015 e il World Furniture Outlook 2013.



Meritevole di un'aggiuntiva e più dettagliata analisi è sicuramente il settore **dell'arredamento europeo**, la cui industria consiste essenzialmente in un'attività di assemblaggio, che utilizza diverse materie prime per la fabbricazione dei prodotti. Esse vanno dal legno e dai pannelli a base di legno ai metalli, ai materiali plastici e tessili, alla pelle e al vetro. Esistono vari tipi di mobili (ad es. sedie, divani, tavoli, armadi, cucine, materassi) per usi molto diversi (ad es. case, scuole, uffici).

Oggi giorno, l'industria dell'arredamento dell'UE è sinonimo di un elevato livello di qualità della produzione in termini tecnici, estetici, nonché sul piano del design e della moda, che le hanno fatto guadagnare una buona reputazione a livello mondiale.

Nel settore dell'arredamento europeo sono comprese circa **150 000 aziende**, che generano un fatturato di quasi 126 miliardi euro e un valore aggiunto di 38 miliardi di euro e danno lavoro a **1,4 milioni di persone** (EU27, 2006). l'Italia e la Germania seguite dal Regno Unito, dalla Francia e dalla Spagna e, in misura minore dalla Polonia, sono i principali produttori (in termini di valore

¹⁴ Csil, www.csilmilano.com

della produzione). Le microimprese (l'86% dei mobilifici dell'UE ha meno di dieci dipendenti), sono dominanti nel settore, nonostante sia la presenza di grandi fabbricanti. La funzione principale delle piccole aziende consiste nel lavorare come subappaltatrici per le aziende più grandi che producono, ad esempio, componenti e prodotti semilavorati per i ritocchi finali e l'assemblaggio dei mobili. I principali prodotti fabbricati nell'UE (38% della produzione complessiva) sono i mobili di legno utilizzati nelle stanze da letto, nelle sale da pranzo, nei soggiorni e in altri spazi, insieme ai mobili di plastica e di metallo. Le sedie e i mobili d'ufficio rispettivamente il 29% e il 17%) ed anche i mobili per la cucina (12%) riguardano gli altri sottosettori produttivi di rilievo.¹⁵

Nel corso degli anni, dato l'elevato valore di concorrenza a livello internazionale, per rispondere in modo competitivo, i mobilifici hanno subito un processo di ristrutturazione e modernizzazione e il volume della produzione è sceso. Il volume della produzione è aumentato leggermente dal 2005 al 2008, ma proprio nello stesso, si è verificata un cambio di tendenza che ha portato ad un decremento della produzione. La ricerca, l'innovazione, le competenze e la qualità sono i fattori cardine della competitività del settore, che viene accentuata anche dall'apporto del design, del valore aggiunto della conoscenza e dal *know-how*, i quali comportano un accesso migliore nei mercati dei paesi in via di sviluppo.¹⁶

¹⁵ European Commission, www.ec.europa.eu

¹⁶ European Commission, www.ec.europa.eu

Per avere un quadro generale più sintetico dei tre mercati analizzati risulta comodo effettuare un'ulteriore breve analisi sintetica che riassume le caratteristiche salienti tre mercati appena visti.

Outlook del Mercato Italiano attuale: Analisi del settore

Aspetti Positivi	Aspetti Negativi
Ottima reputazione a livello mondiale del marchio <i>“made in Italy”</i>	Dimensione aziendale spesso troppo piccole per affrontare il mercato mondiale ed europeo, ma anche quello italiano, sottoposto alla guida delle grandi multinazionali
Forte crescita in senso assoluto dagli anni '90 ad oggi, anche se con una piccola decrescita dovuta alla Crisi economica	Necessità di forti finanziamenti o di investitori capaci di sopportare cifre di investimento elevate
Esperienza nel settore di radice antica con tecniche artigianali molto sofisticate	Necessità di adeguare il sistema produttivo a nuove tecniche moderne con alti costi di investimento e sperimentazione
Eccellente capacità creativa ed artistica nel design	Forte concorrenza nel settore
Possibile crescita del fatturato in futuro, grandi possibilità di sbocchi futuri e di nuovi investimenti a rendimento positivo puntando sulle esportazioni	Rallentamento del settore dovuto alla Crisi economica, politica e sociale italiana
Possibilità di sperimentare nuove tecniche avanguardistiche per ottenere un vantaggio competitivo (ad es. nanotecnologie applicate ai mobili)	

Outlook del Mercato Europeo e Mondiale attuale : Analisi del settore

Aspetti Positivi	Aspetti Negativi
Vasto pubblico diversificato secondo infinite preferenze di gusto e portafoglio che permette di diversificare l' offerta delle imprese e di attuare un posizionamento altamente originale e competitivo	Aumento della competitività del settore dovuta alle promettenti prospettive future di forte crescita, che escluderanno le imprese più deboli e piccole
Alta mobilità di capitali, merci e profitti nel mercato mondiale con ristrette barriere all'entrata o all'uscita (vedi Mercato europeo)	Possibile concentrazione di mercato e aumento del potere di mercato nelle mani di poche grandi multinazionali
Possibili sbocchi sul mercato Asiatico, Sud-americano ed Europeo (zona centro-orientale) di notevole profittabilità, poiché non ancora saturi	Forti Costi di investimento sia nei materiali già esistenti, sia nei nuovi materiali sperimentali
Interessanti sperimentazioni sui materiali con attenzione alla funzionalità e con un rapporto stretto con la tecnologia e l'ingegneria	Possibili barriere economiche all'entrata o all'uscita
Sviluppo di materiali e di una produzione ecosostenibile e attenta all'ambiente che potrebbe guidare i consumatori in una direzione sana e rispettosa dell'ecosistema	Possibili ostacoli nel posizionamento dovuti a differenze culturali marcate tra i diversi paesi
Incremento della qualità dei prodotti e dei servizi dovuto ad un aumento della competitività nel settore	

Dalle analisi che abbiamo riportato non può non emergere la complessità dei fattori che contraddistinguono il mercato dell'arredamento sia italiano, che europeo e mondiale e pertanto, risulta difficile fare delle previsioni stringenti. Tuttavia, tale mercato offre ampie opportunità di sviluppo per l'Italia, proprio perché, non solo è stato da sempre un settore molto attivo e motivo d'orgoglio per il nostro paese, ma anche perché è ricco di interessanti sviluppi orientati soprattutto alle imprese capaci di cogliere input dinamici ed innovativi all'avanguardia, spesso anche azzardati, ma di notevole fascino. Il design forse sarà il settore più importante nel futuro prossimo, con un'accezione tuttavia più estesa, che possa comprendere al suo interno diversi *link* con gli altri settori.

1.2 I principali operatori del settore

Dopo aver analizzato il mercato dell'arredamento sia italiano, sia europeo che mondiale, andiamo ad analizzare le principali aziende presenti nel settore *legno –arredo* e nel settore *arredamento* in Italia. Nel settore **legno–arredo** in Italia tra le più quotate riscontriamo il **Gruppo Molteni** che include: Molteni&C (arredi), Dada (cucine), Unifor (ufficio) o Citterio, e fattura 230 milioni dando lavoro a 700 persone, con filiali a New York, Tokyo, Parigi, Londra, Singapore, Hong Kong e Sidney e il cui l'export vale il 70% dei ricavi. Influyente è inoltre la presenza delle aziende, **B&B Italia**, **Poliform**, **Flou** (che sul mercato interno italiano genera l'80% del fatturato), **Moroso**, **Magis e Lago**, le quali sono le altre principali *incumbent* del settore, nel quale la massima concentrazione di queste aziende impresarie di talenti globali si trova tra la Brianza e il trevigiano al confine con il Friuli. Esempi eclatanti della fioritura di tali distretti italiani è l'impresa **3B** (del comune di Salgareda) , che in 10 anni ha moltiplicato il fatturato da 85 a 200 milioni, o l'impresa **Media Profili** di Mansuè (245 milioni di fatturato 2011) o della **Friul Intagli** di Portobuffolè (260 milioni di ricavi) ¹⁷. Tali imprese testimoniano che il *made in Italy* riesce ad esportare solo se attua innovazioni e rivoluzioni sostanziali grazie alle ricerche dei talenti del design che fiutano le prospettive migliori nei nuovi mercati e solo se si apre al mercato internazionale. Sono invece i piccoli/medi produttori domestici abituati a lavorare sulla quantità e che non si adattano al mercato internazionale a dover chiudere o a rinunciare a maggiori profitti.

¹⁷ La Stampa, www.lastampa.it

Solo nel trevigiano dal 2008 sono fallite oltre cento piccole aziende di settore, come anche in Brianza la situazione non è stata migliore. La stessa **IKEA** riconosce la bravura e l'esperienza del *made in Italy* della Brianza: difatti, al giorno d'oggi una cucina su 3 fra quelle vendute nel mondo dal colosso svedese è prodotta tra Lombardia e Nord Est dell'Italia. Il nostro paese si conferma poi al terzo posto tra i mercati fornitori: l'8,24% degli approvvigionamenti globali **IKEA** sono italiani e l'80% è rappresentato da mobili, soprattutto cucine e camere da letto.¹⁸

Anche nel **settore dell'arredamento** il numero delle grandi aziende è elevato. Spiccano tra di esse le seguenti: *Natuzzi, Emmelunga, Grancasa, Mercatone Uno, Foppapedretti, Scavolini, Chateau d'Ax, Divani & Divani, Poltronesofà, Moretti Compact* e molte altre ancora.

Se e andiamo ad analizzare il fatturato delle maggiori aziende di questo settore tra il 2009 e il 2010 è interessante il quadro riassuntivo proposto del seguente grafico:

Rank	Azienda	2010	2009	Δ% rispetto al 2009
1	Natuzzi	519	515	0,6
2	Poltrona Frau	261	260	0,4
3	Gruppo Scavolini	225	210	7,1
4	Molteni holding	222	215	3,3
5	Guzzini	174	167	4,4
6	B&B Italia	156	161	-3,1
7	Lube	148	128	15,6
8	Calligaris	141	138	2,3
9	Poltronesofà	120	85	42,1
10	Poliform	120	103	16,7
11	Santarossa	114	104	9,6
12	Flos	109	100	9,0
13	Stosa	72	67	8,2
14	Berloni	65	75	-13,3
15	Lema	42	57	-25,9
	Totale	2.489	2.385	4,4

Valori in milioni di Euro

Fonte: PAMBIANCO Strategie di Impresa

I fatturati 2010 dei principali Gruppi di arredamento registrano una crescita modesta. Prendendo in considerazione le 15 principali aziende italiane, si nota che i ricavi complessivi sono passati da 2,4 miliardi a 2,5 miliardi di euro (+4,4%).

¹⁸ La Repubblica, www.repubblica.it

La classifica dimensionale, stilata da *Pambianco Strategie di Impresa*, vede come impresa leader **Natuzzi**, gruppo specializzato in divani che ha subito una crescita del fatturato dello +0,6% passando nel 2010 a 519 milioni di euro. Il gruppo **Poltrona Frau** al cui interno sono presenti, oltre al marchio omonimo, anche i brand **Cassina**, **Cappellini** e **Gufram** si classifica al secondo posto, chiudendo l'esercizio 2010 con ricavi stabili a 261 milioni di euro (+0,4). L'azienda è presente in ben 70 paesi e mira ad espandersi soprattutto in Asia. Nel 2013 è prevista l'apertura di un secondo showroom di proprietà in India, mentre in Cina amplieranno la loro presenza da 8 a 16 città, sebbene abbiano avuto una flessione del 1,8% del fatturato (circa 250 milioni) nel 2012. Diversamente, il **Gruppo Scavolini**, che è in terza posizione, ha aumentato i ricavi del 7,1% raggiungendo 225 milioni di euro di fatturato. L'azienda di **design Molteni** raggiunge il quarto posto, con una crescita del 3,3% a 222 milioni di euro, mentre al quinto posto troviamo **Guzzini** con un aumento dei ricavi del 4,4% e che si è attestata a 174 milioni di euro. Al sesto posto si trova il **gruppo B&B Italia**, che ha registrato nel 2010 un calo dei ricavi del 3,1% attestandosi a 156 milioni di euro. **Poltronesofà**, attua una tra le performance più interessanti della classifica, con una crescita da 85 a 120 milioni di euro (+42,1%), come anche **Poliform**, con un progresso del 16,7% a 120 milioni di euro. In chiusura alla classifica vi sono il **Gruppo di cucine Berloni** e l'azienda **Lema** che hanno registrato un forte calo dei ricavi, rispettivamente del 13,3% e 25,9%.¹⁹Tali gruppi sono i più promettenti per l'espansione delle esportazioni italiane nei prossimi anni.

Dopotutto, l'Europa - e l'Italia - restano **leader mondiali** nel **segmento alta gamma e lusso** e circa due terzi dei mobili di lusso venduti nel mondo sono prodotti in Europa²⁰. Difatti, nel report "Esportare la dolce vita", stilato da *Prometeia*²¹, si è stimato il potenziale che i 30 mercati mondiali a maggiore crescita svilupperanno entro il 2016 nei vari comparti. Il valore dell'intero settore è pari a 114 miliardi di euro. Solo il settore dell'arredamento dovrebbe crescere di oltre un terzo e questo dato comporta una sfida soprattutto per i "Gruppi", ovvero, quei produttori di fascia medio-alta che in questi anni hanno garantito la maggior parte dell'export italiano. Gruppi quali **Atma**, **Calligaris**, **Doimo**, **Santarossa o Veneta Cucine** con la loro capacità di migliorare logistica e distribuzione, innovando processi e prodotti e investendo sulla filiera, potranno riportare una maggiore ripresa del sistema.

¹⁹ PambiancoNews , www.pambianconews.com, Il Sole24 Ore, www.ilsole24ore.com

²⁰ Il Giornale, www.ilgiornale.it

²¹ Prometeia: Associazione che elabora previsioni sull'economia italiana ed internazionale.

La nostra analisi per ora ha inquadrato le maggiori aziende italiane del settore arredamento. Il nostro obiettivo adesso è quello di individuare e caratterizzare le imprese che possano essere le maggiori rivali della multinazionale **IKEA**.

Le più grandi imprese *competitor* di **IKEA** a livello italiano sono: **Mondo Convenienza, Natuzzi (Divani & Divani), Poltronesofà, Chateau d'Ax, Gruppo Molteni, Guzzini, B&B ITALIA, Scavolini, Poltrona Frau** e la francese **Maisons du Monde**.

A livello europeo e mondiale le principali concorrenti sono: **Natuzzi (Divani & Divani), Chateau d'Ax, Maisons du Monde, Poltrona Frau, Gruppo Molteni, B&B ITALIA** e **Scavolini**.

Di seguito sono presenti i **company profile** delle aziende competitor nel mercato italiano per un inquadramento sintetico ma efficace delle diverse imprese, che metta in risalto le caratteristiche principali e che possa fornire una fotografia dell'azienda al tempo attuale.

Successivamente analizzeremo le imprese che attuano la maggiore concorrenza al colosso **IKEA** solo nell'ambito europeo e dunque mondiale, con un grafico di **value curves e moodboard**, per sottolineare il posizionamento razionale ed emozionale di ciascuna azienda rispetto al proprio (o ai propri) **strategic segments**, con il relativo vantaggio competitivo. La scelta di selezionare esclusivamente i competitor europei per i grafici **value curves e moodboard**, dipende da un orientamento di analisi volto a valorizzare l'impatto che **IKEA** ha nel contesto europeo e mondiale e che oggi, è il contesto dove realmente si gioca la leadership aziendale. Il contesto italiano, difatti, sembrava troppo limitato per un'analisi approfondita e si è scelto di valorizzare le imprese italiane che sono riuscite ad espandersi in un contesto internazionale. Tali analisi permetteranno di individuare le differenze tra le varie aziende e di capire il loro ruolo nel mercato, sia italiano, sia europeo- mondiale. Ricordiamo brevemente che attraverso i grafici **value curves e moodboard** sarà possibile individuare oltre al posizionamento razionale (per i primi) ed emozionale (per i secondi) delle diverse imprese, anche la migliore strategia per migliorare i punti di debolezza dei vari **key attributes** (ovvero i fattori chiave o variabili critiche di successo che sono determinanti ed hanno un impatto forte sulla **community** di riferimento. Tale **community** corrisponde allo/agli **strategic segments** che l'impresa sceglie per attuare il suo posizionamento competitivo. Di seguito in successione si trovano i **Company Profile** delle aziende *competitor* in Italia: **Mondo Convenienza, Divani & Divani, Poltronesofà, Chateau d'Ax, Maisons du Monde, Scavolini, Poltrona Frau, Molteni, Guzzini, B&B ITALIA**, seguite dal **Company Profile di IKEA**.

<p>Storia</p>	<p>Nasce nel 1986 sotto l’inventiva e la determinazione dell’imprenditore Giovan Battista Carosi che stabilisce nel Lazio il primo stabilimento. Nel giro di pochi anni l’azienda cresce e si espande anche nelle regioni italiane: Toscana, Abruzzo, Veneto, Lombardi, Emilia Romagna diventando una leader del settore.</p>
<p>Dimensione aziendale e Tipologia di Produzione</p>	<p>Dimensione aziendale estesa in tutto il territorio italiano.</p> <p> Holding di famiglia con espansione dovuta o ad acquisizione di locali o a locazione.</p> <p> Grande distribuzione organizzata di mobili e complementi d'arredo</p> <p>Modello di Business di tipo Pull-in Bound .</p>
<p>Fatturato</p>	<p>L’ultimo bilancio depositato nel registro delle imprese corrisponde all’anno 2011 e riporta un range di fatturato di 'tra 6.000.000 e 30.000.000 Euro'. 794 milioni del 2011 a 737 milioni del 2012, con una perdita del 7,2% con una quota del 10,4 per cento del mercato, è al terzo posto nella distribuzione moderna del mobile in Italia</p>
<p>-Numero punti vendita - Paesi di diffusione -Presenza sul territorio italiano e straniero</p>	<p>Punti vendita: 32 (Punti Vendita e Outlet)</p> <p>Presenza sul territorio: Piemonte, Lombardia, Veneto, Emilia Romagna, Toscana, Umbria, Abruzzo, Lazio.</p> <p>Numero di transazioni annuali: 440 000 e numero di consegne annuali 550 000.</p>
<p>-Prodotti principali</p>	<p>Cucine, Camere da letto, Armadi ,Letti, Camerette ,Soggiorni, Divani, Tavoli e sedie ,Arredo bagno ,Multiuso e scarpiera, Reti e materassi, Illuminazione, Complementi e librerie.</p>
<p>-Innovazione e ricerca Attenzione e rispetto per</p>	<p>Negoziario virtuale sul web, pioniere nel settore arredamento con l’ e-commerce (vendita on line), applicazione per iPhone.</p>

l'ambiente.	<p>Possibilità di finanziamenti a rate</p> <p>Per il mondo B2B dei grandi clienti a partita IVA: possibilità per progettisti ed imprenditori di consultare ampio catalogo on line per arredo di hotel, agriturismi e villaggi turistici.</p>
-Strategia (Vision e Mission)	<p><u>Vision:</u> Lealtà, Responsabilità , Spirito d'Iniziativa e miglior rapporto qualità-prezzo attraverso varietà e convenienza progettate su misura con trasporto e montaggio a casa. Il cliente al centro dell'azienda,presenza di consulenti e programmi 3d capaci di predisporre disegni e preventivi dettagliati. Professionalità e trasparenza , televendita 7 giorni su 7,consegna rapida entro 48 h.</p> <p><u>Mission:</u> nuove aperture di strutture commerciali ,per aumentare la quota di mercato, crescita delle persone impiegate e del valore della competitività assumendo nuove figure professionali e specialisti.</p>
-Principali canali di comunicazione	<p>Catalogo, Affissioni, Stampa : riviste e giornali, Web, spot pubblicitari Radiofonici e in TV (preferibilmente locali rispetto ai network nazionali), saloni, gallerie,showroom.</p>
-Principali canali di distribuzione-shopping experience	<p>Azienda <i>Large retail specializzato in mobili e accessori per l'arredamento, diretto e monobrand</i> con nessuna politica di saldi o sconti. Affidamento della produzione basata su ampio network di fornitori. Punti vendita con ampie superfici maggiori di 400 mq.</p>
-Tipologia di clienti (strategic segments)	<p>Professionisti che vogliono arredare la seconda o terza casa, coppie sposati, pensionati.²²</p>

²² Specchio economico, www.specchioeconomico.com , Mondo Convenienza, www.mondoconvenienza.com



Company Profile:

<p>-Storia</p>	<p>Il gruppo Natuzzi nasce nel 1959 dalla creazione e dalla guida di Pasquale Natuzzi. La holding Natuzzi S.p.A. è l'unica azienda non americana del settore "arredamento" quotata a Wall Street dal 1993.</p> <p>Comprende 3 marchi: <i>Natuzzi, Italsofa e Leather Editions.</i></p>
<p>-Dimensione aziendale -Tipologia di Produzione</p>	<p>Il Gruppo Natuzzi è la più grande azienda italiana nel settore dell'arredamento. Dimensione aziendale estesa in tutto il territorio italiano e in mercati esteri.</p> <p>Il Gruppo controlla il 92% delle materie prime e dei semilavorati destinati alla produzione acquistandoli direttamente dai mercati di approvvigionamento e trasformandoli in stabilimenti produttivi specializzati nella lavorazione delle pelli, delle strutture portanti in legno o metallo, delle imbottiture e dei prodotti finiti.</p> <p>La produzione è integrata orizzontalmente attraverso industrie in Italia, Cina, Russia e Romania e sfrutta l'esperienza di artigiani professionisti e il Know-how. La lavorazione dei materiali e la produzione avviene esclusivamente negli stabilimenti italiani.</p>
<p>-Fatturato</p>	<p>Fatturato pari a 486,4 milioni di euro, realizzato nel 2011 e di € 468,8 milioni di euro 31 dicembre 2012.</p>
<p>-Paesi di diffusione, -Presenza sul territorio italiano e straniero</p> <p>-Numero addetti</p>	<p>Il Gruppo Natuzzi esporta l'88% della produzione in 123 mercati e detiene le maggiori quote di mercato in Europa con il 50% e in America con il 36%.</p> <p>La sede centrale è quella di Santeramo in Colle (Bari) e vi sono uffici commerciali in USA, Cina, Belgio, Spagna, Giappone, Regno Unito, India, Brasile, Russia, Germania e Svizzera e nelle città di: Atene, Roma, Milano, Londra, Parigi, Madrid, New Delhi, Sidney, New York, Shanghai, Budapest, Seoul, Zurigo.</p> <p>I collaboratori del Gruppo sono 6,616, in Italia e all'estero e 6.742 a dicembre 2012.</p> <p>I prodotti vengono realizzati in 11 stabilimenti integrati verticalmente e 4 all'estero (Cina, Brasile, Romania).</p> <p>.</p>
<p>-Prodotti principali</p>	<p>Divani, Divani letto, Poltrone, Divani motion e funzioni, Tavoli, Lampade, Tappeti, Soggiorno, Accessori, Rivestimenti.</p>

<p>-Innovazione e ricerca, -Attenzione e rispetto per l'ambiente.</p>	<p>Nel settore dell'arredamento, il Gruppo Natuzzi è tra i maggiori investitori in ricerca e sviluppo dei prodotti con un'importante attività attenta alla progettazione di nuovi stabilimenti, allo sviluppo del software e alla gestione della rete extranet che consenta ai clienti di ogni parte del mondo di gestire i propri ordini da postazioni remote.</p>
<p>-Strategia (Vision e Mission)</p>	<p><u>Vision</u>; ricerca del bello, qualità dei materiali, valori di etica ed integrità, rispetto degli standard internazionali di qualità e sicurezza, valorizzazione del territorio e sviluppo sostenibile in un'ottica di responsabilità sociale, design esclusivamente made in Italy con creazioni nate dal centro stile Natuzzi, profonda passione per le pelli(di cui è leader mondiale) e per i tessuti, tecnologia del comfort e dell'innovazione, forte <i>shopping experience</i>.</p> <p><u>Mission</u>: Offrire ad ogni cliente la possibilità di realizzare il proprio ambiente living ideale, in cui esprimere la propria personalità e sensibilità estetica ,attraverso servizi garantiti dal Gruppo ai propri clienti riguardanti principalmente la consegna a domicilio del rivenditore in ogni angolo del mondo, la fatturazione nella valuta locale e una completa assistenza on line di pre e post vendita.</p>
<p>-Principali canali di comunicazione</p>	<p>Catalogo, Affissioni, Stampa : riviste e giornali, Web, spot pubblicitari Radiofonici e in TV, saloni, gallerie, showroom e festival.</p>
<p>-Principali canali di distribuzione</p> <p>-Numero di punti vendita -shopping experience</p>	<p>Azienda <i>Large retail specializzato in mobili e accessori per l'arredamento, a canale indiretto multibrand (presenza di tre marchi)</i>. Modello di Business di tipo <i>Pull-in Bound</i> ma anche <i>Push-out-Bound</i> con politiche di sconti e promozioni</p> <p>Possibilità di attuare il Franchising.</p> <p>I punti vendita hanno un'area espositiva media di 600mq</p> <p>La forza vendita è continuamente formata per consigliare il cliente in ogni fase della scelta. 600 Punti vendita nel mondo, 285 <i>stores</i> e 315 <i>galleries</i></p>
<p>-Tipologia di clienti (strategic segments)</p>	<p>Si posiziona nella fascia alta e medio alta del mercato mondiale dell'arredamento. Una marca di riferimento per tutti i consumatori, sensibili al fascino del design e dello stile italiano, che ricercano qualità dei materiali, artigianalità e comfort</p>

23

²³ Divani & Divani, www.divaniedivani.it , www.natuzzifranchising.it , www.natuzzipressroom.com

Company Profile:

poltronesofà
ARTIGIANI DELLA QUALITÀ

-Storia	<p>Poltronesofà nasce nel 1995 a Forlì grazie ad un'intuizione dell'imprenditore reggiano Renzo Ricci che, capace di cogliere tutti vantaggi che il polo industriale della Romagna poteva offrirgli, ha trasformato la piccola azienda in un leader nella produzione e vendita di divani e poltrone in tessuto.</p>
-Dimensione aziendale - Tipologia di Produzione	<p>Grande Azienda.</p> <p>La produzione di divani è incentrata sul progetto nato da un pensiero all'origine possibilmente ricercato ed originale, attraverso un disegno ben congeniato. Cura del dettaglio, ricerca di nuove idee e utilizzo di materiali di qualità sono garanzia di risultati di alto livello che permettono all'azienda di distinguersi sul mercato italiano e in tutto il mondo.</p> <p>La cura dei tessuti è fondamentale: selezione di più di 350 tessuti per i rivestimenti dei divani, senza escludere la classe. L'obiettivo degli esperti sarti è quello di dare morbidezza, resistenza ed adattabilità ai tessuti. La minuziosa cura ricade anche nella scelta delle pelli più pregiate e prodotte in Italia.</p> <p>Garanzia sui divani di almeno 15 anni con riparazioni a spese dell'azienda se sopraggiungo problemi o mal funzionamenti.</p>
-Fatturato	<p>Il fatturato di POLTRONESOFA' S.P.A. durante il 2011 è aumentato del 41.72% rispetto a 2009. Il gruppo che è riuscito a chiudere il 2012 con un fatturato di 145 milioni, in crescita del 20%.</p>
-Paesi di diffusione, Presenza sul territorio italiano e straniero, Numero addetti	<p>Estesa su tutto il territorio italiano</p> <p>All'estero: presente in Francia e a Malta.</p>
-Prodotti principali	<p>Divani, Poltrone, Lampade, Tavoli e Tappeti.</p>

<p>-Innovazione e ricerca, - Attenzione e rispetto per l'ambiente.</p>	<p>Possibilità di finanziamenti a rate</p>
<p>-Strategia (Vision e Mission)</p>	<p><u>Vision</u>: Visione del divano non come semplice arredo, ma come elemento essenziale della scelta per il proprio salotto, prodotto con creatività, attenzione e professionalità di artigiani, sarti e progettisti che ogni giorno, da più di quindici anni, mettono la loro passione ed esperienza per ottimizzare servizio offerto. I maggiori Valori sono: 1) Opportunità personalizzate, 2) Bellezza, comodità e Praticità e infine 3) Disponibilità e Capillarità.</p> <p><u>Mission</u>: Marchio semplice, memorizzabile e noto, Pubblicità e promozioni costanti, Lay-out espositivo molto caratterizzante, Politica commerciale trasparente e competitiva, Immagine ricercata, di élite, Alta professionalità degli operatori.</p> <p>Ampia gamma di prodotti, articolata nelle varianti di rivestimento: tessuto e pelle. Soluzioni personalizzate per il cliente. Sviluppare la rete attraverso l'attivazione di Punti di Vendita diretti ed in franchising. Valorizzare il marchio ed il patrimonio commerciale di ogni Punto Vendita per consolidare la posizione nel tempo di leader.</p>
<p>-Principali canali di comunicazione</p>	<p>Catalogo, Affissioni, Stampa : riviste e giornali, Web, spot pubblicitari Radiofonici e in TV , saloni, gallerie, showroom.</p>
<p>-Principali canali di distribuzione</p> <p>-Numero di punti vendita</p> <p>-shopping experience</p>	<p><i>Azienda Large retail specializzato in mobili e accessori per l'arredamento, a canale indiretto e monobrand</i></p> <p>Possibilità di attuare il Franchising. Modello di Business di tipo <i>Pull-in Bound</i> ma anche <i>Push-out-Bound</i> con politiche di sconti e promozioni.</p> <p>120 negozi monomarca in Italia e 30 negozi in Francia.</p> <p>Tutti i punti vendita sono stati pensati per essere caldi ed accoglienti e per mostrare il mondo di <i>poltronesofà</i> in tutta la sua completezza.</p> <p>Negozi distribuiti sul territorio nazionale, presso le principali città, nei punti di alta densità e nelle zone di passaggio automobilistico e pedonale.</p> <p>Poltronesofà opera sul mercato, attraverso società collegate da più di 60 anni.²⁴</p>

²⁴ Poltrone Sofà, www.poltronesofa.com, www.informazione-aziende.it, www.pambianconews.com

Company Profile : **Chateau d'Ax**

-Storia	Nasce nel1948 dal fonfatore Bruno Colombo a Lenate sul Severo, nel cuore della Brianza ed è un'azienda con più di sessant'anni di esperienza grazie alla volontà della famiglia di trasformare la qualità degli uomini in risorse per la causa e per la missione. Si sviluppa per oltre 60 anni tappa dopo tappa con attenta qualificazione della distribuzione e con una forte <i>Brand identity</i> costruito poco a poco.
-Dimensione aziendale - Tipologia di Produzione	Dimensione aziendale estesa in tutto il mondo Grande distribuzione organizzata di mobili e complementi d'arredo. Esporta verso 84 paesi e dal 1994, ha anche sviluppato una rete in franchising.
-Fatturato	L'ultimo bilancio depositato da CHATEAU D'AX S.P.A. nel registro delle imprese corrisponde all'anno 2011 e riporta un range di fatturato di 'Sopra 30.000.000 Euro'. Il fatturato durante il 2011 era di 240 milioni di euro ed è aumentato del 11.47% rispetto a 2009.
-Paesi di diffusione, Presenza sul territorio italiano e straniero,Numero addetti	Diffusione sul territorio Italiano e nella Svizzera italiana. In Italia copre le seguenti regioni: Abruzzo, Basilicata, Calabria, Campania, Emilia Romagna, Friuli Venezia Giulia, Lazio ,Liguria. Espansione del progetto franchising in Belgio, Portogallo, Francia, Spagna e Olanda e due nuove linee.
-Prodotti principali	1)Giorno: Divani,(in pelle, tessuto, relax, trasformabili a letto,), Poltrone e Complementi di Arredo(poltroncine e Tappeti). 2)Notte: letti, Armadi, Materassi, Guanciali e Biancheria. 3)Cucine

<p>-Innovazione e ricerca, - Attenzione e rispetto per l'ambiente.</p>	<p>Attenta sperimentazione di nuovi materiali che possano massimizzare la funzionalità senza dimenticare il gusto e la classe che si ricerca negli oggetti .</p>
<p>-Strategia (Vision e Mission)</p>	<p><i>Vision:</i> nucleo familiare, dedizione al lavoro, rigore esecutivo, collaborazioni educate, artigianalità, sensibilità alla qualità, umiltà nel servizio, manufatti che sorprendono, riscuotono consenso.</p> <p>Mira ad esser il <i>brand</i> della modernità abitativa secondo le declinazioni di gusto personale passando da un design romantico ad uno di lusso.</p> <p><i>Mission:</i> L'offerta di una lunga linea di prodotti,punta ad essere di ottima qualità grazie all'esperienza e alla ricerca, pur sempre alla portata di tutti.</p>
<p>-Principali canali di comunicazione</p>	<p>Catalogo, Affissioni, Stampa : riviste e giornali, Web, spot pubblicitari Radiofonici e in TV, saloni, gallerie,showroom.</p>
<p>-Principali canali di distribuzione -Numero di punti vendita -shopping experience</p>	<p>Azienda <i>Large retail specializzato in mobili e accessori per l'arredamento , a canale indiretto e monobrand.</i></p> <p>Possibilità di attuare il Franchising .</p> <p>Modello di Business di tipo <i>Pull-in Bound</i> ma anche <i>Push-out Bound</i> con politiche di sconti e promozioni. 140 negozi in Italia e in Svizzera .</p> <p>Più di 300 nel mondo, ad oggi, i negozi si trovano nei seguenti paesi del mondo: 140 in Italia ,92 in Francia ,31 in Cina ,18 in Belgio, 14 in Portogallo, 12 in Spagna, 8 in Olanda ,6 in Sud Africa ,4 in Israele , 3 in India ,3 in Svizzera ,2 a Cipro ,2 in Indonesia, 2 in Marocco , 2 in Islanda , 2 in South Corea ,2 in Tunisia , 1 in Albania , 1 in Angola,1 in Australia , 1 in Bosnia, 1 in Croazia ,1 in Guadalupe , 1 in Hong Kong ,1 in Iran, 1 a Malta, 1 in Marocco , 1 nelle Mauritius, 1 nelle Filippine, 1 in Russia , 1 in Slovacchia, 1 in Taiwan e 1 in Thailandia.</p> <p>Vendite in Italia per un valori pari a 188 milioni nel 2011.</p> <p>50 modelli di salotti, 45 di cucine e 35 diverse camere da letto.²⁵</p>

²⁵ Il Sole 24 Ore, www.ilsole24ore.com, Chateau d'Ax, www.chateau-dax.it, Informazione aziende, www.informazione-aziende.it

Company Profile:



-Storia	Il fondatore e direttore di questa società, Xavier Marie, ha aperto il suo primo negozio di Maisons du Monde a Bordeaux nell'aprile 1996.
-Dimensione aziendale -Tipologia di Produzione	<p>Marchio di distribuzione specializzato nell'arredo (mobili e oggetti provenienti da tutto il mondo) e articoli per la casa: arte della tavola, tessuti, illuminazione, candele, ecc.</p> <p>Ha un'estensione di 163 000 mq di magazzini, 9 designer specializzati del marchio e 40 000 articoli esclusivi e attua una consegna garantita in oltre 12 paesi.</p> <p>Importazione di articoli concepiti originalmente con cura, pregni delle influenze culturali dei paesi di provenienza.</p> <p>Utilizzo di legni esotici (tek e shorea) impiegati per la fabbricazione, la cui trasformazione durante il viaggio di importazione, dovuta ad alterazione del legno per variazioni di temperatura e igrometria, lascia dei fori caratteristici che donano un'originalità ulteriore al prodotto, non alterandone la qualità.</p> <p>Utilizzo frequente di palissandro delle Indie, lacca della Cina, Cofanetto tibetano.</p>
-Fatturato	L'azienda ha un fatturato di 323 milioni di euro nel 2011
-Paesi di diffusione, Presenza sul territorio italiano e straniero, Numero addetti	<p>Diffusione nei seguenti paesi: Belgio, Francia, Germania, Italia Lussemburgo e Spagna</p> <p>Ha oltre 3700 collaboratori.</p>
-Prodotti principali	Mobili soggiorno, decorazione Soggiorno, sala Da pranzo, Cucina e bagno, camera, Mobili Junior, Mobili giardino. Accessori arredo
-Innovazione e Ricerca, Attenzione e rispetto per	<p>Rinnovamento delle tematiche ad ogni stagione con novità presenti in negozio ogni settimana.</p> <p>Gli oggetti traggono ispirazione dalla moda, dai viaggi e dalla strada .</p>

L'ambiente.	Donazioni di 800 000 ogni anno a favore dell'ambiente.
-Strategia (Vision e Mission)	<p><u>Vision</u>: Costruzione di un arredo attraverso una miscela di influenza e colori di Cina,India e Marocco con l'intento di creare un interno unico ed originale.</p> <p><u>Brand Concept</u>: 1) Accessibilità: apertura del mercato ad una clientela diversificata con prezzi conveniente. 2)Tendenza: prodotti ideati esclusivamente da designer interni, 3) Esoticità: ispirazione ed invito al viaggio con tendenze forti rinnovate nel tempo e alla conoscenza delle più varie etnie, 4) : Diversificazione: da 5.000 a 6.000 referenze, oltre 10 famiglie di prodotto, 40.000 elementi in negozio.</p> <p>I valori aziendali sono : Entusiasmo, Passione, Coinvolgimento, Esigenza ed Appartenenza.</p> <p><u>Mission</u>: Coniugazione in un'unica formula la grande distribuzione e l'accoglienza della <i>Boutique</i> con un <i>Merchandising personalizzato</i>. Magazzini integrati interni e di proprietà. Forte economia responsabile: produzione e distribuzione a responsabilità ecologica.</p>
-Principali canali di comunicazione	Catalogo, Affissioni, Stampa : riviste e giornali, Web, spot pubblicitari Radiofonici e in TV, saloni, gallerie,showroom e festival.
-Principali canali di distribuzione -Numero di punti vendita -shopping experience	<p>Azienda <i>Large retail specializzato in mobili e accessori per l'arredamento, a canale diretto monobrand</i> senza possibilità di <i>Franchising</i>. Possibilità di <i>sconti e promozioni</i>.</p> <p>220 negozi in Francia e in Europa.La rete italiana conta oggi 17 punti di vendita, fra negozi stand alone e nei centri commerciali.</p> <p>Apertura di circa 15-20 negozi all'anno in Francia e in Europa</p> <p>La società ha anche 14 negozi sotto l'insegna "La maison", principalmente situati nella Francia occidentale.</p> <p>Presente sul mercato internazionale dal 2007, Maisons du Monde consegna in diversi paesi europei attraverso il suo negozio online. Il sito è disponibile in 6 lingue: francese, tedesco, spagnolo, italiano, olandese e inglese e permette di ordinare in 12 paesi.</p> <p>Struttura a rete bene determinata e gerarchicamente ben suddivisa nelle seguenti figure: Direttore di rete, Direttore regionale, Direttore di negozio,Vice responsabile negozio,Coordinatore visivo, Commesso principale, Cassiere e Magazziniere.²⁶</p>

²⁶ Maisons du Monde, www.maisonsdumonde.com

Company Profile :**SCAVOLINI™**

-Storia	<p>Oltre 50 anni di esperienza nella produzione di Cucine, profonda evoluzione da realtà artigianale ad industria .</p> <p>Nasce a Pesaro nel 1961 con una piccola produzione di cucine componibili che dà avvio all'avventura dei fratelli Valter ed Elvino Scavolini.</p> <p>1970-79: consolida rete distributiva e amplia rete commerciale</p> <p>1984: leadership del settore</p> <p>1990-99:perfeziona sistema produttivo e commerciale, creazione gruppo Scavolini con vari riconoscimenti.</p> <p>2000-2009: innovativo sistema utility, attenzione per l'ambiente e ottimizzazione tecnologica.</p> <p>2010-2013:nuovo passo nell'eco sostenibilità, introduzione del settore "bagni".</p>
-Dimensione aziendale - Tipologia di Produzione	<p>Dal 1984 è la prima marca di cucine in Italia.</p> <p>Ha industrie di grandi dimensioni con un complesso processo produttivo che permette la realizzazione di cucine ad alto valore qualitativo a costi contenuti e competitivi.</p> <p>L'Azienda è oggi in grado di garantire anche ampie forniture per lussuosi complessi residenziali di tutto il mondo. Diffusione del <i>brand</i> nel <i>Contract System</i></p>
-Fatturato	<p>Il fatturato 2012 è stato di 180 milioni di euro</p>
-Paesi di diffusione, Presenza sul territorio italiano e straniero,Numero addetti	<p>L'Azienda esporta il suo marchio e i suoi prodotti, nei diversi continenti, in oltre 50 paesi.</p> <p>Stabilimenti con una superficie coperta complessiva di 93.000 mq.</p> <p>Presenza nei principali paesi della Comunità Europea e dell'Europa orientale e in aree strategiche che interessano la Turchia, l'India, Israele, Cipro, la Cina, l'Indonesia, gli Stati Uniti, l'America latina. Marca e prodotti raggiungono oggi persino località esotiche, come Barbados, St. Kitts, Santo Domingo</p>
-Prodotti	<p>Cucine, Soggiorno,Bagno, Tavoli e sedie</p>

principali	
-Innovazione e ricerca, Attenzione e rispetto per l'ambiente.	<p>Inaugurazione di <i>Sunload</i>, che prevede la realizzazione di due impianti fotovoltaici di ultima generazione per complessivi 40.000 mq, arrivando a utilizzare esclusivamente energia proveniente da fonti rinnovabili nelle proprie attività.</p> <p>Uso responsabile delle risorse, utilizzo di energie rinnovabili, e recupero dei materiali di scarto. Impiego del pannello fotovoltaico F per i rivestimenti delle cucine. Certificazione garantita UE: <i>UNI EN ISO 14001</i> e prestigioso attestato "COSMOB Qualitas Praemium Indoor Hi-Quality".</p> <p>Sistemi di filtraggio per l'aria, raccolta differenziata, riciclo naturale dell'acqua e scelta di carta ecologica.</p> <p>Prodotti a norma e compatibilità ambientale.</p>
-Strategia (Vision e Mission)	<p><u>Vision</u>: "Desideriamo che Scavolini, da cucina più amata dagli italiani, diventi anche la più amata per il resto della casa e per le famiglie di tutto il mondo"</p> <p><u>Mission</u>: "Lavoriamo per elevare la qualità della vita domestica, curandone sia gli aspetti estetici che quelli funzionali, nel pieno rispetto dei nostri valori"</p> <p>Valori aziendali: Consapevolezza, Qualità, Meticolosità, Innovazione, Efficienza, Rigore, Ecologia, Partecipazione, Coinvolgimento, Etica, Responsabilità.</p>
-Principali canali di comunicazione	Catalogo, Affissioni, Stampa : riviste e giornali, Web, spot pubblicitari Radiofonici e in TV, mostre di cucine, audiovisivi, campioni di materiali, informatica, saloni, gallerie, showroom e festival.
-Principali canali di distribuzione -Numero di punti vendita -shopping experience	<p>Azienda <i>Large retail specializzato in mobili e accessori per l'arredamento, a canale indiretto monobrand</i> con possibilità di <i>Franchising</i>. Modello di Business di tipo <i>Pull-in Bound</i> ma anche <i>Push-out Bound</i> con politiche di sconti e promozioni</p> <p>Presenza di 1000 negozi selezionati in Italia</p> <p>Due linee guida nel sistema di Distribuzione: la capillare dislocazione su territorio nazionale di punti vendita che rendono possibile la visione e l'analisi delle sue cucine al più alto numero di potenziali acquirenti, e la qualificazione dei Rivenditori preparati a soddisfare, con strumenti adeguati e un'ampia gamma di servizi pre e post vendita, tutte le esigenze dei clienti.²⁷</p>

²⁷ Scavolini, www.scavolini.com, La Repubblica, www.repubblica.it



Company Profile:

<p>-Storia</p>	<p>Nasce nel 1912 : Renzo Frau deposita il marchio presso la Camera di Commercio di Torino. Nominata nel 1926 fornitrice della “Real casa”. 1926-1939: nascita di modelli di poltrone ogni anno diversi ed innovativi. 1965-1984: realizzazione di modelli premiati per arredamento di mobili teatri e per la casa. 1996: la poltrona Frau arreda il parlamento europeo.1998-1999: sperimentazione di tavoli e sedie in fibra di carbonio e titanio.2001-2005: Poltrona Frau acquisisce la <i>Gebruede</i> , <i>Cappellini</i>, <i>Cassina</i>, <i>Alias e Nemo</i>, arreda il Parco della Musica a Roma di Renzo Piano e gli elicotteri privati di Alitalia e JET. 2006: quotazione in Borsa,2007-2009:vince diversi premi internazionali, arreda il Palazzo delle Esposizioni di Roma e l’Pera House di Oslo, nasce l’evento “Milano design Village”.</p>
<p>-Dimensione aziendale - Tipologia di Produzione</p>	<p>Grande azienda a livello internazione con grande distribuzione organizzata specializzata nel settore arredamento di interni ma anche settore <i>Contract e Car</i>. La Produzione è sottoposta a rigorosi controlli di laboratorio e di qualità e ferree procedure di manifattura . Certificazioni UNI EN ISO 9001:2008 per l’arredo e il <i>Contract</i>, UNI EN ISO 9001:2008 e ISO/TS 16949:2009 per il <i>Car</i>. Il settore <i>Contract e Car</i> prevede la realizzazione dell’azienda in oltre 500 progetti, in più di 20 paesi, con 20 collezioni di poltroncine personalizzabili, 1200 certificazioni di conformità. Settore ad alto grado di personalizzazione, differenti tipologie di equipaggiamento , con versatilità ed adattabilità, sia all’outdoor sia agli aeroporti.</p>
<p>-Fatturato</p>	<p>Nel Bilancio Consolidato del Gruppo: Ricavi di vendita: 125.997 nel I semestre 2013, contro i 116.169 € del I semestre 2012. Utile (Perdita) netto del periodo 1.960 € nel I semestre 2013 contro i 391 € del I semestre 2012.</p>
<p>-Paesi di diffusione, Presenza sul territorio italiano e straniero,Numero addetti</p>	<p>Diffusione in tutti i continenti: Europa,Africa, America,Asia ed Oceania. Solamente in Europa: Albania, Andorra, Austria, Belgio, Bosnia, Croazia, Repubblica Ceca,Cipro, Danimarca, Estonia, Finlandia, Francia, Ungheria, Islanda,Irlanda, Italia, Lituania, Linchestain, Lussemburgo,Malta,Montenegro, Olanda, Norvegia, Polonia, Portogallo, Romania, Russia, Serbia, Slovenia, Spagna, Svezia, Svizzera, Ucraina, Inghilterra.</p>

<p>-Prodotti principali</p>	<p>Divani, Poltrone, Sedie, Poltroncine, Tavoli, Letti, Mobili, Ufficio, Complementi, Scrivanie</p>
<p>-Innovazione e ricerca, Attenzione e rispetto per l'ambiente.</p>	<p>Ricerca continua su nuovi materiali, soprattutto legno pelle, cuoio, metalli, sui quali si svolge un'attività di attualizzazione e differenziazione con l'obiettivo di preservare la naturale morbidezza, calore e tattilità, capaci di soddisfare ogni gusto.</p> <p>La ricerca si rivolge anche a materiali come l'alluminio, gli espansi, i compositi, il medium density, il titanio e la fibra di carbonio. Rispetto delle norme ambientali internazionali.</p> <p>Nuovi impieghi di materiali e tecnologie, nuove combinazioni di capacità costruttiva e salvaguardia della funzione del prodotto: comodità, adattabilità, durata soprattutto nel settore <i>Car e Contract</i>.</p>
<p>-Strategia (Vision e Mission)</p>	<p><i>Vision & Mission:</i></p> <p>:1) Comunicare: attenzione agli oggetti e al loro valore, renderli protagonisti non solo nel quotidiano ma anche negli eventi quali cinema, teatro, televisione, credere nella conoscenza e nell'informazione. 2) Coniugare design e tradizione: creazione di arredi che sopravvivano alle mode ai cambiamenti, rilettura dei classici e innovazione superando gli schemi abituali.</p> <p>3) Consapevolezza: portare nel mondo il valore del <i>made in Italy</i>. 4) Esplorazione: apertura al mondo non solo dell'abitare ma anche del lavorare con la stessa intensità e comfort. 5) Realizzare: attuare una produzione con l'alta tecnologia della grande industria e la sapienza creativa degli artigiani. 5) Conoscenza e Capacità: utilizzare al meglio i materiali con una lavorazione ottimale ed una esperienza di lunga generazione. 6) Viaggiare: esplorare nuove dimensioni con un'attenzione particolare alla sfera della funzionalità della ricerca e del Comfort.</p>
<p>-Principali canali di comunicazione</p>	<p>Catalogo, Affissioni, Stampa : riviste e giornali, Web, spot pubblicitari Radiofonici e in TV, mostre, audiovisivi, campioni di materiali, informatica, saloni, gallerie, showroom e festival.</p>
<p>-Principali canali di distribuzione -Numero di punti vendita, shopping experience</p>	<p>Azienda <i>Large retail specializzata in mobili e accessori per l'arredamento, a canale indiretto e Multibrand</i>. Modello di Business di tipo <i>Pull-in Bound</i> ma anche <i>Push-out Bound</i> con politiche di sconti e promozioni. 201 Punti vendita totali</p> <p>Possibilità di attuare il Franchising : apertura di due "Group multibrand franchise stores" negli USA (maggio 2010) e inaugurazione del più grande <i>showroom</i> a Miami di 2500 mq</p> <p>Presenza di showroom anche in America latina: Brasile (San Paolo), in Messico.²⁸</p>

²⁸ Poltrona Frau, www.poltronafrau.com

Company Profile:

Molteni & C

-Storia	<p>Molteni è tra i principali gruppi industriali italiani del settore del mobile. Comprende quattro aziende, leader nel settore: Molteni&C S.p.A. (mobili per la casa), Unifor S.p.A. (mobili per l'ufficio), Dada S.p.A. (mobili per la cucina), Citterio S.p.A. (mobili per l'ufficio e la casa).</p> <p>■ Angelo e Giuseppina Molteni fondano l'azienda nel 1934 a Giussano (Milano)</p> <p>Anni '70: ricerca nei mobili componibili Anni '80: collezione di mobili singoli</p> <p>2004: creazione divisione "imbottiti" .</p>
-Dimensione aziendale - Tipologia di Produzione	<p>Azienda di grande distribuzione internazionale e produzione industriale, con un'innovativa qualità tecnologica e antica tradizione fatta di sapienza di una lunga tradizione artigianale fusi insieme. 5 siti produttivi in Italia, 161.000 metri quadrati di superficie produttiva coperta, 600.000 pannelli prodotti ogni anno, 6 al minuto, 1 ogni 10 secondi.</p> <p>28.000 sedute ogni anno numero pari alle poltrone di tutti i teatri storici italiani.</p> <p>250.000 metri quadrati di tessuto, attenzione alla qualità per 700.000 ore all'anno, con un'ampia ricerca ,raccolta informazioni, progettazione, studio e documentazione..</p> <p>Dal 1934 tutta la filiera di produzione in Italia a Giussano, vero <i>Made in Italy</i>.</p> <p>Ciclo integrale di produzione, controllo totale, dalla scelta dei materiali fino alla definizione del mobile, con un'ampia sinergia per tecnologie, ricerca, esplorazione di nuove tipologie adeguate ai mutamenti in atto nella casa e nei luoghi di lavoro tra le 4 aziende del gruppo. Attività <i>Contract</i> che prevedono la realizzazione di progetti chiavi in mano su larga scala, sia per realtà private, sia per spazi pubblici complessi.</p>
-Fatturato	<p>230 milioni di euro di fatturato nel 2012.</p>
-Paesi di diffusione, Presenza sul territorio italiano e	<p>Diffusione in oltre 60 paesi: in tutti i continenti: Andorra, Angola, Australia, Austria, Baharin, Belgio, Brasile, Bulgaria, Canada, Cina, Cipro, Corea del Sud, Danimarca, Emirati arabi, Estonia, Filippine, Finlandia, Francia, Georgia, Germania Giappone, Grecia, India, Indonesia, Irlanda, Islanda, Israele, Italia, Lettonia, Libano, Linchestein, Lituania, Lussemburgo, Macedonia, Malesia, Malta, Marocco, Messico, Moldavia, Norvegia, Paesi Bassi, Panama, Polonia, Portogallo, Portorico, Regno Unito,</p>

straniero,Numero addetti	Repubblica Ceca, Romania, Russia, Saint Martin, Serbia e Montenegro, Singapore, Slovacchia, Slovenia, Spagna, Stati Uniti, Sudafrica, Sudan, Svezia, Svizzera, Taiwan, Thailandia, Turchia, Ucraina, Ungheria, Venezuela. Attuazione di una join venture in Cina. 900 tra dipendenti e collaboratori worldwide (90% in Italia, 10% all'estero)
-Prodotti principali	Sistemi, Armadi, Mobili giorno, Tavoli, tavolini, Sedie, Divani e Poltrone, Letti, Complementi notte.
Innovazione e ricerca, attenzione e rispetto per l'ambiente.	4 centri di Ricerca&Sviluppo : il 5% del fatturato investito ogni anno in ricerca. Forte capacità di innovazione, Controllo nei processi produttivi e attenta ricerca dei materiali e dei rivestimenti di lavorazione . Attività di formazione e aggiornamento ad hoc.
-Strategia (Vision e Mission)	<u><i>Vision & Mission:</i></u> miglioramento continuo delle condizioni di salute e sicurezza negli ambienti di lavoro. Valori Aziendali: Impegno Professionale, Rispetto delle Persone, Integrità, Lealtà, Partecipazione. Si privilegia l'interesse aziendale sull'interesse personale e ogni amministratore dell'azienda deve rispettare i seguenti valori: Rispetto della Legalità e Rispetto e salute della Sicurezza sul Lavoro. Vi è un'attenzione particolare nel Rispetto dell'ambiente e della collettività, nel rapporto con i fornitori e con i clienti.
-Principali canali di comunicazione	Catalogo, Affissioni, Stampa : riviste e giornali, Web, spot pubblicitari Radiofonici e in TV, mostre, audiovisivi, campioni di materiali, informatica, saloni, gallerie, showroom e festival.
-Principali canali di distribuzione - Numero di punti vendita, shopping experience	Azienda <i>Large retail specializzata in mobili e accessori per l'arredamento , a canale indiretto e Multibrand (3 marchi).</i> Possibilità di <i>Franchising</i> , Modello di Business di tipo <i>Pull-in Bound</i> ma anche <i>Push-out Bound</i> con politiche di <i>Sconti e promozioni</i> . Possibilità di finanziamento. Presenza di: 5 Flagship Store (Milano, Parigi, Londra, New York e Singapore), più di 30 negozi mono-brand e 15 sedi operative in Italia e all'estero, oltre 600 punti vendita. ²⁹

²⁹ Molteni, www.molteni.it, Panorama, www.economia.panorama.it

<p>Storia</p>	<p>Nasce nel 1912 grazie all'imprenditore Enrico Guzzini che rivoluziona la sua produzione di oggetti in corno di bue.</p> <p>1938: l'introduzione del plexiglas nella fabbricazione di oggetti per la casa.</p> <p>Anni '60: utilizzo degli acrilici da stampaggio ,</p> <p>Anni '80: sviluppo del progetto bicolore.</p> <p>Negli anni '90: iniezione assistita da gas compiuto Anni '90 ad oggi. Ricerca sui materiali plastici con l'abbinamento proficuo dei futuristici acrilici ai più classici elementi della tradizione, come la porcellana, il vetro, l'acciaio e il legno</p>
<p>-Dimensione aziendale - Tipologia di Produzione</p>	<p>Grande industria a distribuzione organizzata</p> <p>Presente la holding di famiglia <i>Fimag</i> azienda che ingloba le seguenti imprese:</p> <p>Fratelli Guzzini: oggetti per la tavola, sempre anticipatori delle tendenze del vivere contemporaneo.</p> <p>Presidente:Domenico Guzzini. Amministratore Delegato: Adolfo Guzzini.</p> <ul style="list-style-type: none"> • i Guzzini illuminazione: apparecchi di illuminazione architettuale, attraverso cui la luce genera spazi e relazioni. • Teuco Guzzini : prodotti per idromassaggio e per gli ambienti dedicati al comfort, al rilassamento, alla cura di sé. • Gitronica, fondata nel 1990, società controllata da Teuco, che opera nel settore dell'elettronica di controllo per gli elettrodomestici, la domotica e gli impianti di illuminazione. .
<p>-Fatturato</p>	<p>Nel 2007 il Gruppo Guzzini ha conseguito un fatturato di 374 milioni di euro, occupando circa 2.000 addetti.</p>
<p>-Paesi di diffusione, Presenza sul territorio italiano e straniero, Numero addetti</p>	<p>Italia : tutte le regioni italiane</p>

-Prodotti principali	Tavola, Cucina, Casa, Regalo, contenitori, utensili, posate, piccoli elettrodomestici, complementi d'arredo, piccola elettronica di consumo.
-Innovazione e ricerca, Attenzione e rispetto per l'ambiente.	Continuo aggiornamento del catalogo Cultura tecnica attenta, Test personale delle tecnologie utilizzate, verifica della conformità, Standard produttivi più rigorosi a livello internazionale e gusto estetico e funzionalità importanti.
-Strategia (Vision e Mission)	<u>Vision& Mission:</u> “Dare qualità al quotidiano, Il futuro è multimateriale e multiforme”, Affidabilità, Facile utilizzo e Costo Contenuto. L'obiettivo è quello di creare una produzione di oggetti per la casa: pratici, inconfondibili, disegnati nei particolari e curati nella manifattura e allo stesso tempo ricercata, affidabile e di grande qualità produttiva. Utilizzo di nuovi materiali con un 'estetica pari a quella dei materiali classici. Sviluppo costante del design.
-Principali canali di comunicazione	Catalogo, Affissioni, Stampa : riviste e giornali, Web, spot pubblicitari Radiofonici e in TV, mostre , audiovisivi, campioni di materiali, informatica, saloni, gallerie, showroom e festival
-Principali canali di distribuzione - Numero di punti vendita, shopping experience	<i>Azienda Large retail specializzata in mobili e accessori per l'arredamento , a canale indiretto e monobrand.</i> <i>Politica di sconti e promozioni</i> Possibilità di attuare <i>Franchising</i> ³⁰

³⁰ FIMAG, Gruppo Guzzini, www.fimag.it, www.fratelliguzzini.it , Imprese San, www.impresesan.it

B&B ITALIA

Company Profile:

<p>-Storia</p>	<p>Nasce nel 1966 dal fondatore Piero Ambrogio Busnelli con forte vocazione di tipo industriale e manageriale. Si afferma al livello internazionale per la produzione di imbottiti. Anni 60: sperimentazioni di materiali nuovi Anni '70: lancio de “le bambole” e nascita del marchio B&B ITALIA..Nel 1975 nasce MAXALTO. Rivisitazione di forme della ebanisteria e liuteria. Anni '80: creazione di un”sistema di sedute” anni’90-2000: forti sperimentazioni e riconoscimenti mondiali ,2010: con la crisi nuove sperimentazioni per fronteggiarla.</p>
<p>-Dimensione aziendale - Tipologia di Produzione</p>	<p>Ha due divisioni principali: B&B ITALIA DIVISIONE CASA sia domestico sia collettivo e B&B ITALIA DIVISIONE CONTRACT.</p> <p>2 <i>Brand</i>: B&B ITALIA e MAXALTO con i quali si rappresenta al livello internazionale.. B&B ITALIA si riferisce a esigenze abitative con prodotti di elevata qualità e forte contenuto di design, innovazione e tecnologia, espressione di contemporaneità sofisticata e di eleganza.</p> <p>MAXALTO: è specializzato nella lavorazione del legno,con l’intento di coniugare l’esperienza dell’artigiano con le avanzate tecniche industriali per ottenere una qualità eccellente. Prevedi arredi per la zona giorno e la zona notte con preziosità dei materiali e la ricercatezza dei dettagli, ideati per essere dei “classici contemporanei”.Produzioni per : l’arredo residenziale (B&B ITALIA), quello per esterni (B&B Italia out door nato nel 2007) o quello per uffici/aree pubbliche (B&B Italia Project nata nel 2006).Ha una divisione <i>Contract</i>: B&B ITALIA si occupa da oltre trent’anni di realizzazioni “chiavi in mano” di arredi e finiture nell’area dell’hospitality, retail, uffici e nautica. E’ riconosciuta come partner d’eccezione da progettisti e investitori di tutto il mondo per lo sviluppo tecnico – esecutivo di alberghi, residence, uffici, teatri, negozi, yacht e navi da crociera.</p>
<p>-Fatturato</p>	<p>B&B Italia ha fatturato nel 2010 di 156 milioni e nel 2011 vantava un fatturato maggiore di 156 milioni di euro.</p>
<p>-Paesi di diffusione, Presenza sul territorio italiano e s traniero,Numero addetti</p>	<p>Quota export oltre l’80 %.</p> <p>B&B ITALIA è presente con la propria rete di vendita in 54 paesi con oltre 800 punti vendita autorizzati.</p>

<p>-Prodotti principali</p>	<p>Divani, Poltrone, Sedie, Tavoli, Tavolini, Scrittori, Letti, Contenitori, Sistemi, Complementi, Accessori .</p>
<p>-Innovazione e ricerca, Attenzione e rispetto per l'ambiente.</p>	<p>Ricerca come elemento strategico della politica di sviluppo, attraverso un centro di SVILUPPO & RICERCA interno. Collaborazioni con designer internazionali, continua innovazione del <i>Know-how</i> , coniugando idea creativa e capacità progettuale.</p> <p>Sperimentazione di nuovi materiali per avere una maggiore efficienza e per ottenere un comfort e ed una qualità elevati. Aggiornamento continuo di processi e impianti.</p> <p>Numerosi primati di sperimentazione: la tecnologia del poliuretano a freddo schiumato in stampi, la realizzazione in chiave industriale di manufatti in vetroresina pre impregnata con resine sintetiche (in collaborazione con bayer), l'impiego di imbottiture di dacron (con dupont de nemours), la realizzazione di strutture per divani in acciaio con garanzia di durata decennale e con inserimento di meccanismi progettati dal cr&s ed altre ancora.</p> <p>Certificazione sistema qualità uni en iso 9001:2008 .</p>
<p>-Strategia (Vision e Mission)</p>	<p><u>Vision</u>: “ in un'alchimia tra creatività, innovazione e capacità industriale emergono elementi d'arredo moderni, fortemente distintivi e caratterizzati da grande qualità ed eleganza “senza tempo” ”. <u>Mission</u>: “Esprimere il proprio tempo e rappresentare la cultura contemporanea” .</p>
<p>-Principali canali di comunicazione</p>	<p>Catalogo, Affissioni, Stampa : riviste e giornali, Web, spot pubblicitari Radiofonici e in TV, mostre , audiovisivi, campioni di materiali, informatica,saloni, gallerie,showroom e festival.</p>
<p>-Principali canali di distribuzione -Numero di punti vendita,shopping experience</p>	<p>Azienda <i>Large retail specializzata in mobili e accessori per l'arredamento , a canale indiretto e multibrand</i>. Possibilità di attuare <i>Franchising</i>. <i>Politica di sconti e promozioni</i> .Apertura di <i>Flagshipstore</i> nelle più importanti città del mondo, fra cui Milano, Londra, Parigi, Monaco, New York, Chicago, Tokyo e molte altre ancora.</p> <p>Conta una rete di otto punti vendita diretti, 13 monomarca e 70 corner di vendita in tutto il mondo.³¹</p>

³¹ B&B, www.bebitalia.com, AbiIndustria, www.abindustria.it, La repubblica, www.repubblica.it



Company Profile :

<p>-Storia</p>	<p>Ingvar Kamprad fonda IKEA nel 1943.</p> <p>Il nome IKEA è l'acronimo delle iniziali del fondatore (I.K.) e di Elmtaryd e Agunnaryd, la fattoria e il villaggio dove Kamprad crebbe</p> <p>Anni 40-50: trasformazioni di IKEA in un'azienda di arredamento. con l'esplorazione del design dei mobili del montaggio fai da te, della pubblicità, dell'uso di un catalogo e di uno spazio espositivo per raggiungere il maggior numero di persone possibile.</p> <p>Anni 60-70: apertura nuovi negozi e creazione di prime idee geniali.</p> <p>Anni '80: IKEA si espande esponenzialmente in nuovi mercati, come gli USA, l'Italia, la Francia e il Regno Unito</p> <p>Anni '90: nasce IKEA Piccoli e il Gruppo IKEA</p> <p>Anni 2000: Espansione in Giappone e in Russia. Articoli per il bagno e per la cucina.</p> <p>dal 1982, il Gruppo IKEA è di proprietà di una fondazione. Lo scopo è quello di finanziare opere di beneficenza attraverso Stichting IKEA Foundation nei Paesi Bassi e di reinvestire nel Gruppo IKEA.</p>
<p>-Dimensione aziendale - Tipologia di Produzione</p>	<p>Grande aziende a distribuzione organizzata: offre un ampio assortimento di articoli d'arredamento di buon design e funzionali a prezzi così vantaggiosi da permettere al maggior numero possibile di persone di acquistarli.</p> <p>Il Gruppo IKEA opera attraverso l'intera catena del valore, da strategia per l'assortimento e sviluppo del prodotto, a produzione, distribuzione e retail</p>
<p>-Fatturato</p>	<p>Nel 2012, a fine esercizio registra un fatturato di 27 miliardi di euro con un utile netto di € 3,2 miliardi (circa l'11,8 sul fatturato)</p> <p>Crescita organica +4,6 % (tasso di crescita sui negozi esistenti a perimetro costante) con una crescita delle vendite più alta in Cina, Russia ,Polonia, Stati uniti e Germania.</p>
<p>-Paesi di diffusione, Presenza sul territorio italiano e</p>	<p>Opera in 42 nazioni nel mondo attraverso 39.000 co-worker o collaboratori.</p> <p>Vendite annuali per oltre 27 miliardi di euro.</p> <p>Nel 2012: donazioni per 82 milioni di euro a vari progetti e partnership.</p> <p>La divisione alimentare ha visto le vendite aumentare di oltre l'8% a 1.3 miliardi di euro.</p>

straniero,Numero addetti	
-Prodotti principali	Mobili per esterno, Scrivanie, Specchi,Tutto per la Tavola,Decorazioni, Mobili per il bagno, Letti e Materassi, Sedie, Articoli per abiti, Decorazioni pavimenti , Mobili per cucina ed elettrodomestici, Illuminazione, Piccoli contenitori, Divani e poltrone,Mobili, Ristorante e Gastronomia Svedese, Tavoli, Tessili e tappeti, Attrezzi ed accessori di montaggio, Mobili Tv e soluzioni audio video,Ambienti di servizio,Prodotti IKEA dei PICCOLI,Prodotti IKEA FAMILY, prodotti per il Business, prodotti per l'estate.
-Innovazione e ricerca, Attenzione e rispetto per l'ambiente.	“Sostenibilità, per IKEA, significa prendersi cura delle persone e dell'ambiente, ad esempio aiutando i bambini bisognosi o producendo energia da fonti rinnovabili”. I valori: 1)Sostenibilità dei prodotti per la casa,2)Protezione delle energie e delle risorse, 3)Migliori condizioni di vita per le popolazioni locali
-Strategia (Vision e Mission)	<u>Vision</u> : “offrire un vasto assortimento di articoli d'arredamento belli e funzionali a prezzi così vantaggiosi da permettere al maggior numero possibile di persone di acquistarli”e anche “to create a better everyday life for the many people” <u>Mission</u> :Assortimento con articoli di arredamento belli, funzionali e a prezzi bassi, con un'attenzione ai costi importante. Ottimizzazione delle materie prime. Offerta prodotti di qualità ad un prezzo accessibile. Forte eredità svedese dei valori del viver bene e sano:ambienti luminosi, freschi, aperti, con colori chiari, materiali naturali senza trattamenti.
-Principali canali di comunicazione	Catalogo, Affissioni, Stampa : riviste e giornali, Web, spot pubblicitari Radiofonici e in TV, mostre , audiovisivi, campioni di materiali, informatica,saloni, gallerie,showroom e festival.
-Principali canali di distribuzione –	Il Gruppo IKEA gestisce i suo Stores il rapporto di franchising con Inter IKEA Systems B.V. Circa 40 negozi IKEA in 15 paesi sono gestiti da altri franchisee all'esterno del Gruppo IKEA. Solo nel 2012 apertura di 11 Stores in 9 paesi. Attualmente ha 346 Stores in 42 paesi. A fine 2012 IKEA ha 298 Stores in 26

Numero di punti vendita, shopping experience	paesi, rivestendo 1,9 miliardi di euro nel business. Le vendite sono aumentate del 9,5 % rispetto al 2011. Più di 690 milioni di persone visitano gli Stores (con crescita del 5,3 %), più di un miliardo visitano il web site e più di 2000 prodotti innovativi vengono diffusi in un anno. <i>Azienda Large retail specializzata in mobili e accessori per l'arredamento, a canale indiretto monobrand. Politiche di sconti e promozioni.</i> Modello di business sia <i>Pull-in bound</i> , sia <i>Push -out bound</i> . ³²
---	--

Abbiamo concluso l'elenco dei vari *Company Profile* di tutti i competitor a livello italiano di IKEA e dalle schede proposte sicuramente si può notare che le aziende evidenziate all'inizio del paragrafo come concorrenti europei, sono sicuramente quelle che possono essere considerate rilevanti ai fini di un confronto con IKEA.

Difatti, non saranno passati inosservate le differenze eclatanti in numeri di fatturato, numero di punti vendita e diffusione dei negozi a livello internazionale delle imprese che abbiamo definito concorrenti a livello europeo: *Natuzzi (Divani & Divani), Chateau d'Ax, Maisons du Monde, Poltrona Frau, Gruppo Molteni, B&B e Scavolini*, rispetto i numeri riportati dalle Imprese italiane che operano esclusivamente a livello nazionale o che hanno una diffusione in territorio estero ancora limitata: *Mondo Convenienza, Guzzini e Poltronesofà*.

Certamente IKEA troverà come *competitor* solamente i gruppi *made in Italy* che abbiamo citato a livello europeo e mondiale, proprio perché questi ultimi hanno una diffusione, una capacità imprenditoriale tale ed un design riconosciuto a livello mondiale come sinonimo di qualità italiana, che potrebbe scalfire in parte il colosso svedese.

Tuttavia, un'analisi più dettagliata dei vantaggi competitivi dei *competitor* rilevanti sarà fatta nel prossimo paragrafo nel quale attraverso i grafici *Value Curves e Moodboard* analizzeremo il posizionamento razionale ed emozionale delle varie aziende.

³² IKEA, www.ikea.com, Il Sole 24 Ore, www.ilsole24ore.com

1.3 Analisi comparativa tra IKEA e Competitors

Procediamo con l'analisi dei vantaggi competitivi e del relativo posizionamento razionale ed emozionale dei maggiori competitor di IKEA a livello globale. Tali imprese sono: *Natuzzi (Divani & Divani)*, *Chateau d'Ax*, *Maisons du Monde*, *Poltrona Frau*, *Gruppo Molteni*, *B&B* e *Scavolini*. Di ogni azienda sarà presentato un grafico *Value Curves* ed uno *Mood Board*.

Value Curves: Natuzzi (Divani & Divani)

KEY ATTRIBUTES	VALUE		
	LOW	MEDIUM	HIGH
Qualità dei materiali e dei prodotti finiti, Durata e Garanzia			
Gamma portafoglio Offerta Prodotti e Diversificazione			
Prezzo, Sconti e Promozioni			
Comfort e Funzionalità			
Stile, Design e Originalità			
Qualità del Servizio pre e post vendita			
Brand and Store Experience			
Comunicazione			
Distribuzione			
Ricerca & Innovazione			
"Green Factor": Ecosostenibilità e rispetto per l'ambiente			

Value Curves : Chateau d'Ax

KEY ATTRIBUTES	VALUE		
	LOW	MEDIUM	HIGH
Qualità dei materiali e dei prodotti finiti, Durata e Garanzia			
Gamma portafoglio Offerta Prodotti e Diversificazione			
Prezzo, Sconti e Promozioni			
Comfort e Funzionalità			
Stile, Design e Originalità			
Qualità del Servizio pre e post vendita			
Brand and Store Experience			
Comunicazione			
Distribuzione			
Ricerca & Innovazione			
"Green Factor": Ecosostenibilità e rispetto per l'ambiente			

Value Curves : Maisons du Monde

KEY ATTRIBUTES	VALUE		
	LOW	MEDIUM	HIGH
Qualità dei materiali e dei prodotti finiti, Durata e Garanzia			
Gamma portafoglio Offerta Prodotti e Diversificazione			
Prezzo, Sconti e Promozioni			
Comfort e Funzionalità			
Stile, Design e Originalità			
Qualità del Servizio pre e post vendita			
Brand and Store Experience			
Comunicazione			
Distribuzione			
Ricerca & Innovazione			
"Green Factor": Ecosostenibilità e rispetto per l'ambiente			

Value Curves: Poltrona Frau

KEY ATTRIBUTES	VALUE		
	LOW	MEDIUM	HIGH
Qualità dei materiali e dei prodotti finiti, Durata e Garanzia			
Gamma portafoglio Offerta Prodotti e Diversificazione			
Prezzo, Sconti e Promozioni			
Comfort e Funzionalità			
Stile, Design e Originalità			
Qualità del Servizio pre e post vendita			
Brand and Store Experience			
Comunicazione			
Distribuzione			
Ricerca & Innovazione			
"Green Factor": Ecosostenibilità e rispetto per l'ambiente			

Value Curves: Gruppo Molteni

KEY ATTRIBUTES	VALUE		
	LOW	MEDIUM	HIGH
Qualità dei materiali e dei prodotti finiti, Durata e Garanzia			
Gamma portafoglio Offerta Prodotti e Diversificazione			
Prezzo, Sconti e Promozioni			
Comfort e Funzionalità			
Stile, Design e Originalità			
Qualità del Servizio pre e post vendita			
Brand and Store Experience			
Comunicazione			
Distribuzione			
Ricerca & Innovazione			
"Green Factor": Ecosostenibilità e rispetto per l'ambiente			

Value Curves: B&B ITALIA

KEY ATTRIBUTES	VALUE		
	LOW	MEDIUM	HIGH
Qualità dei materiali e dei prodotti finiti, Durata e Garanzia			
Gamma portafoglio Offerta Prodotti e Diversificazione			
Prezzo, Sconti e Promozioni			
Comfort e Funzionalità			
Stile, Design e Originalità			
Qualità del Servizio pre e post vendita			
Brand and Store Experience			
Comunicazione			
Distribuzione			
Ricerca & Innovazione			
"Green Factor": Ecosostenibilità e rispetto per l'ambiente			

Value Curves: Scavolini

KEY ATTRIBUTES	VALUE		
	LOW	MEDIUM	HIGH
Qualità dei materiali e dei prodotti finiti, Durata e Garanzia			
Gamma portafoglio Offerta Prodotti e Diversificazione			
Prezzo, Sconti e Promozioni			
Comfort e Funzionalità			
Stile, Design e Originalità			
Qualità del Servizio pre e post vendita			
Brand and Store Experience			
Comunicazione			
Distribuzione			
Ricerca & Innovazione			
"Green Factor": Ecosostenibilità e rispetto per l'ambiente			

Value Curves: IKEA

KEY ATTRIBUTES	VALUE		
	LOW	MEDIUM	HIGH
Qualità dei materiali e dei prodotti finiti, Durata e Garanzia			
Gamma portafoglio Offerta Prodotti e Diversificazione			
Prezzo, Sconti e Promozioni			
Comfort e Funzionalità			
Stile, Design e Originalità			
Qualità del Servizio pre e post vendita			
Brand and Store Experience			
Comunicazione			
Distribuzione			
Ricerca & Innovazione			
"Green Factor": Ecosostenibilità e rispetto per l'ambiente			

Mood Board: tale strumento mette in evidenza i concetti chiave che la comunicazione di ogni *Competitor* intende esaltare nel posizionamento emozionale nel mercato rivolgendosi alla sua community di riferimento.

Mood Board Natuzzi



Natuzzi propone un Posizionamento basato su:

- 1: Bellezza**
- 2: Qualità**
- 3: Design made in Italy**

Mood Board Chateau d’Ax



Il Posizionamento di Chateau d’Ax:

- 1: Duro Lavoro**
- 2: Famiglia**
- 3: Artigianalità**
- 4: Qualità**

Mood Board Maisons du Monde



Maisons du Monde attua il Posizionamento sui seguenti valori:

- 1: Accessibilità**
- 2: Tendenza**
- 3: Esoticità**
- 4: Diversificazione**

Mood Board Poltrona Frau



Il Posizionamento di Poltrona Frau si basa sui seguenti valori:

- 1: Comunicazione**
- 2: Design**
- 3: Esplorazione**
- 4: Realizzazione**

Mood Board Gruppo Molteni



I valori del Posizionamento di Molteni sono:

1: Rispetto delle Persone

2: Integrità

3: Lealtà

4: Partecipazione

Mood Board B&B ITALIA



Il Posizionamento emozionale B&B ITALIA è basato sui seguenti Pilastri:

1: Creatività

2: Innovazione

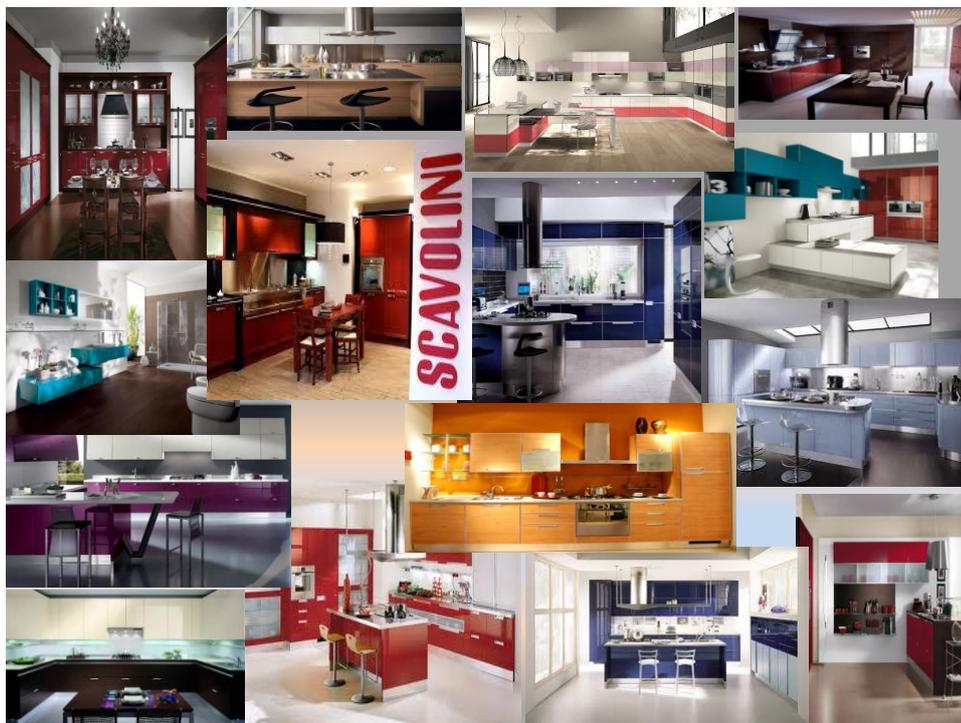
3: Capacità Industriale

4: Modernità

5: Qualità

6: Eleganza

Mood Board Scavolini



I Valori del Posizionamento di Scavolini sono i seguenti:

- 1: Qualità
- 2: Innovazione
- 3: Efficienza

Mood Board IKEA



I valori proposti sono i 5 pilastri sui quali si basa l'offerta di valore di IKEA:

1: Convenienza: i prezzi bassi sono alla base di tutto il processo di creazione e produzione dei prodotti

2: Funzionalità: i prodotti devono essere utili e devono fornire soluzioni capaci di soddisfare il cliente

3: Design: lo stile degli articoli è importante e viene curato come aspetto fondamentale della policy IKEA

4: Praticità: gli oggetti devono essere comodi e facili da usare nella quotidianità delle vite dei clienti.

5: Famiglia: Tutta l'offerta IKEA è pensata per soddisfare le famiglie, andare in contro ai genitori e ai bambini e per rendere migliore la loro vita.

Dai risultati ottenuti con le *Value Curves* e i *Mood Board* la situazione che si può evidenziare è che certamente le aziende *competitor* di **IKEA** a livello mondiale sono molto estese, hanno molteplici punti vendita e quelle italiane come: *Natuzzi (Divani & Divani), Chateau d'Ax , Poltrona Frau, Gruppo Molteni, B&B e Scavolini*, in particolare, hanno anche il marchio *made in Italy* che gli conferisce un prestigio non indifferente.

Difatti, dai grafici si evince che il posizionamento di tutte le imprese è su una fascia medio-alta, con qualche punto di debolezza per ognuna di loro: le imprese italiane hanno una policy di prezzo molto elevata rispetto ai prezzi convenienti di **IKEA** e questo le pregiudica sicuramente agli occhi del consumatore attento al portafoglio.

Certamente, la scelta di praticare prezzi elevati è dovuta agli alti costi di investimento nella produzione di oggetti ed elementi costituiti da materiali di alto pregio e raffinatezza, con una lavorazione importante alle spalle, che non permettono di praticare prezzi troppo convenienti. Inoltre, l'attenzione per il design e per una ricercatezza dei rivestimenti e delle forme è molto sentita nelle aziende *made in Italy*, che riescono sempre ad offrire una qualità ed uno stile senza eguali, ma che spesso li esclude dal mercato di massa e li costringe a rivolgersi ad un segmento di target più elevato con maggiori disponibilità economiche. Non a caso, i maggiori clienti di queste aziende sono spesso professionisti o famiglie a reddito più elevato.

Coerentemente con quanto osservato, si può affermare che le imprese italiane qui esaminate hanno tutte una storia alle spalle molto importante, con un'esperienza artigianale notevole e tipica della cultura italiana, che ha permesso loro nel tempo di guadagnarsi la fama internazionale del design italiano d'eccellenza, che sicuramente **IKEA** non possiede.

Tuttavia, **IKEA**, facendo forza sulla propria tradizione svedese minimalista e lineare, è il colosso mondiale con il fatturato più elevato, numero di vendite maggiori, numero di investimenti nel settore e nella eco sostenibilità, compresi partnership molto forti con ONG di fama internazionale, di elevato impatto sociale.

Anche le aziende *made in Italy* praticano politiche ecologiche volte all'eco sostenibilità ambientale con l'intento di minimizzare l'impatto sull'ambiente e sebbene investano il loro fatturato in progetti di ricerca e sviluppo, promuovendo le innovazioni e le sperimentazioni con i materiali, non hanno lo stesso apporto sociale ed ecologico che **IKEA** riesce a promuovere con le sue donazioni e partnership con diversi organismi internazionali, quali ad esempio: **UNICEF**, **WWF**, il **Forest Stewardship Council (FSC)** e **Greenpeace**.³³

Se inoltre, andiamo ad analizzare i numeri di punti vendita o di *stores*, delle varie aziende non sfugge che, nonostante **IKEA** abbia un numero di *stores* minore rispetto alle *competitor* analizzate, riesce ad avere un design altamente competitivo e un invincibile rapporto qualità prezzo che ha stracciato nel tempo tutte le altre aziende rivali.

Unico fattore penalizzante per **IKEA** osservato nell'analisi, può essere il servizio pre e post vendita, che rispetto alle aziende italiane, nelle quali il cliente è seguito più da vicino da esperti e specialisti con il supporto di strumenti digitali e non, è minimizzato e lascia molto spazio all'intraprendenza del "fai da te" di ogni consumatore. L'impresa svedese ha ancora un po' di strada da fare per migliorare tale servizio che non rispecchia di sicuro i canoni di professionalità delle aziende italiane.

Caso a parte si riconosce in *Maisons du Monde*, che pur rimanendo lontana dall'artigianalità italiana, è forse la più particolare perché ricorre a stili esotici ed etnici che la posizionano in una fascia più di nicchia e le conferiscono un pubblico più ristretto, sebbene esteso, non in diretta concorrenza esasperata con **IKEA**.

Nel capitolo successivo andremo ad approfondire tale analisi competitiva analizzando meglio il profilo aziendale di **IKEA** e cercando di spiegare il fattore chiave del suo successo rispetto a tutte le altre aziende.

³³ **IKEA**, www.ikea.com, il Forest Stewardship Council (FSC): Il FSC è un 'organizzazione globale senza fine di lucro dedicata a promuovere la gestione forestale responsabile in tutto il mondo, www.fsc.org

CAPITOLO 2 IL SUCCESSO DI IKEA

2.1 IKEA



Dopo la panoramica descritta nel capitolo precedente nel quale si sono analizzati il mercato dell'arredamento e i maggiori competitor di IKEA, passiamo nel vivo della nostra trattazione analizzando il profilo completo di questa azienda.

La domanda che sorge spontanea è: “Qual è la chiave del successo di IKEA?” L’obiettivo cardine di questo capitolo è proprio quello di individuare tale fattore e di poter spiegare la strategia di successo del gigante svedese.

Introduciamo l’azienda iniziando dalle origini, la **STORIA**.

Le radici di questa azienda risalgono a quelle del suo fondatore, Ingvar Kamprad (nato nel 1926), che fin da piccolo dimostra una capacità imprenditoriale notevole: i primi segnali di tale capacità iniziano a soli 7 anni con la vendita di fiammiferi e di piccoli oggetti ai cittadini del suo piccolo villaggio nel sud della Svezia, e si concretizzano nel 1943, anno nel quale Ingvar, solamente diciassettenne, avvia la sua attività di piccolo commerciante vendendo oggetti di diverso tipo.

L’attività inizia la sua pubblicità nel 1945, con la pubblicazione del primo catalogo nel ’51, mentre già nel ’48, i mobili vengono introdotti nell’assortimento. Nel 1953 si attuò la prima esposizione di mobili a Älmhult, in Svezia nella quale veniva proposto il primo *concept* della cosiddetta “Idea IKEA”, secondo la quale, esponendo i prodotti si dava l’opportunità ai clienti di vedere e toccare con mano i mobili prima dell’acquisto. Nel 1956 inizia la progettazione di mobili adatti ad essere imballati in pacchi piatti e ad essere montati dai clienti. Il motivo principale di questa nuova politica fu l’estrema pressione esercitata dai competitor sui fornitori di IKEA affinché boicottassero l’azienda. Il ’58 e il ’59 furono anni di due importanti traguardi: l’apertura del primo negozio IKEA e l’assunzione del centesimo collaboratore nell’azienda.³⁴

³⁴ IKEA, www.ikea.com

Dal 1960 al '73 si ottengono diversi risultati: viene aperto il primo ristorante IKEA, si attuano alcuni importanti disegni di sedie e librerie che diventeranno un classico per l'impresa e l'azienda inaugura il più grande negozio in Svezia, raggiungendo anche la Norvegia, la Danimarca e la Svizzera. Interessante è l'arrivo del *truciolare* nel 1968, un materiale molto economico, resistente e facile da lavorare e del *denim* nel 1973 per rivestimenti dei mobili, entrambi innovativi e perfetti per la produzione. Dal 1974 al '77 IKEA introduce **SKOPÅ**, poltrona innovativa prodotta con ciotole e secchi di plastica, lancia **POEM**, poltrona in legno laminato e arriva in Germania, Australia, Canada e Austria. Il '78 viene ricordato per la nascita della libreria **BILLY**, altro classico dell'assortimento IKEA, che raggiunge nel '79 anche i Paesi Bassi.

Gli anni '80 comportano una svolta decisiva: vengono introdotti il divano **KLIPPAN** e il tavolino **LACK**, due punti di forza della collezione, si varcano i confini della Francia (con il primo negozio a Parigi) e del Belgio; e nel 1984, oltre a raggiungere una quota di vendita del catalogo pari a 45 milioni di copie, nasce **IKEA FAMILY**, vera innovazione del settore, che consiste in un *club soci* di tutti i clienti IKEA che vogliono aderire e che è presente oggi, in oltre 16 nazioni con oltre 167 negozi e comprende più di 15 milioni di soci. Dal '85 al '89 si susseguono altri cambiamenti: IKEA approda negli USA, nel Regno Unito e in Italia (il primo negozio è quello di Milano) contando su un nuovo presidente, un nuovo CEO e su 100 000 collaboratori totali in 60 negozi.

Anche gli anni '90 sono ricchi di ottimi traguardi: nel 1990 IKEA avvia la **prima strategia ambientale**, che mira a garantire la responsabilità ambientale in tutte le attività svolte dall'azienda stessa e dai suoi collaboratori e si insedia anche in Ungheria, in Repubblica Ceca e Polonia nel '91. Nello stesso anno, per poter produrre autonomamente mobili e componenti in legno e derivati, dà vita al **Gruppo Industriale Swedwood**, acquistando segherie ed impianti di produzione. Sempre in ottica ecologica ambientale diventa partner del **Forest Stewardship Council (FSC)**, un'organizzazione internazionale, senza scopo di lucro, che certifica la provenienza dei prodotti contenenti legno individuandone la foresta di origine.³⁵

³⁵ IKEA, www.ikea.com

Il 1994 e il '95 sono anni all'insegna delle innovazioni in termine di stile: viene introdotta con **MAMMUT** una serie di tavoli e sedie appositamente studiati per i bambini, creata secondo la loro fantasia, altamente resistente e sicura; e viene lanciata la linea **IKEA PS** che incarna i valori di forma, funzione e prezzo basso. Se nel 1996 IKEA spopola in Spagna (nel suo primo negozio a Madrid) con la nuova sedia **DAGIS**, pensata esclusivamente per i bambini, nel '97, il successo non è minore, con il lancio di **IKEA DEI PICCOLI**, assortimento specifico per loro e con l'accoglienza positiva del suo *primo sito web*. Anche il '98 è un anno fondamentale, perché l'azienda conquista il suolo cinese e viene assunto il *primo manager forestale* all'interno del Gruppo IKEA, che nel '99 si espande e raggiunge 50 000 collaboratori e 158 negozi in 29 paesi. Nello stesso anno, non solo IKEA dona fondi a **UNICEF** e **Save the Children** per migliorare l'istruzione in Kosovo, ma vince anche un premio internazionale con la cucina **VARDE**.

Con il nuovo millennio altri fondamentali risultati non tardano ad arrivare.

Solo nel 2000 l'azienda arriva in Russia e crea il proprio *Codice di condotta* ("**The IKEA Way on Purchasing Home Furnishing Products (IWAY)** e il "**The IKEA Way on Preventing Child Labour**" (il codice di condotta sulla prevenzione del lavoro minorile)'), che fissano i termini di condotta (negli aspetti legali, le condizioni lavorative, la prevenzione attiva del lavoro minorile, l'ambiente e la gestione forestale) e i requisiti minimi che i fornitori in partnership con IKEA devono osservare e si possono aspettare dalla stessa.

Partecipa inoltre al progetto con **UNICEF** per i diritti dei bambini in India, avviando un programma nel nord del paese per sconfiggere e prevenire il lavoro minorile. Avvia anche il suo *primo e-commerce* on line sul proprio sito web in Svezia e Danimarca. Nasce nel 2001 la *prima rete ferroviaria IKEA (IKEA Rail AB)* alimentata con energia rinnovabile che permette di gestire i trasporti ferroviari dell'azienda con un treno che effettua cinque viaggi alla settimana tra Älmhult, in Svezia, e Duisburg, in Germania e sempre nel 2001, l'azienda inizia da pioniere, la produzione di mobili con finitura stampata direttamente su fibra di legno e *truciolare*.³⁶

³⁶ IKEA, www.ikea.com

Negli stessi anni rafforza la collaborazione con *Greenpeace*, (iniziata nel lontano '91) ed elimina con gradualità l'uso degli sbiancanti nei materiali e l'impiego di sostanze inquinanti, promuovendo attivamente la salvaguardia delle foreste intatte. Nel 2002 si avvia il progetto **RECOVERY IKEA**, un novo concetto, promosso in oltre 100 negozi europei, che permette di recuperare o riciclare i prodotti mal funzionati riportati in negozio, anziché eliminarli. Nello stesso anno, il *Gruppo Ikea* promuove insieme a il *WWF* e al *Fondo mondiale per la conservazione della natura*, una gestione responsabile delle foreste di tutto il mondo. Con la stampa della prima relazione sulla responsabilità ambientale e sociale (**Social & Environmental Responsibility Report**) e con l'apertura del duecentesimo negozio negli USA e il primo in Portogallo, il 2004 risulta essere molto proficuo.

Stessa sorte per il 2005, con la nascita della *prima collezione per la camera da letto*, con soluzioni ottimali anche per la cucina e con la raccolta fondi, che convoglia il ricavato della vendita dei peluche IKEA, per finanziare l'*UNICEF* e *Save the Children* e per promuovere, insieme al *WWF*, metodi più responsabili nella coltivazione del cotone.

Tante altre iniziative sociali sono promosse da IKEA nel 2005-2006, quali ad es.: donazione di 9000 tavoli per le scuole di Liberia e Burundi per un progetto di scolarizzazione, donazione di 100.000 piumini, 125.000 lenzuola, 18.000 coperte, 145.000 giocattoli e 300 materassi, per aiutare le vittime dello tsunami del 2004 in Indonesia, Sri Lanka e India, creazione dell'**organizzazione IKEA Social Initiative**, per coinvolgere la comunità mondiale nelle iniziative di *UNICEF* e *Save the Children*, prevenzione con il *WWF* del disboscamento illegale in Russia per promuovere una selvicoltura legale in Russia e Cina e donazione di 335 000 piumini alle vittime del terremoto in Pakistan.

Lancia il proprio marchio alimentare, che riunisce circa il 150 % dei prodotti dell'assortimento gastronomico e che si basa su tradizione e ricette svedesi, e arriva in Giappone nel 2006, mentre promuove nel 2007 un progetto con il *WWF* per ridurre le emissioni di gas effetto serra, con l'obiettivo di migliorare l'efficienza energetica e di utilizzare fonti di energia rinnovabili. Sempre nello stesso anno, inaugura il negozio IKEA più internazionale a confine tra Svezia e Finlandia in un bacino a confine con Russia e Norvegia, nella città di Haparanda.³⁷

³⁷ IKEA, www.ikea.com

Attualmente IKEA è diventata il **Gruppo IKEA** proprietà di una fondazione dal 1982, che ha lo scopo di finanziare opere di beneficenza attraverso **Stichting IKEA Foundation** nei Paesi Bassi e di reinvestire nel **Gruppo IKEA**, la cui proprietaria è la **Stichting IKEA Foundation** e la cui casa madre è la **INGKA Holding B.V.** entrambe situate nei Paesi Bassi. L'intera catena del valore, dalla strategia per l'assortimento e sviluppo del prodotto, alla produzione, distribuzione e retail è gestita dal **Gruppo IKEA**.

Dalle notizie appena riportate non sfuggirà certamente l'intricata storia che l'azienda ha affrontato negli anni e senza dubbio, rimane evidente il grande impegno sociale ed ambientale che l'impresa ha portato avanti dalla sua nascita ad oggi. Quello che emerge è che l'imprenditorialità del suo fondatore, partito dalla realtà locale dello Småland, un piccolo paese svedese, deriva da una condizione di risorse limitate e da un vivere nell'oculatazza, lavorando duramente e sfruttando al meglio le risorse a disposizione. Proprio questa sua origine gli ha permesso di fondare IKEA su solide basi umane, molto vicine alle persone e al lavoro concreto, con un'attenzione speciale verso i bambini e le famiglie.

Proponiamo ora la **Vision** e la **Mission** dell'azienda ed analizziamo i valori aziendali che hanno portato IKEA al successo.

Vision: “creare una vita quotidiana migliore per la maggioranza delle persone”.

La cosiddetta “**IKEA Way**” o **Mission** è dunque quella di “offrire un vasto assortimento di articoli d'arredamento belli e funzionali a prezzi così vantaggiosi da permettere alla maggioranza delle persone di acquistarli”.³⁸

Tale idea è al centro di ogni attività che IKEA porta avanti, con un focus sia nello sviluppo e progettazione dei prodotti, sia nella fase di vendita. La *policy centrale* è: rinunciare a produrre prodotti di alta qualità offerti sul mercato a prezzi molto alti e produrre gli stessi prodotti di ottima qualità con un design curato a prezzi molto bassi, sviluppando metodi efficienti ed innovativi in termini di costi e di tempi.

³⁸ IKEA, www.ikea.com

Per sviluppare tale *Mission*, l'azienda propone **tre fattori chiave**:

- 1) **Un assortimento vincente.**
- 2) **Prezzi bassi.**
- 3) **Vita quotidiana migliore come obiettivo finale.**

Vediamoli nel particolare:

1) *L'assortimento*: IKEA presenta nel proprio assortimento articoli d'arredamento che devono rispettare i tre seguenti canoni: **Bellezza e Gusto, Funzionalità e Prezzi bassi**.

L'intento è quello di offrire soluzioni per tutti gli interni della casa e soddisfare ogni tipologia di gusti, sia i più minimalisti, sia quelli più romantici. Gli articoli devono rispondere alle esigenze quotidiane e se non necessari, vengono eliminati dai *Designer* e dai *Product Developer*.

Si ritiene la *Vastità d'assortimento* un requisito fondamentale: l'offerta deve essere *ampia per "Funzione"*, ovvero, deve poter garantire che tutte le attività funzionali all'interno dell'abitazione abbiamo i propri oggetti di riferimento e *ampia per scelta di Stili*, ossia, deve poter soddisfare tutti le preferenze di stile dei consumatori. Per garantire tale vastità di assortimento è necessaria un' *ampia Coordinazione* che permetta di ampliare maggiormente l'assortimento combinando i diversi stili e funzioni. L'obiettivo di tale assortimento resta quello di offrire *almeno* un articolo che possa soddisfare il cliente, qualunque siano le sue preferenze in fatto di gusti, tendenza e design.

2) *Prezzi Bassi*: la visione strategica, l'idea commerciale e il *Brand Concept* sono tutti fondati sul *Prezzo*.

La convinzione a monte di questo *key-concept* è che, mantenere i prezzi bassi e realizzare articoli di gusto, funzionali e accessibili a tutti, sono azioni completamente accumulabili, proprio perché, la vision aziendale è migliore la vita quotidiana della maggior parte della persone. La strategia da attuare per mettere in atto tale ideale, è quella di lavorare duramente in modo semplice, efficiente e con un'attenzione ai costi molto particolare. Un esempio di strategia per abbassare i costi è quella utilizzata per produrre tavolini con poco legno: si utilizzano delle porte in tamburato, molto resistenti ma leggere, come piano del tavolo, costruendo una struttura a sandwich con due fogli di compensato applicati ad uno strato interno di riempimento fatto a nido d'ape.

Difatti, la produzione inizia con la definizione del Prezzo e solo successivamente si definisce e si sviluppa il prodotto corrispondente. Per assicurare che il prezzo sia basso fin dalla fabbrica i *Product Developer* e i *Designer* lavorano con i fornitori in stretta collaborazione. Il loro compito è ottimizzare la produzione attraverso l'utilizzo efficiente di materie prime e macchinari, adottando tecniche innovative e sviluppando un design che sia il migliore possibile.

La **Produzione** è proprio il fattore chiave della politica dei **Prezzi Bassi**. La progettazione di mobili che possono essere imballati in pacchi piatti, unita alla disponibilità dei clienti a montare autonomamente i prodotti seguendo la politica del “fai da te”, sono state l'innovazione più geniale della strategia vincente di IKEA.

Il vero **vantaggio competitivo** dell'azienda è stato proprio questa nuova catena di produzione e distribuzione, che ha raggiunto l'apice del successo, quando è stata elegantemente valorizzata da una **politica ambientale** di riduzione dell'impatto dell'azienda sul cambiamento climatico terrestre. Tale politica volta alla responsabilità verso le persone e l'ambiente, coinvolge sia i fornitori, sia tutti i collaboratori. Se inoltre, aggiungiamo la capacità di IKEA di ottenere prodotti a prezzi bassissimi, pur offrendo articoli funzionali e dal design ricercato, ecco spiegata la ricetta del suo successo. Per ottenere un simile risultato, l'azienda attua collaborazioni con produttori competenti che riescano a trasformare in concreto le creazioni dei *Designer*, tirando fuori il massimo dai materiali impiegati.

Altro catalizzatore della strategia vincente è la **sicurezza dei materiali impiegati** : sicurezza intesa come rispetto della salute delle persone e come rispetto per l'ambiente, limitando al minimo l'impatto negativo su di esso, ed utilizzando materiali riciclabili e rinnovabili. L'abolizione dell'utilizzo di prodotti o sostanze chimiche potenzialmente dannosi per l'ambiente, rispecchia ed è conforme alla nuova legislazione europea **“REACH”** che promuove i principi di precauzione e sostituzione nella gestione delle sostanze chimiche. Esempi di prodotti dannosi non più utilizzati sono il PVC, destinato attualmente solo all'uso nei cavi elettrici (decisione del 1991), i ritardanti di fiamma trattati con bromuro organico nei mobili (in vigore dal 2000) e le vernici e lacche con emissioni di formaldeide in tutti i prodotti (in vigore dal 1993).³⁹

³⁹ IKEA, www.ikea.com

La politica ambientale non si esaurisce nel rispetto del *REACH*, ma addirittura lo supera, nel momento in cui IKEA introduce la norma più limitativa in materia di salute, sicurezza e ambiente introdotta da un paese nel quale opera e la espande in tutti i mercati in cui essa è presente, quando possibile.

Per assicurare che l'intera catena della produzione (dalla progettazione iniziale al termine del ciclo produttivo) sia nel rispetto della salute, qualità e impatto ambientale, si attua il cosiddetto "*design ambientale*", che prevede l'utilizzo del sistema "*e-wheel*". Esso comporta 5 diverse fasi di controllo: materie prime, produzione, distribuzione, uso e termine del ciclo di vita.

I materiali, utilizzati per realizzare prodotti funzionali e dal design ricercato, sono sempre impiegati nell'ottica dell'efficienza, con attenzione ed oculatezza nell'uso delle materie prime. Le più comuni sono: il legno, il cotone, il metallo, la plastica, il vetro, il rattan e, quando possibile, materiali rinnovabili e riciclabili. Con riferimento al legno, viene accettato quello proveniente da foreste intatte naturali o ad alto valore di conservazione, solamente se prodotto legalmente e avente un certificato di gestione responsabile della foresta. L'azienda mette a disposizione i propri specialisti di selvicoltura, per assicurare l'obiettivo appena esposto e prevede che ogni fornitore rispetti il codice di condotta aziendale e che documenti la provenienza del legno commercializzato, in particolare: l'origine, il volume e la specie di tutto il legname. Tali informazioni, insieme alla valutazione dei rischi, servono per selezionare le catene di approvvigionamento migliori e per attuare delle analisi più accurate: risalire alle fabbriche fino alle foreste d'origine, anche attraverso il programma di revisione indipendente *Rainforest Alliance Smart Wood Program*, permette di verificare la catena di fornitura del legno e quindi, la provenienza del legname di fornitori e subfornitori.

Anche la carta impiegata per la produzione dei cataloghi, deve provenire da foreste certificate ed è un materiale che IKEA gestisce responsabilmente. La creazione del catalogo deve essere conforme al codice di condotta *IWAY* da parte di tutti i fornitori coinvolti nella produzione e deve rispettare specifici standard in ogni aspetto della stessa. Il nuovo formato (ideato nel 2009) prevede l'utilizzo di una minore quantità di carta, di minore energia ed immissioni di CO₂.⁴⁰

⁴⁰ IKEA, www.ikea.com

Il cotone, altra materia prima molto importante per IKEA, dati gli elevati costi di produzione per le persone e per l'ambiente, viene gestito sperimentando nuove tecniche di coltivazione.

Attraverso partnership con **WWF** e con organizzazioni locali in India e Pakistan viene diffuso il programma "*Better Cotton Initiative*".⁴¹ Tale programma ha permesso di ridurre del 50% il consumo di acqua nelle coltivazioni da parte degli 80 000 coltivatori che collaborano con IKEA, la quale utilizza cotone per il 25% coltivato in modo ecosostenibile nella sua produzione e incentiva i coltivatori a provare con mano, le nuove tecniche di coltivazione eco sostenibile.

Il vantaggio competitivo che IKEA ottiene presentandosi come **un'azienda ecologica e responsabile** non è però terminato: la riduzione di scarti e il loro riciclo dove possibile, fanno parte della sua politica ambientalista. Sono riciclati notevoli quantità di carta, cartone, plastica, vetro, metallo e legno. I pacchi piatti sono ad esempio, costituiti da cartone marrone completamente riciclato. Anche nei negozi sono presenti contenitori per la raccolta differenziata dei rifiuti, soprattutto apparecchiature elettriche ed elettroniche, confezioni vuote, batterie scariche e lampadine. In questo modo nei punti vendita viene effettuata la raccolta differenziata di quasi il 75% dei rifiuti e oltre l'80% viene, alla fine del ciclo di vita, riciclato o utilizzato per produrre energia. Vengono riciclati anche gli avanzi di cibo nei ristoranti sottoforma di biogas utilizzato come carburante per gli autobus. Invece di eliminare i prodotti mal funzionanti, essi sono riparati ed offerti a prezzi scontati o utilizzati come pezzi di ricambio. L'azienda ha previsto anche il progetto "IKEA diventa rinnovabile". Esso prevede che tutti gli edifici passino gradualmente all'uso esclusivo di energia rinnovabile per l'elettricità e il riscaldamento e che l'efficienza energetica migliori del 25%. Attualmente IKEA utilizza energia rinnovabile per il 48% e il miglioramento dal 2005 è stato del 9%. Infine, la sicurezza dei prodotti per i bambini viene al primo posto, con il rispetto di rigidi standard di sicurezza e qualità. Tutta la progettazione di prodotti per l'infanzia è affiancata da una specifica formazione ("*Children's School*") per i collaboratori di IKEA che lavorano su tali prodotti ed è sottoposta a rigidi test, presso laboratori accreditati ed indipendenti e istituti specializzati, basati su rigorosi standard internazionali. Anche gli altri prodotti, sia interni all'azienda, sia forniti dall'esterno, sono sottoposti a molteplici test, sia in fase di sviluppo che di produzione, con eventuali ulteriori test in fase di revisione o cambiamento.

⁴¹ Organizzazione Globale e multilaterale impegnata a rendere la produzione di cotone più sostenibile per l'ambiente e le persone, IKEA, www.ikea.com

L'utilizzo del tele lavoro permette di ridurre i costi energetici, che spesso, sono ulteriormente tamponati con sistemi informativi centralizzati che spengono ed accendono in automatico i sistemi di illuminazione dei negozi. La produzione IKEA fa riferimento al **Gruppo Industriale Swedwood**, il quale produce mobili e componenti derivati in 11 nazioni, prevalentemente in Europa. Tutto il processo produttivo di questa azienda, passando dalla selvicoltura, tagli del legno, realizzazione dei pannelli e dei mobili è economicamente efficiente e responsabile.⁴²

3)Una vita Quotidiana Migliore: Il grande fulcro di tutta la policy di successo di IKEA, e se vogliamo l'aspetto più umano della sua strategia vincente, risiede proprio in questo ultimo fattore.

Contrariamente alla concezione molto diffusa, per la quale gli articoli di elevata qualità e con un design ricercato possano essere appannaggio di un ristretto numero di persone (un' *elite*), IKEA propone un'offerta che mantenga tali caratteristiche e che sia disponibile per **Tutti**.

Stare dalla parte della maggioranza, cercando di soddisfare le esigenze di arredamento di tutte le persone al mondo è il **cuore del successo della strategia di IKEA**.

Sviluppare un **Brand Concept** fondato su un'offerta che sia per **TUTTI**, per **ogni persona** e dunque per la massa, è stata l'idea trainante dello sviluppo dell'azienda, della sua *strategy o policy* di produzione e di marketing. IKEA ci è riuscita con idee semplici ma efficaci, con un utilizzo corretto e responsabile di risorse ambientali ed umane, evitando gli sprechi, risparmiando su tutto il possibile e promuovendo l'ingegno e la sperimentazione.

Fondamentale è la collaborazione con il cliente. Da una parte, vi è l'azienda, che offre il suo servizio con la maggiore efficienza possibile: grazie ai processi produttivi esistenti (con soluzioni intelligenti ideate dai designer e dai produttori), e grazie alla ricerca di validi fornitori e di materie prime adatte (acquistate secondo i migliori contratti a livello globale garantendo i prezzi più bassi). Dall'altra, il cliente, che sceglie autonomamente i mobili e li ritira al "self service" o al banco "Consegna merce". In questo modo, sfruttando l'imballaggio a pacchi piatti, il cliente porta a casa i prodotti e li monta da sé, senza bisogno di spendere per il montaggio e il trasporto.

⁴² IKEA, www.ikea.com

Questo sistema così lineare, sebbene altamente integrato, è nell'ottica del risparmio, della collaborazione e del miglioramento della qualità della vita, tutti elementi che spiegano il successo di IKEA a livello mondiale.⁴³

2.2 Marketing mix

Una volta definite le principali strategie aziendali e individuate la *vision* e la *mission*, che costituiscono i primi fattori chiave del successo di IKEA, analizziamo le strategie attuate per il **Marketing mix**, ovvero, per la **comunicazione**, la **distribuzione** e infine per la **CRM (Customer Relationship Management)**. Analizziamole un alla volta.

2.2.1: La Comunicazione: IKEA propone una strategia di comunicazione molto ben congeniata.

Il **concept** di tale strategia è quello di: puntare su un vastissimo assortimento con prezzi accessibili per tutti, per poter avvicinare il maggior numero di persone possibile.

Target di riferimento: segmento vastissimo, idealmente rivolto a TUTTI, con predilezione per Famiglie con Bambini.

“MEDIA MIX “, i Canali di comunicazioni maggiormente utilizzati sono :

Catalogo e Brochure cartacei e online, Stampa: magazine (settimanali , mensili) e giornali, **Affissioni (Billboard):** cartellonistica di varie dimensioni, **Radio, Televisione e Internet** (sito web, video, newsletter, pubblicità su Smartphone e Applicazioni Apple e Android ed infine, Social network: Facebook, Twitter, Youtube e Pinterest).

Interessante è la proposta offerta nel **Catalogo**, vero fulcro della comunicazione IKEA. I prodotti sono proposti in modo molto **interattivo**, che risulta essere quello vincente, tipico dei *social network*, utile per catturare l'attenzione dei clienti di oggi, molto tecnologici e pronti a “condividere” sempre ed ovunque le esperienze vissute. Vi sono infatti, dei riquadri in ogni pagina con suggerimenti per migliorare l'arredamento, la funzionalità e il benessere della casa. Altri riquadri riportano la storia della lavorazione e le tecniche che hanno permesso di ottenere il

⁴³ IKEA, www.ikea.com

prodotto, altri ancora, lanciano idee innovative per stimolare la creatività delle persone. E' presente anche l'App. ufficiale del catalogo, per visionarlo sul proprio Smartphone. Le immagini dei mobili e degli articoli in generale, sono proposte in uno scenario familiare, con genitori e bambini in atteggiamenti della quotidianità, con molti oggetti e vestiti esposti in modo ordinato e con l'intento programmato di proporre quasi una "fotografia" intima dell'ambiente familiare.

"Value & selling proposition": la proposizione di vendita: Riuscire a raggiungere la maggioranza delle persone al mondo.

Il **Fattore chiave** di successo della strategia è **"IKEA dei Piccoli"**: usando le parole dell'azienda **"I bambini sono le persone più importanti del mondo"**, IKEA ha incentrato la sua *selling proposition* sulle famiglie con bambini e ha creato un settore di arredamento appositamente studiato, sviluppato e dedicato all'infanzia. **IKEA dei piccoli** è un programma ideato per avvicinare le famiglie al mondo IKEA e ha riscosso un successo mondiale, proprio perché, è stato il primo programma vasto e molto curato, proposto da un'azienda di arredamento e rivolto al mondo dei piccoli.

Il successo della strategia è anche accelerato dalle innumerevoli **Idee innovative**: **"Live Magazine"** e il portale **"spazioallavita.it"**. Il primo è un programma interattivo compreso nel portale **"spazioallavita"**, che permette di ispirare gli altri condividendo le proprie storie, esperienze e idee di arredamento e di trovare spunti creativi per la propria casa, sfogliando on line le varie proposte di arredamento che persone comuni hanno voluto condividere con tutti. Visionando l'accostamento di mobili e oggetti particolarmente originale di queste persone, il cliente IKEA si sente parte di una grande comunità e famiglia, che condivide idee e si aiuta a vicende nel migliorare l'ambiente casalingo. I concetti di "casa" e di "famiglia" sono infatti, concetti tipici della tradizione svedese, molto radicati nella cultura aziendale di IKEA, ma che tuttavia, essendo universali e presenti in tutte le culture, riescono ad accumunare la maggior parte delle persone. Anche in questo portale, l'attenzione nel "vivere la casa con i bambini" e nel "viverla in sicurezza" è al centro di tutto. Si propongono idee che "crescano" insieme ai bambini nel rispetto della sicurezza, ossia che permettano di acquistare mobili, le cui dimensioni si adattino allo sviluppo dei piccoli nel tempo e addirittura, interessanti trovate per organizzare feste di compleanno con i mobili di casa.⁴⁴

⁴⁴ IKEA, www.ikea.com

Vi sono inoltre, spunti e suggerimenti per ordinare ed organizzare gli ambienti della casa al meglio, per sfruttare lo spazio presente e per crearne di nuovo, lasciandone ad ognuno il proprio, secondo gli interessi e le abitudini di tutti i membri della famiglia.

La strategia comunicativa punta anche su altre potenti iniziative di **Responsabilità sociale**, volte ad avvicinare i clienti ad IKEA e che puntano sempre a migliorare e facilitare la vita delle persone che entrano in contatto con l'azienda. Esse sono le seguenti: donazioni all'UNICEF per garantire cure mediche necessarie ai bambini grazie ai ricavi della vendita delle orchidee IKEA, promozione di un trasporto gratuito della merce in tutta Italia se membro del club **IKEA FAMILY**, adesione al programma WWF "One Planet food" dedicato all'alimentazione sostenibile e alla riduzione degli sprechi alimentari, smaltimento lampadine a risparmio energetico e incentivi all'acquisto dei prodotti della gastronomia IKEA realizzati con elementi biologici.

2.2.3 La Distribuzione : anche la distribuzione e la strategia di vendita sono due elementi fondamentali del **Marketing Mix** vincente di IKEA.

La rete distributiva IKEA è di notevoli dimensioni e vastità: vi sono circa 31 centri di distribuzione in 16 paesi, che forniscono la merce ai negozi IKEA, e circa 45 Uffici Acquisti in 31 nazioni. I fornitori totali ammontano a 1.350 fornitori in 50 paesi.

L'azienda prevede il **Rapporto di Franchising** nel seguente modo: circa 290 negozi IKEA in 26 paesi, regolati sotto il rapporto di franchising con **Inter IKEA Systems B.V.** sono attualmente gestiti dal **Gruppo IKEA**. Tuttavia, il "Concetto IKEA" e il Marchio IKEA in tutto il mondo sono proprietà della **Inter IKEA Systems B.V.**, che è attualmente il **Franchisor** mondiale del **Gruppo IKEA** e tutti gli altri **Franchisee** versano una tassa di concessione a **Inter IKEA Systems B.V.** per i diritti di utilizzo di "**IKEA Systems and methods**", la sua evoluzione e il suo miglioramento costante. Tra il **Franchisor Inter IKEA Systems B.V.** e i suoi **Franchisee**, vige una relazione di rapporto commerciale tra aziende indipendenti. **Inter IKEA Systems B.V.** fa parte di **Inter IKEA Group**, che è un gruppo distinto di aziende con diversi proprietari ed è indipendente dal **Gruppo IKEA**. In tutto il mondo ci sono aziende esterne al **Gruppo IKEA** che operano sotto il marchio **IKEA**.

La principale "**Sales Strategy**" è basata su un'ampia **policy** di **sconti** e **promozioni** presenti su tutti i prodotti durante l'intero corso dell'anno. Sono presenti **Incentivi all'acquisto** tramite il bonus fiscale per le ristrutturazioni e acquisto mobili, ossia una detrazione fiscale per l'acquisto di mobili.

Anche lo sviluppo di **carte fedeltà** è uno strumento molto forte della *policy* di *fidelizzazione* attraverso gli strumenti di : ***IKEA Family CARD e IKEA BUSINESS CARD***.

IKEA Family è una carta fedeltà che dà diritto ai soci che aderiscono al club a sconti e promozioni su i servizi offerti dalle aziende partner di IKEA.

Tali sconti comprendono : 1) viaggi e turismo (vacanze e gite fuori porta con la famiglia a prezzi ridotti nelle strutture convenzionate, 2) il tempo libero (teatri, spettacoli, cinema, parchi divertimento, piscine, mostre e musei), 3) Energia e mobilità (prezzi conveniente con HERTS e Officine Verdi) , 4) Casa e benessere: gamma di sconti su servizi per la casa, terme e spa).

I prodotti IKEA Family sono spesso mirati ad agevolare la sicurezza in casa e sono articoli da viaggio, piccoli oggetti per la sicurezza familiare e articoli per il relax. I vantaggi della card sono numerosi. Tra questi troviamo: prezzi scontati ogni mese su molti articoli e prodotti alimentari dell'assortimento, prezzi speciali per i prodotti IKEA family, più tempo per effettuare i cambi, tariffe agevolate sul noleggio dei furgoni per il trasporto merci, newsletter con idee innovative per la casa, offerte scontate del menù del ristorante, accesso alle formule di pagamento dilazionato e di finanziamento, partecipazione gratuita a seminari, trasporto leggero di mobili gratuito e buoni sconto.

IKEA BUSINESS è l'altra carta fedeltà IKEA: offre soluzioni per arredare o per rinnovare l'attività, rendendo lo spazio lavorativo più vivibile, piacevole, originale e completo. Si rivolge al mondo del Business: uffici, negozi, B&B, ristoranti e bar. Promuove sconti e promozioni per i soci che aderiscono e garantisce acquisti anche online e pagamenti rateizzati anche con carte di credito. I suoi servizi includono consulenza gratuita in negozio o a pagamento se a domicilio, ordini possibili via fax o e-mail, servizio di trasporto gratuito e più tempo per effettuare i cambi di merce.

Infine, come ultimo elemento della strategia di distribuzione, troviamo la vendita on line o "***e-commerce***". Tale canale del "***Channel Mix***" è disponibile in molti paesi e permette di acquistare comodamente da casa oltre 6000 prodotti, 7 giorni su 7 e 24 h su 24 attraverso pagamenti sicuri con carta di credito. La consegna avviene a domicilio con tariffe variabili o con ritiro personale del cliente nei punti di ritiro "Pick-up Point" del negozio IKEA più vicino.⁴⁵

⁴⁵ IKEA, www.ikea.com

Vi sono anche promozioni per gli articoli per la scuola e per i mobili dell'angolo studio se si acquista on line.

E' possibile inoltre, creare una propria "Lista dei desideri" aggiungendo i codici prodotto degli articoli che si desidera acquistare sfogliando il catalogo on line, aggiungerli al "carrello virtuale" e salvare e stampare tale lista per portarla al negozio e ricevere immediatamente la merce selezionata.

Analisi del punto vendita:

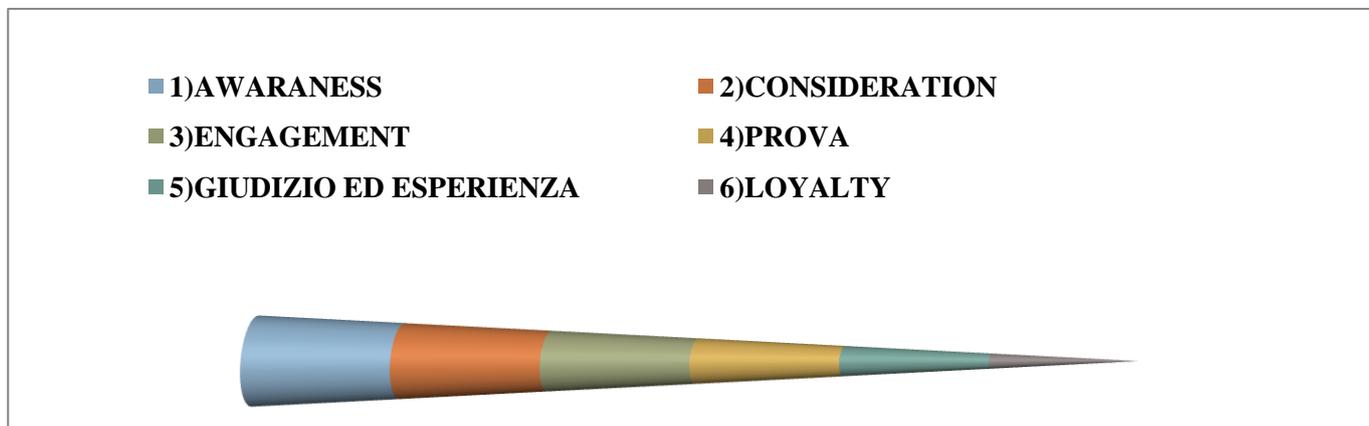
Chiariti i tratti salienti della strategia di marketing di comunicazione, distribuzione e CRM, passiamo all'**analisi dei Punti vendita** dell'azienda.

Il NEGOZIO IKEA: Il sistema di coordinamento di uno *Store* IKEA è molto importante. La gestione di spazi così grandi deve essere ben strutturata e deve garantire un'organizzazione degli scomparti e una suddivisione in settori, sia funzionale, sia accattivante per il cliente. L'assortimento deve essere disposto ed esposto in maniera molto visibile, facilmente raggiungibile ed accessibile e deve colpire l'attenzione del cliente in modo da spingerlo all'acquisto.

Tutta la strategia di "**Visual Merchandising**" che è alle spalle di uno *Store* IKEA è un sistema complesso di struttura e funzionalità, nel quale organizzazione e gestione si intrecciano completamente.

Il punto vendita IKEA è caratterizzato, secondo lo studio sulla *shop experience* di *Cavalieri Retailing Mark up Lab*: "da una ricostruzione strategica degli spazi che si percepiscono quasi fossero la casa di un amico, qualcuno che ci conosce, ci fa entrare in casa sua e ce la fa vivere, ce la fa toccare, ci fa provare ogni oggetto e ci propone idee nuove e costruttive. L'ordine, la pulizia e l'illuminazione sono sempre ben attuate. Il giallo IKEA rende i propri addetti facilmente riconoscibili, presidiano i punti vendita e si mostrano professionali e informali al tempo stesso, risultano coinvolgenti e fonte inesauribile di consigli e proposte, basate su un'attenta indagine sui bisogni, occasioni d'uso, stile di vita e di cucina della persona che si trovano davanti. L'addetto IKEA imposta un progetto sul pc, da cui il cliente può osservare in diretta tutti i cambiamenti di colore e forma. Solo quando il colloquio si conclude l'invito dell'addetto è di tornare con misure precise per produrre l'ipotesi progettuale completa".

L'arrivo del cliente in negozio naturalmente è una delle fasi centrali del *processo di considerazione di un brand* da parte de consumatori. Secondo il *“Consideration Funnel” (imbuto della considerazione)* il cliente prima di effettuare l'acquisto, prende parte alle seguenti fasi:



1) AWARENESS: venire a conoscenza del marchio tramite la pubblicità.

2) CONSIDERATION: il cliente inizia a prendere in considerazione il *brand* come possibile scelta di acquisto, tramite il “word of mounth”(passaparola) o le opinioni degli “opinion leader” .

3) ENGAGEMENT: il cliente entra in negozio e prende contatto diretto con il prodotto, lo esamina dal vivo raccogliendo informazioni, chiedendo suggerimenti ai commessi e lo tocca con mano. Nella mente del cliente si forma una precisa idea del prodotto.

4) PROVA: acquisto del prodotto, il cliente decide di provarlo e di fare un'esperienza.

5) GIUDIZIO ED ESPERIEZNA: il cliente esprime un giudizio sull'esperienza che il prodotto o sevizio gli ha fornito e può passare alla fase di “pentimento”, secondo la quale si pente dell'acquisto ed esprime un giudizio negativo, o di “soddisfazione”, se risulta contento ed esprime un giudizio positivo.

6) LOYALTY: è la fase più amata dall'azienda, il cliente si fidelizza al *brand* , acquista i prodotti più volte, dà suggerimenti di feedback e sponsorizza il *brand* verso altri clienti.

La fase di **ENGAGEMENT** è proprio quella che interessa la nostra analisi dei punti vendita di IKEA. E' la fase più delicata, che incide sulla scelta di acquisto del cliente, poiché permette attraverso la *shop experience (esperienza sul punto vendita)* di determinare l'idea che il cliente si fa del negozio e dei prodotti.

Vediamo le caratteristiche degli **Store IKEA**: il Sistema di gestione del rapporto con il cliente sul punto vendita è il seguente:

- **Ingresso in negozio:** il cliente entra, visiona con una panoramica generale tutti gli articoli, individua quelli di maggior interesse e si avvicina per esaminarli più da vicino. In questa fase è fondamentale la disposizione degli articoli sugli scaffali e la loro presentazione. Se il contesto è armonico, colorato e vivace sicuramente catturerà l'attenzione. Solitamente i *Designer* IKEA sono molto abili nell'armonizzare l'ambiente e propongono dei percorsi guidati che possano facilitare il passaggio del cliente all'interno del P.V (punto vendita) proponendo un ambiente dopo l'altro in base alla funzione che esso svolge nella casa.(ad es, settore soggiorno, cucina, camera da letto, bagno, esterni).
- **Verifica delle caratteristiche :** il cliente osserva e tocca con mano il prodotto individuato come possibile acquisto, lo prova e raccoglie informazioni attraverso l'etichetta con prezzo dimensioni, forme, misure, materiali, colori, tessuti e codice articolo o rivolgendosi ai commessi disponibili ai banchi informazione.
Passeggiare tra i vari settori è reso più facile anche dalle speciali borse e carrelli pratici che permettono di trasportare comodamente i pacchi.
- **Catalogazione:** una volta raccolte le informazioni sui prodotti di interesse si valutano le alternative attraverso i confronti con altri prodotti e si annotano su un apposito modulo i prodotti che si intendono acquistare e la loro posizione in negozio.
- **Ritiro del prodotto:** sono possibili due strade per ritirare il prodotto: il prodotto di interesse si trova nell'area "self- service" e si può prelevare immediatamente, o si richiede espressamente allo staff. Il pagamento può avvenire velocemente alle casse "self service"(attraverso carta di credito o bancomat) o alle casse "servito". Successivamente il cliente trasporta comodamente i pacchi a casa, con o senza servizio di trasporto fornito da IKEA, e li monta in autonomia. In caso di ripensamento può restituire il prodotto in negozio.

La politica adottata negli *store* è quella di proporre un punto vendita che sia una "grande casa" per tutte le famiglie: gli ambienti sono pensati per far provare concretamente i mobili dai genitori e dai bambini, per sedersi, sdraiarsi, usare gli articoli a disposizione per "viverli" a fondo prima di procedere all'acquisto.

Le varie *Facilities* presenti nell'area degli *store* sono state molto importanti per avvantaggiare l'afflusso di clienti nei negozi e per incentivare le famiglie con bambini a visitare il punto vendita.

Tra esse ritroviamo:

- il parcheggio gratuito con aree di carico mobili vicino all'uscita, più ampio e comodo vicino all'ingresso, con disponibilità per i disabili di sedie a rotelle in aree apposite.
- passeggini, spazi gioco sorvegliati dagli addetti IKEA in diversi reparti, scaldabiberon, nursery per il cambio dei pannolini, menu bimbi al ristorante, bagni pensati per le famiglie e una sala relax all'ingresso dotata di fasciatoio, per incentivare l'arrivo genitori con bambini piccoli. Inoltre, è possibile anche prenotare feste di compleanno per bambini all'interno del ristorante IKEA.
- Ristorante IKEA con prodotti gastronomici della cucina svedese e aree relax diffusi in diversi settori, con bar e Bistrot forniti di snack e bevande.
- Sono presenti anche seminari e work-shop interattivi con i clienti per lo scambio di idee.
- Servizio di navetta clienti gratuito in alcuni paesi per raggiungere il negozio, con l'offerta di sconti aggiuntivi ai clienti e di finanziamenti senza interessi per i collaboratori che si recano al punto vendita con i mezzi pubblici o bicicletta, riservando un parcheggio speciale a coloro che utilizzano auto ibride o a basso consumo energetico. Vi sono addirittura mappe di piste ciclabili, attrezzi per la riparazione e servizi per le biciclette dei clienti. Alcuni negozi offrono anche biciclette con rimorchio per il trasporto di merci fino a 35 kg.⁴⁶

⁴⁶ IKEA, www.ikea.com

2.2.3 CRM (servizio di assistenza clienti): ultimo elemento della *strategia di marketing* di IKEA è la “*Customer Relationship Management*”. Tale servizio comprende diversi sub- servizi e necessita di un sistema informatico integrato molto sofisticato per poter coordinare tutti gli *stores* della rete aziendale tra loro e i negozi con i rispettivi clienti. Data la vastità della rete aziendale, dai fornitori ai distributori e del network tra punti vendita e clienti, sono previsti diversi servizi di “coordinamento “ delle funzioni aziendali all’interno di IKEA e tra questi troviamo: *IKEA IT* atta a fornire soluzioni informatiche per tutte le unità del gruppo, *IKEA Indirect Materials & Services*, che fornisce all’azienda i prodotti e servizi impiegati dai collaboratori fuori IKEA e infine, per la responsabilità dei costi di acquisto, preparazione e consegna dei prodotti alimentari ai ristoranti, ai bistrot e alla Bottega Svedese, si utilizza *IKEA Food Services*.

Nel particolare analizziamo il *Servizio Assistenza Clienti*. L’obiettivo è quello di aiutare i clienti e di capire le loro esigenze nel miglior modo possibile. I servizi pratici compresi nell’assistenza clienti sono molteplici:

- ***Servizio di Pianificazione dell’Ambiente da arredare:*** il servizio aiuta il cliente a decidere quali prodotti acquistare e come combinarli, con l’ausilio di guide, planner e catalogo on line , per avere le idee chiare ed essere preparati prima dell’arrivo e acquisto in negozio. Con le idee e gli spunti dal catalogo e con l’aiuto di un programma gratuito di progettazione (*IKEA Planners*) fornito sul sito, il cliente può massimizzare la sua visita sul punto vendita e i suoi acquisti.
- ***Servizio di Consulenza:*** consulenza gratuita su appuntamento dai consulenti IKEA per tutti i clienti. La prenotazione può avvenire via e-mail, fax o chat IKEA.
- ***Controllo Disponibilità Prodotti:*** sistema informatico disponibile sul sito che permette di verificare la disponibilità degli articoli nei negozi.
- ***Elenco degli Acquisti :*** “lista dei desideri”
- ***Servizio di Finanziamento:*** possibilità di acquisto immediato della merce con pagamento rateizzato con ulteriori promozioni e dilazioni per i soci IKEA Family e IKEA Business. Interessante la “Formula Giovani”, ossia, pagamento dilazionato a rate per i giovani tra i 18 e i 34 anche senza contratto a tempo indeterminato.
- ***Servizio di Trasporto:*** include il trasporto espresso verso casa o altro locale di destinazione entro un giorno dall’acquisto in un negozio limitrofo alla destinazione, il trasporto speciale

fuori zona entro 4 giorni e il trasporto su appuntamento in tutta Italia, tutti a tariffe variabili. Vi è anche il servizio di “preparazione del carrello” per la merce da prelevare al “self- service mobili”. Infine, è possibile noleggiare un furgone con sconti ulteriori se membro di IKEA Family e IKEA business. Interessante è il “trasporto leggero” ovvero, la consegna in tutta Italia di pacchetti di dimensioni limitate dietro compenso di una modica cifra.

- **Servizio di Montaggio:** il servizio a domicilio si occupa di rilevare le misure degli ambienti e dei mobili, montarli, smontarli e provvede anche allo smaltimento.
- **Servizio Post vendita:** ha l’obiettivo di rispondere alle domande e alle richieste dei clienti in ogni momento e comprende: *l’assistenza on line* con invio di un messaggio di posta , le FAQ (frequently asked questions), la *Live Chat* (che permette di dialogare istantaneamente con l’operatore), il *Customer call service*, (centralino telefonico) e il *servizio di Feedback* , che dà la possibilità ai clienti di lasciare commenti sul servizio e di poter suggerire all’azienda come migliorare.

Contrariamente al lungo elenco di servizi assistenza clienti che qui si è riportato, il CRM di IKEA, come era stato discusso nel precedente capitolo, è un aspetto che l’azienda deve sicuramente migliorare. Tuttavia, rimane da osservare che gli immensi *stores* adottati da IKEA, mal si prestano ad un servizio personalizzato, che invece si può trovare facilmente in un negozio di medie dimensioni di un *brand made in Italy* .

In punti vendita grandi come quelli di IKEA, con l’afflusso di persone e la congestione che bene li caratterizzano, risulta molto difficile offrire una consulenza personalizzata che segua il cliente *step by step* in ogni ambito del negozio. Sebbene tale situazione sembri pregiudicare il servizio di IKEA verso i suoi clienti, rimane comunque, la possibilità di integrare tale servizio con agenti specializzati in consulenza o commessi appositi, elusivamente focalizzati a suggerire il cliente in ogni reparto.⁴⁷

⁴⁷ IKEA, www.ikea.com

In sintesi, come si può notare, l'offerta di valore di IKEA è altamente integrata e completa e racchiude una catena del valore molto competitiva e ad alto impatto sul cliente.

Tale catena, partendo dalla produzione, fino ad arrivare alla comunicazione, distribuzione e CRM, offre un valore aggiunto che fino ad ora, nessun'altra azienda ha saputo offrire, sia in termini di convenienza, sia in termini di valore umano che si percepisce fin dal primo contatto con IKEA.

Il senso di appartenenza e le infinite potenzialità che la *shop experience* propone, sono stati troppo imponenti per poter essere equiparati a quelli delle altre aziende.

Non stupisce il perché di tanto acclamato successo.



CAPITOLO 3 LE PROSPETTIVE FUTURE di IKEA

In questo capitolo, dopo avere visto i fattori chiavi del successo di IKEA, si propongono delle possibili alternative di incremento del potere di mercato dell'impresa in mercati già esistenti, nei quali l'azienda è presente, e in nuovi mercati promettenti ancora non esplorati.

Senza dubbio, la crisi economica del 2007-2009 ha scoraggiato gli investimenti delle aziende in tutti i settori, maggiormente nel settore dell'arredamento. La causa principale delle prospettive poco positive è stata la penalizzazione apportata dagli strascichi dal 2010 al 2012 della crisi.

Nonostante le previsioni negative per il futuro degli scorsi anni, emerge una nuova speranza per la ripresa della crescita in tutti i settori, come riportato dal *Rapporto di Previsione sul Settore del Mobile in Italia. Opportunità per le imprese italiane sul mercato globale 2013-2015 e il World Furniture Outlook 2013* :

“ Il quadro macroeconomico nel triennio 2013/15 :

Lo scenario internazionale ipotizzato nei rapporti di previsione CSIL è il seguente:

- L'economia mondiale è in fase di lenta crescita, caratterizzata da un maggiore dinamismo dei paesi emergenti rispetto alle economie avanzate.
- In particolare nel 2013 il prodotto interno lordo mondiale aumenterà del 3,6%. Gli aumenti saranno dell'1,5% nelle economie avanzate e del 5,6% nei paesi emergenti.
- Permangono rischi di un risultato peggiore delle attuali previsioni (tabella 1) a causa della situazione nella zona euro e delle incertezze negli Stati Uniti sulla soluzione del problema fiscal cliff (simultaneo aumento di tasse e diminuzione della spesa pubblica all'inizio del 2013).
- Anche nel medio periodo le prospettive di crescita dei paesi emergenti rimangono favorevoli.”

Tabella 1: Evoluzione del PIL. Variazioni annue percentuali a prezzi costanti

	2012	2013	2014	2015
PIL Mondiale	3,3	3,6	4,2	4,6
PIL delle Economie Avanzate	1,3	1,5	2,3	2,6
PIL dei Paesi Emergenti	5,3	5,6	5,9	6,1

E ancora: “Nel 2014 con un commercio internazionale in crescita più decisa si prevede una maggiore domanda estera per il settore e una domanda interna che inizierà a mostrare timidi segnali di ripresa, ma senza che ciò si traduca in una crescita del mercato interno per quell’anno.

Nel biennio 2014/2015 l’economia italiana tornerà a crescere a un ritmo intorno all’1,3% - 1,6% trainata dalla domanda interna. La ripresa della crescita del reddito disponibile (+1,2% a prezzi costanti), sostenuta dalla fine della flessione dell’occupazione (+0,4%) miglioreranno il clima di fiducia delle famiglie. Ciò si tradurrà quindi per il settore del mobile in una ripresa del mercato interno che finalmente nel 2015 registrerà un tasso di crescita positivo”.

Un quadro riassuntivo generale si ottiene dal seguente grafico:



Dalla situazione appena descritta, sembrano esserci buone possibilità di sviluppo del settore del mobile e dell'arredamento sia in Italia, sia a livello mondiale, con una spinta propulsiva per gli investimenti nei paesi ad economia avanzata ed emergente.

IKEA sicuramente potrà sfruttare al meglio tali opportunità dai pronostici positivi, entrando in nuovi mercati e potenziando il suo dominio in quelli già colonizzati.

3.1 Nuovi sviluppi nei mercati attuali

Analizziamo le opportunità nei mercati dove IKEA già opera.

3.1.1 Il mercato dell'arredamento per studenti

Sviluppare ambienti e mobili appositamente studiati e creati per facilitare l'ambiente di studio è sicuramente una tattica che l'impresa porta avanti già da tempo.

Tuttavia, si potrebbe proporre un' offerta di articoli e mobili attenta anche alle esigenze degli studenti che abitano fuori sede, in una città lontana e diversa da quella natale e che spesso, vivono in affitto in una stanza di un appartamento condiviso con altri *flatmates*.

In una condizione simile lo spazio è ristretto, spesso condiviso e molto poco privato. Trovare soluzioni per ordinare, organizzare e posizionare gli oggetti e i mobili al meglio in modo da massimizzare gli spazi nella stanza, è un focus da cogliere.

La funzionalità dei mobili potrebbe essere un elemento accattivante per un target molto particolare come quello dei giovani. Solitamente, gli studenti di oggi sono iper tecnologici e necessitano di mobili dove poter mettere tantissimi oggetti.

Un'organizzazione dello spazio attenta a questi elementi sicuramente valorizzerebbe l'utilità dell'ambiente di studio e avvicinerebbe sia i giovani, sia i proprietari delle case destinate all'affitto di camere per studenti. Difatti, il fenomeno della locazione di stanze ed appartamenti agli studenti è attualmente molto diffuso nei paesi ad economia avanzata e anche in Italia ed ha subito un incremento negli ultimi 10 anni, da quando il numero di studenti universitari che vive fuori sede è aumentato esponenzialmente. I facili spostamenti e il moltiplicarsi delle università italiane hanno facilitato tale fenomeno e il segmento dei locatori potrebbe essere un ottimo target al quale IKEA potrebbe rivolgersi. Il fenomeno è ancora più vantaggioso se si pensa che l'impoverimento delle famiglie ha rilanciato la formula del "co-housing", ossia la divisione di una casa tra famiglie diverse come fanno gli studenti, aumentando così l'ampiezza del target a cui l'azienda potrebbe rivolgersi.

Inoltre, lo stile per i mobili e per gli articoli destinati agli studenti dovrà essere molto ben congegnato, visti i gusti dei giovani d'oggi che aspirano ad essere sempre molto *trendy, stylish* e attenti ai minimi dettagli. Lo stile minimalista di IKEA, assai simile a quello essenziale ma molto elegante di Apple che tra i giovani ha spopolato, può essere un ottimo punto di partenza, ma si potrebbero sviluppare altre interessanti sfaccettature concentrandosi anche su varianti un po' *romantiche retrò*, che ad alcuni giovani un po' anticonformisti potrebbero piacere.

3.1.2 Il mercato dell'arredamento per giovani coppie

L'età da matrimonio, gli esperti dicono, sia slittata agli "over 30", eppure, ci sono molte coppie di giovani che convivono e sperimentano relazioni di fatto fuori dal matrimonio dai 25 fino ai 40 anni.

Questo interessante segmento del mercato è un target di giovani che comunemente non ha grandi disponibilità economiche e che ricorre a finanziamenti e prestiti per arredare la casa.

Si potrebbe, dunque, pensare ad un settore specializzato nell'arredamento di case di piccole dimensioni, tipicamente abitate da giovani in convivenza, con articoli ed oggetti anche romantici e sensuali, realizzati e disegnati appositamente per questo target.

Proporre prodotti che si adattino all'esigenza di spesa contenuta, è uno strumento che IKEA ha già introdotto in passato. Focalizzarsi sul segmento in esame, permetterebbe all'azienda di acquisire una fetta di mercato molto estesa. Soluzioni a prezzi bassi sono presenti nell'assortimento dell'azienda in molte forme, colori e dimensioni, ma ad esempio, la creazione di un settore ad hoc all'interno dei negozi, esclusivamente dedicato alle giovani coppie, potrebbe essere una valida strategia vincente per attirare maggiormente questo *strategic segment*.

Anche l'offerta di finanziamenti e pagamenti rateizzati e agevolati è una politica che IKEA adotta e che sarebbe bene incrementare. Per fidelizzare le giovani coppie si potrebbe ad esempio creare una carta fedeltà ("**IKEA LOVE**"), che offra degli sconti e dei prezzi promozionali in strutture convenzionate quali ristoranti, spa, hotel di alto livello o prezzi vantaggiosi per viaggi nei weekend e attività sportive e ricreative.

3.2 *Prospettive future*

Diversi sono i nuovi mercati che offrono interessanti spunti di espansione per il colosso svedese e che potrebbero essere valide alternative ai mercati nei quali l'impresa è presente.

3.2.1 Il mercato della seconda casa

Avere “la seconda casa” è un progetto qui in Italia molto diffuso e desiderato dalla maggioranza della popolazione. Aspetto considerato sia come “*status symbol*”, sia come piacere personale, il possesso della seconda dimora non deve però mancare di gusto e di stile.

Per tale motivo, l'arredamento delle seconde case è oggetto di ricerca, confronto e ingenti spese di notevole interesse per le persone e per le aziende, vista anche la crescita di questo settore di due punti percentuali nel 2013.

IKEA ha già opera in questo mercato nel seguente modo: per le persone interessate a cambiare casa senza ingenti spesi e con utilizzo di materiale eco-sostenibile, IKEA offre la realizzazione di una casa già pronta e completamente arredata, senza sprechi di tempo, energia e fatica.

Sta infatti per essere lanciata sul mercato **Aktiv**, la prima linea di case prefabbricate da IKEA, con la collaborazione di **Ideabox**, un'azienda americana di Portland (Oregon) specializzata proprio nelle case prefabbricate. L'idea nasce dall'incentivo a facilitare l'arredamento delle abitazioni per coloro che non sanno scegliere da soli quali elementi acquistare o non vogliono perdere tempo e risorse nell'attività in esame.

Le abitazioni progettate sono interamente eco-sostenibili e vengono costruite con una combinazione di fibra-cemento e lamiera ondulata, mentre il tetto è realizzato in metallo. La casa già arredata dall'azienda non prevede alcun spreco di spazio, è arredata con componenti della casa svedese ed include gli elettrodomestici, gli impianti e tutte le stanze già arredate. Il pavimento delle abitazione è dello stesso tipo di quello utilizzato negli *store* IKEA ed il prezzo di una casa è di circa 70 mila euro, chiavi in mano. Gli architetti di **Ideabox** progettano il layout e i clienti possono scegliere il colore che preferiscono.

Durante il **Portland Home & Garden Show**, IKEA ha presentato il prototipo di casa già arredata Aktiv, riscuotendo un grande successo.



**Un Tipo di Casa Prefabbricata
Proposta da IKEA e Ideabox.**

Specializzarsi nel settore della “seconda casa” con soluzioni specifiche e differenziate per gli ambienti di campagna, montagna o mare, potrebbe allargare enormemente la sfera di influenza di IKEA sul mercato dei mobili. L’azienda propone nel suo assortimento un settore per l’esterno, ma potrebbe allargare tale comparto e specializzarlo nelle tre varianti sopra descritte, con mobili ed articoli specifici per i diversi tre ambienti. Alcune idee di assortimento potrebbe essere le seguenti:

- Mobili dai colori più caldi, dalle forme massicce e classiche per le case di montagne con utilizzo di materiali quali il legno e tessuti più pesanti.
- Un arredamento più “country” molto colorato e vivace per gli ambienti di campagna.
- Uno stile più sobrio, luminoso e leggero, con possibile utilizzo di plastica e vetro per le abitazioni al mare.

Tale sperimentazione potrebbe rivolgersi anche all’ampliamento del settore “giardino” e al mercato *Business*, soprattutto verso hotel, B&B ed agriturismi che si trovano in località turistiche tipicamente non cittadine.

3.2.2 Il mercato dei giocattoli e degli accessori per bambini

Un altro mercato di possibile sperimentazione e maggiore sviluppo potrebbe essere il mercato dei giocattoli e degli accessori per bambini.

Dato il grande successo che IKEA riscontra nella vendita dei prodotti alle famiglie, l'azienda ha già sviluppato un settore apposito per i giocattoli per bambini. La sua offerta include:

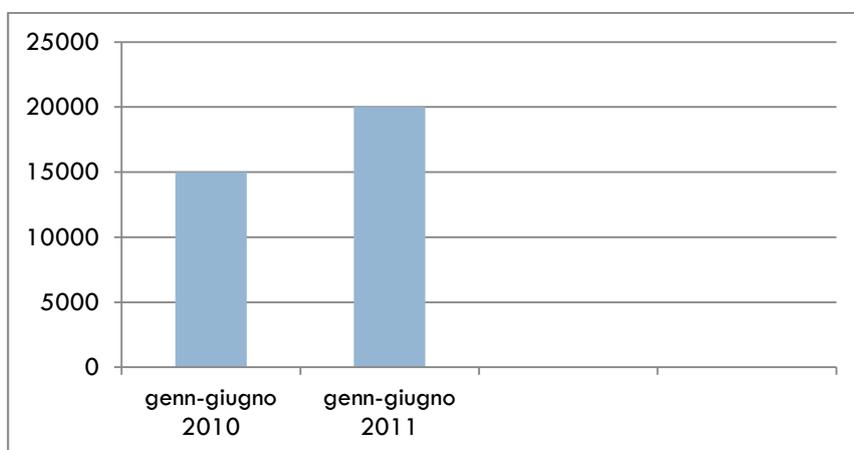
- **Accessori per la creatività e la cartoleria:** carta, pennarelli, colori a tempera, cavalletti, penne matite, perline ecc ecc.
- **Elementi per il gioco all'aperto e per i giochi in movimento:** dondoli, scivoli, elementi gonfiabili, altalena, fodere, palloni morbidi.
- **Articoli per giochi di ruolo:** padelle, minicucine, soggiorno per bambole, verdure gioco, chiosco per bambini, set da colazione, piatti per dolci, set da cucina, servizio da tè, fattoria con animali, lettino per bambole, set attrezzi da lavoro, animaletti di pezza, vasca da bagno ed accessori per bambole.
- **Giocattoli in legno:** trenini, veicoli, gru, pallottoliere, pioli e martello, pista con sfere, binario, automobili, carrelli, costruzioni, giochi ad incastro e piramide ad anelli.
- **Peluche di animali, giocattoli morbidi e bambole di vari tipi e dimensioni.**

L'azienda propone anche un'offerta non ancora così estesa di accessori per bambini:

- Fasciatoio
- Lettini
- Vasini
- Cassettiera
- Materassini
- Vaschetta da bagno
- Set di contenitori per fasciatoio
- Fodere

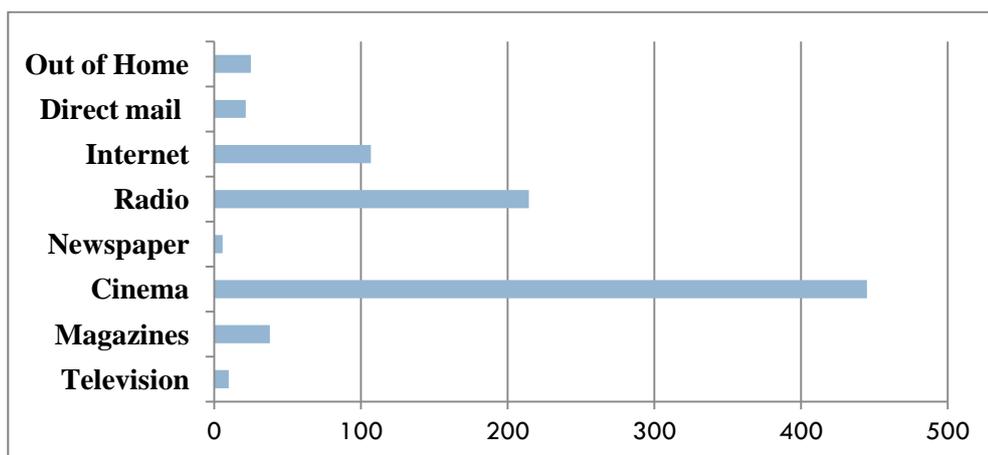
Incrementare il settore dedicato ai giocattoli per i bambini e specializzarsi ancora di più negli accessori a misura di bambino, ampliando l'offerta con elementi quali: culle, passeggini, seggioloni, box, biberon e accessori minori, sembrano essere due opzioni facilmente realizzabili e molto vantaggiose, visto anche l'elevato rendimento del settore (vedi grafici a pagina seguente). Difatti, l'azienda ha avuto un buon successo nel settore dei giocattoli ed ampliare la sua offerta anche con altri accessori per i bambini, non potrebbe che migliorare il potere di mercato ed il suo profitto.

Secondo uno studio di settore attuato dalla *Fonte Nielsen su Banca dati AdEx* la situazione del mercato dei giocattoli è la seguente:



**Andamento % Mercato mondiale
Giocattoli I semestre 2011 vs 2010**

“Il mercato pubblicitario dei Giocattoli nel primo semestre 2011 è cresciuto del +11,6% raggiungendo un totale di 21 milioni di euro di raccolta totale. La televisione rimane il mezzo principale per questo mercato, raccogliendo il 94% degli investimenti totali, seguito a lunga distanza dai magazines e dal cinema. Crescono gli investimenti su quasi tutti i mezzi anche in quelli più marginali per la categoria dei giocattoli, come radio e internet. La categoria Giocattoli è costituita da molte classi di prodotto: le più significative per questo mercato sono i Giocattoli in genere, che hanno generato nel primo semestre 2011 il 72% degli investimenti (pari a circa 15 milioni di euro) e le bambole tradizionali con accessori (8%) che nel periodo in analisi hanno più che raddoppiato il proprio livello d'investimento, superando 1,5 milioni di euro. Calano gli investimenti nei giochi di società (-11,0%) e nelle bambole adulte (-39,9%).”



Andamento mezzi di comunicazione del Mercato mondiale Giocattoli I semestre 2011

E ancora: “La ricerca nel settore dei giocattoli prende in considerazione il mercato di 5 nazioni europee: la Francia, l’Inghilterra, la Germania, l’Italia, la Spagna.

In Inghilterra il mercato dei giocattoli nella sua globalità e su tutti i canali ha fatturato 2894 milioni di euro con un incremento rispetto al 2009 del 8,4%. Gli inglesi preferiscono fare i loro acquisti nei Toy Shop (33,6%), nei super mercati (20 %), a catalogo il 18,8%, in altri vari negozi 11,1%, il 5,1% utilizza internet per acquistare giocattoli, il restante in diverse ulteriori categorie di negozi.

In Francia il fatturato del mercato dei giocattoli nel 2010 è stato di 3058 milioni di euro con un incremento, rispetto al 2009 del 3,4%. I francesi acquistano i giocattoli soprattutto nei Toy Shop con una percentuale che giunge al 45%. Il 39,9% acquista giocattoli negli Iper e Super mercati. A sorpresa in Francia il canale on line di vendita dei giocattoli si classifica al terzo posto con un ottimo 5,6% del totale del fatturato dei giocattoli. La restante parte acquista giocattoli nei mercati più diversi.

In Germania sono 2498 i milioni di euro fatturati dal settore giocattoli con un ascesa del fatturato rispetto al 2009 del 4,7%. Anche i tedeschi acquistano i loro giocattoli preferibilmente nei Toy shop che soddisfano il 41,3% del mercato. Negli Iper e nei Super mercati si vende in Germania il 14,8% dei giocattoli. La Germania risulta essere il paese che più di tutti utilizza internet per l’acquisto on line di giocattoli: il 13,3% del fatturato di giocattoli si realizza su internet. Veramente un risultato stupefacente se paragonato al canale per esempio degli Iper e Super Mercati.

Sono anche tanti gli altri canali nei quali si vendono giocattoli in Germania, ma rispetto a quelli citati prima stanno tutti perdendo terreno. Il mercato on line in Germania ha vissuto una crescita del 25% solo nel corso del 2010 sul valore relativo all'online.

La Spagna, è l'unico paese, tra quelli presi in considerazione, che ha visto un decremento del fatturato del mercato dei giocattoli del 1,6% rispetto al 2009. Il fatturato complessivo dei giocattoli in Spagna è di 1150 milioni di euro. Per il 43% gli spagnoli effettuano i loro acquisti di giocattoli nei Toy shop e per il 32,8 % negli iper e super mercati. La restante parte nelle modalità più disparate, al momento in Spagna il canale on line è abbastanza irrilevante.

E veniamo all'Italia. Il nostro mercato nel settore giocattoli ha fatturato, nel corso del 2010, 1280 milioni di euro con un incremento rispetto al 2009 del 1,7%. In Italia a farla da padrone è la GDO (Grande Distribuzione Organizzata) nella quale si vende il 38,6% dei giocattoli. A ruota seguono i Toy shop che fatturano il 33,5% sul totale del venduto in Italia. Altre percentuali considerevoli hanno i Baby store (6%), e altri canali di vendita. Per quanto riguarda il canale on line, in Italia, la quota di vendite si ferma "solo" al 1,3% del totale per un fatturato che si ferma grosso modo a 16,6 milioni di euro. Il dato positivo che viene dall'Italia, ci fanno sapere da Assogiocattoli, è che il mercato on line rispetto al 2009 è cresciuto del 39%. Un dato che se confermato fa ben sperare quelle aziende che hanno deciso o che stanno decidendo di investire sui canali di e-commerce on line attraverso anche l'utilizzo dei Social Media e, più in generale, del web 2.0.⁴⁸

“In Italia il trend positivo che caratterizza i prodotti per l'infanzia è aiutato anche dall'andamento demografico. Nel nostro paese, certifica l'Istat, nel corso del 2009 la popolazione ha continuato a crescere raggiungendo i 60 milioni 387 mila residenti al 1° gennaio 2010, con un tasso di incremento del 5,7 per mille. La popolazione in età attiva mostra un incremento, perlopiù frutto delle migrazioni dall'estero, di circa 176 mila unità, giungendo a rappresentare il 65,8% del totale. I giovani fino a 14 anni di età aumentano di circa 53 mila unità e rappresentano il 14% del totale. I cittadini stranieri sono in costante aumento e costituiscono il 7,1% del totale.

⁴⁸ Zeroventiquattro, www.zeroventiquattro.it

Le nascite sono state di 570mila bambini, da cui deriva un tasso di natalità pari a 9,5 per mille residenti. Si rilevano circa 6mila 700 nascite in meno rispetto al 2008, anche se il dato complessivo del 2009 rappresenta il secondo miglior risultato dal 1993”⁴⁹

3.2.3 il mercato **Pet Accessories**

Anche gli accessori per la cura degli animali sono elementi che IKEA potrebbe produrre, poiché i materiali comunemente utilizzati per i prodotti in esame sono gli stessi che IKEA già utilizza nella produzione di articoli per la casa. Legno, cotone e plastica sono tre materie prime fortemente impiegate nella produzione di IKEA e sono anche gli stessi utilizzati per la produzione rivolta all’infanzia prescolare e scolare.

Anche i prodotti per l’alimentazione degli animali potrebbero essere un’opzione aggiuntiva a quella del *pet accessories* per completare l’offerta di IKEA in questo settore. La loro realizzazione non sarebbe impossibile in quanto l’azienda già opera con i prodotti alimentari presenti nel settore Gastronomia e nei suoi ristoranti.

Inoltre, tale mercato è sottoposto ad una crescita favorevole negli ultimi anni, come dimostra il seguente studio di settore effettuato dalla *Symphony IRI Group* :

“Il Petcare in Italia: nel 2011 il mercato italiano degli alimenti e dei prodotti per la cura dei pet mostra un segnale positivo sia in termini di fatturato che di volumi acquistati, come dimostra la crescita annuale a valore del segmento dominante degli alimenti cane e gatto che è pari al +2,1%. Continua il moderato aumento dei volumi di vendita, che nel 2011 porta ad un complessivo +0,5% sulla somma dei canali; nel 2011 i tassi di crescita del canale grocery risultano più elevati rispetto a quelli registrati nei petshop, che per il secondo anno consecutivo mostrano, anzi, una flessione dei volumi (-1,8%)”.

E secondo il “*Il Rapporto ASSALCO – ZOOMARK 2012 sull’Alimentazione e la Cura degli Animali da Compagnia è realizzato da ASSALCO - Associazione Nazionale Imprese per l’Alimentazione e la Cura degli Animali da Compagnia - e Zoomark International, in collaborazione con Symphony IRI ed ANMVI – Associazione Nazionale Medici Veterinari Italiani*”:

⁴⁹ ISTAT

“Nel 2011 il mercato italiano degli alimenti e dei prodotti per la cura dei pet mostra una crescita sia in termini di fatturato che di volumi acquistati, dimostrandosi uno dei pochi settori merceologici in controtendenza in questi tempi di crisi dei consumi.

Pet care: Accessori (igiene, giochi, altri): 60,1 milioni di Euro (+1,5% sul 2010 – solo GDO),
Lettiere per gatti: 61,7 milioni di Euro (-1,9%).”

La possibilità di IKEA di entrare in questo mercato è anche supportata dal fatto che l'azienda già attua delle iniziative che l'avvicinano al mondo animale. Difatti, IKEA fa parte del programma “Compassion in World Farming (CIWF)”, un'istituzione benefica internazionale che si impegna a migliorare il benessere degli animali nelle fattorie. CIWF è impegnata con le maggiori industrie alimentari europee nel supporto di iniziative che portano a un miglioramento concreto delle condizioni degli animali allevati per la produzione alimentare. L'approccio dell'organizzazione è quello di lavorare con l'industria alimentare per stimolare e premiare l'impegno, la trasparenza e i risultati. CIWF collabora con altre ONG e piattaforme per la sostenibilità per integrare il benessere degli animali da allevamento all'interno di strutture di maggiore controllo. IKEA e CIWF collaborano per migliorare il benessere degli animali nelle fattorie che riforniscono il business alimentare dell'azienda.

3.2.4 Il mercato degli articoli per stabilimenti balneari

Questo settore sembra essere un'altra opzione promettente.

Difatti, il mercato dell'outdoor genera complessivamente un giro di affari nel mercato italiano di quasi 5 miliardi di euro, di cui 1,4 miliardi realizzati dal settore arredi e attrezzature per l'esterno, con una crescita del 2% su base annuale negli ultimi 4 anni e con previsioni di crescita fino al 2016. Tali previsioni, sebbene l'intera filiera in Italia sia ostacolata da innumerevoli vincoli burocratici, da una sostanziale incertezza normativa e da una congiunturale emorragia di investimenti pubblici e privati, risultano ancora incoraggianti.

L'offerta del settore per gli esterni include le costruzioni da giardini (serre, tendaggi, schermature, gazebo e pavimenti), che costituiscono il 15,6% del valore totale della macro-voce (arredi e gardening) e gli arredi e gli accessori per l'esterno (compresi ornamenti, ombrelloni e accessori di vario genere) che ne costituiscono il 13%.⁵⁰

IKEA già propone nella sua offerta articoli ed elementi per gli esterni e per il *gardening*:

- Serie per esterni
- Cucine
- Illuminazione
- Pavimentazione
- Portavasi e piante
- Mobili da pranzo e altri mobili
- Vasi e fioriere con ganci per decorazioni
- Forbici, set ed utensili da giardinaggio
- Lettini e sdraio per giardino

Poiché IKEA già produce sdraio e lettini per gli esterni, introdurre nella sua offerta anche sdraio, lettini, ombrelloni, tavolini, canotti e sedie per gli stabilimenti balneari richiederebbe largo utilizzo di legno e altri materiali che IKEA tratta normalmente e non dovrebbe risultare eccessivamente difficile.

Inoltre, investire ancora in un settore in crescita come quello dell'*outdoor* appena visto sembra essere una scelta vincente.

⁵⁰ www.repubblica.it

3.2.5 Il mercato degli hotel low cost

Infine, tale settore rappresenta un'ottima frontiera per il mondo dell'arredamento rivolto al business. IKEA potrebbe sia incrementare la produzione rivolta all'arredo tali strutture, sia proporre una catena propria di hotel low cost, che rispecchi la politica dei prezzi bassi ampiamente sviluppata nel settore arredamento.

Introdursi nel mercato alberghiero potrebbe essere non troppo complicato, data la conoscenza del *brand* a livello mondiale, la sua esperienza nell'arredamento di camere da letto, soggiorni, cucine e bagni e la sua proposta di ristorazione svedese già sperimentata nei negozi.

Difatti, il colosso svedese ha già attuato una politica di start up in questo settore: già da marzo 2013 ha dato avvio ad una catena di alberghi low cost in Europa in 10 paesi, con l'apertura di circa 50 hotel di medio livello ed economici, che saranno situati nei centri cittadini, nei principali centri commerciali, oppure all'interno dei principali aeroporti. L'operazione sarà spalmata in 5 anni, con un investimento da 500 milioni di euro.

Le prime due strutture saranno probabilmente aperte in Germania nel 2014, mentre la prima città italiana dove si avvierà nei primi mesi del 2014 l'hotel low cost a tre stelle, sarà Milano, presso l'aeroporto Malpensa, con un prezzo medio tra i 60 e gli 80 euro a notte per stanza.

I paesi interessati dalle nuove aperture degli hotel saranno, oltre alla Germania, il Belgio, l'Olanda, l'Austria, Belgio, Finlandia, Norvegia, Svezia, la Gran Bretagna, Polonia, Danimarca e le Repubbliche Baltiche. L'operazione si effettuerà grazie ad una partnership tra *Inter Hospitality*, società del *Gruppo Inter Ikea* e *Marriot*.

Il nome della catena sarà *Moxy Hotels* e gli hotel non avranno il design e lo stile tipico di IKEA, che per questa occasione ha proposto nuove tecniche di costruzione per contenere i costi: le strutture avranno tra le 150 e le 300 stanze e sorgeranno vicino agli aeroporti, alle stazioni e alle fermate della metropolitana con un prezzo medio di 60 euro per notte, a camera.

Sebbene il marchio e il logo saranno di proprietà Marriot, IKEA ha deciso di entrare nel settore perché lo reputa "più stabile" con un chiaro indirizzo di scelta di target in coloro che viaggiano ma che desiderano sempre risparmiare sull'hotel.

La progettazione degli hotel rispecchierà le seguenti caratteristiche: ampie zone comuni con grandi schermi e free wi-fi, attenzione alla sostenibilità e target giovane, abituato a spostarsi da una città all'altra con le compagnie aeree low cost.

L'arredo degli alberghi sarà progettato ad hoc per gli hotel e rispecchierà anche lo stile del Marriot ed ogni struttura avrà tra le 150 e le 300 stanze.⁵¹

⁵¹ Il Corriere, www.corriere.it, La Repubblica, www.repubblica.it, La Stampa, www.lastampa.it

Conclusioni

Dopo le differenti analisi svolte nei capitoli precedenti, ciò che risulta chiaro è che IKEA è un'azienda che ha saputo nel tempo costruire una propria identità e un *brand concept* capaci di raggiungere realmente la maggioranza delle persone.

La sua strategia vincente ha riscosso un successo mondiale che le ha permesso di primeggiare nel mercato dell'arredamento e di essere un punto di riferimento a livello economico e sociale per milioni di famiglie e di lavoratori.

La sua forza risiede nell'*identità familiare* associata al suo *brand* che ha saputo creare e che le ha permesso di ottenere la fedeltà di molte realtà sociali con diverse culture e tradizioni, abbattendo le differenze di status sociale e allo stesso tempo, valorizzando le differenze tra paesi e tra etnie.

Il suo potere di mercato e la sua influenza certamente le permetteranno in futuro, di conquistare altro spazio nell'universo economico e non tarderanno ad arrivare altri grandi successi.

Incisiva è l'intervista di marzo 2013 per il quotidiano francese *Le Figaro*, rilasciata da Mikael Ohlsson, amministratore delegato del gruppo svedese e riportata dal quotidiano *La Stampa*:

“Ikea intanto prevede una crescita annua del fatturato del 10% per arrivare a un cifra tra 45 e 50 miliardi di dollari nel 2020, con l'apertura di 20-25 nuovi negozi all'anno,”.

Il manager ha aggiunto: “Ikea è ancora molto piccola mentre i bisogni sono immensi. Noi abbiamo raddoppiato le nostre dimensioni ogni 8-12 anni» e saranno investiti «15 miliardi di euro per aprire 20-25 punti vendita ogni anno”.

Queste nuove aperture «aggiunte agli attuali 298 negozi permetteranno di aumentare il giro d'affari del 10% annuo, per arrivare nel 2020 a una cifra tra 45 e 50 miliardi di euro». Il programma di investimenti messo in campo dal gruppo scandinavo non «è mai stato così elevato» con 400 milioni di euro solo per il 2013 per 80 negozi, di cui 15 saranno ingranditi.

«Lo scorso anno abbiamo accettato di ridurre i nostri margini per abbassare i prezzi dello 0,8% nonostante l'aumento delle materie prime.

Restando indipendente, noi possiamo far muovere i nostri risultati all'interno di una certa forchetta», ha continuato Ohlsson, dichiarando che la strategia di sviluppo prevede di privilegiare «le città dove siamo già presenti» perché «non è un bene quando ci sono troppe persone nello stesso negozio» e successivamente «altre città di Paesi dove siano già presenti».

In particolare, Ikea punta a rafforzarsi in Cina con tre aperture l'anno, di arrivare nel 2014 anche in Croazia (a Zagabria) e Serbia (a Belgrado) oltre che in Corea del Sud (a Seul) «tra qualche anno» e di avere «le autorizzazioni per aprire in India, dove fabbrichiamo da 25 anni». ⁵²

Interessante è l'analisi della grande influenza che IKEA riveste nel ruolo di promotrice di sviluppo economico sia nel mondo, sia nel nostro paese.

Convincente è difatti, il risultato pervenuto dal resoconto dell'operato dell'azienda che per il suo anniversario dei 25 anni di attività in Italia ha festeggiato a Milano nel 2014 con risultati ottimi: “21 negozi e una solida filiera nazionale capace di generare 21.000 posti di lavoro, 286 milioni di contribuzione fiscale per le entrate italiane e un valore aggiunto totale pari a 1.004. Sono alcuni dei numeri con cui il colosso svedese Ikea si è presentato a Milano per festeggiare i suoi primi 25 anni, attraverso una giornata dedicata al mondo del Lifestyle.

Nel maggio 1989 IKEA apriva il suo primo punto vendita in Italia, a Cinisello Balsamo. 25 anni e 20 negozi dopo IKEA celebra il suo anniversario al Teatro Litta di Milano dove ha aperto l'evento presentando i risultati di un'analisi condotta da Ernst&Young sul 'valore esteso' che l'azienda genera in Italia, fotografando gli impatti diretti ed indiretti generati da tutte le attività economiche del gruppo sul territorio italiano nell'anno fiscale 2013 in termini di posti di lavoro, valore aggiunto e contributo fiscale alle entrate dello Stato Italiano.

Dalla ricerca emerge come le attività del Gruppo IKEA in Italia, nel corso del AF13:

- hanno generato una ricaduta occupazionale totale di **circa 21.000 posti di lavoro**. Di questa cifra, ben 14.575 (pari al 69%) attongono all'indotto presso l'intera catena di fornitura. Parte di questi sono i posti di lavoro generati presso le aziende che producono in Italia gli articoli venduti poi da IKEA in tutto il mondo, stimabili in 11.195 unità.

⁵² La Stampa, www.lastampa.it

- hanno sviluppato **circa 1 miliardo di euro di Valore Aggiunto** sia direttamente (42%) che indirettamente (58%), attraverso la catena di fornitura.
- hanno prodotto un **contributo fiscale pari a circa 286 milioni di euro** sia direttamente (38%) che indirettamente (62%). Di questa cifra l'87% rappresenta il contributo fiscale legato alla ricaduta occupazionale diretta ed indiretta generata dalle attività del Gruppo IKEA in Italia.

L'indagine fa anche il punto sugli **acquisti complessivi del Gruppo IKEA in Italia** e valutabili in 1526 milioni di euro, di cui 1264 in mobili e complementi d'arredo. Oltre l'8% dei prodotti venduti nei 351 negozi IKEA in tutto il mondo sono prodotti in Italia, che da anni si conferma terzo paese fornitore del Gruppo, dopo Cina e Polonia.

L'azienda, sempre secondo l'analisi E&Y, "Ikea - ha spiegato Lars Petersson, AD del gruppo in Italia - ha un turnover dei dipendenti che è del 1,31% e il 93% dei contratti sono a tempo indeterminato. Contiamo di poter assumere sempre più giovani nei prossimi tre anni e a loro dico di non interessarsi troppo della posizione che inizialmente si troveranno a occupare, perché l'unica cosa che conta, quando si cerca il primo impiego, è iniziare a lavorare. Io - ha concluso - quando sono entrato in azienda, 31 anni fa, ero operaio e poi ho scalato 16 diverse posizioni."⁵³

Un'altra grande forza che IKEA possiede e che le permetterà di farsi strada in futuro ancora di più, è la capacità di vendita su larga scala e in grandi numeri, conservando tuttavia, un rispetto per l'ambiente e una promozione costante della cosiddetta *green economy*.

Non a caso, negli ultimi mesi IKEA ha aggiunto nella sua offerta, oltre ai già conosciuti pannelli solari in alcuni *store* in Gran Bretagna, un nuovo articolo ecologico e di forte impatto attuale: *la bici elettrica*; la quale è disponibile non ancora in tutti gli *store* del gruppo, ma che permetterà alle persone di avvicinarsi al mondo della *mobilità sostenibile*.

In luce del crescente interesse dei consumatori per i mezzi ecologici IKEA ha pensato di proporre per prima in Austria questo nuovo articolo in due differenti modelli: uno femminile e uno maschile a prezzi modici e con sconti per i clienti fidelizzati.

⁵³ ANSA, www.ansa.it, IKEA, www.ikea.com

Come riporta una rivista focalizzata sull'economia sostenibile: "IKEA compie un altro passo verso la sostenibilità ambientale. La multinazionale svedese si è prefissa obiettivi ancora più ambiziosi nel campo delle rinnovabili e punta ad alimentare i suoi store al 100% con **energie pulite** entro il 2020.

A Chicago IKEA ha anche avviato la costruzione di un grande parco eolico più che sufficiente a rifornire di energia tutte le sue attività negli Stati Uniti. Un altro obiettivo ambientale che la multinazionale intende raggiungere entro il 2020 è la compensazione di tutto il legno utilizzato per la produzione dei suoi mobili".⁵⁴

Un ulteriore passo si è effettuato ultimamente con la riduzione di oltre il 50% delle emissioni CO2 da parte dell'azienda configurando la spedizione dei prodotti direttamente dai fornitori ai negozi senza passare per luoghi di stock del materiale, che prima comportavano un aumento dell'inquinamento ambientale.

Tale *successo eco sostenibile* è documentato dai seguenti dati riportati dai comunicati stampa dell'azienda stessa: "**In un anno IKEA Italia taglia i consumi di energia del 6% e le emissioni di CO2 del 10%, produce oltre 6 milioni di kwh dai suoi impianti fotovoltaici.** 23% la quota del biologico negli acquisti di cibo dai fornitori italiani. Il 93% dei collaboratori ha un contratto a tempo indeterminato.

Trasparenza, consapevolezza e responsabilità: IKEA Italia pubblica per il nono anno consecutivo il Report Ambientale, Sociale e delle Risorse Umane aggiornando numeri e notizie relative al suo impegno verso l'ambiente e le persone nell'anno fiscale 2013 (1 Settembre 2012 - 31 agosto 2013).

AMBIENTE

Nel 2013 i rifiuti avviati a riuso, riciclo e recupero energetico da IKEA Italia sono il 93%, con un ritorno economico significativo: nella gestione dei rifiuti i costi si sono ridotti di quasi il 70% nell'ultimo triennio e su questa voce 10 negozi su 20 sono riusciti ad avere ricavi superiori ai costi. Nel FY13 i consumi energetici sono diminuiti del 6% con un calo del 9,5% nelle emissioni di CO2.

⁵⁴ Greenstyle, www.greenstyle.it

Il 95% di energia elettrica proviene da fonti rinnovabili e 17 negozi sono dotati di impianti fotovoltaici che hanno prodotto ben 6.291.179 kWh di energia pulita. 5 punti vendita sono dotati di impianti di geoscambio che assicurano i fabbisogni di raffrescamento e riscaldamento. Mobilità sostenibile: 19 negozi su 20 sono ora raggiungibili con mezzi pubblici o servizi di navetta privati e IKEA ha offerto il trasporto gratuito degli acquisti inferiori ai 30 chili ai clienti che li hanno utilizzati.

FOOD

Il totale dei prodotti italiani acquistati da IKEA Italia nel FY13 è stato di 5.992 tonnellate, di cui circa 1389 biologici, pari al 23%. Nei ristoranti IKEA, tutti certificati BIO da ICEA (Istituto di Certificazione Etica e Ambientale), sono inoltre stati venduti 66.467 “menu di pasta BIO” provenienti dalle Terre dell’Oasi WWF. Concreto è anche l’impegno di IKEA Food contro lo spreco alimentare, con l’utilizzo di schede di produzione per la verifica delle porzionature e la vaschetta d’asporto biodegradabile per i clienti per portare a casa gli avanzi.

RISORSE UMANE: Sono 6.058 i collaboratori di IKEA in Italia, con una anzianità media di 9 anni. Il 93% sono assunti a tempo indeterminato e il 67% sono part-time, con un orario di 24 ore settimanali in media. Tangibile l’impegno di IKEA Italia per le proprie Risorse anche nel FY13, con 80.000 ore di formazione erogate, 230 persone che hanno avuto un avanzamento di carriera e un sistema di welfare che prevede l’estensione dei benefit anche alle coppie di fatto, inclusi GLBT.

SOCIALE

Sul fronte sociale l’impegno di IKEA Italia è stato, oltre al supporto alle campagne internazionali con un contributo di 736.381 € per Unicef, anche a sostegno di 53 associazioni locali, per un investimento di 544.000 € a favore di no profit italiane che si occupano di minori in stato di sofferenza e disagio, soggetti senza fissa dimora e diversità.

IKEA Italia ha promosso tra i suoi clienti uno stile di vita più sostenibile, grazie a un ricco “calendario della sostenibilità”, con iniziative volte alla sensibilizzazione al “non spreco” (Rileggimi, Rigiocami e Riscalda la notte) per la raccolta di libri, giochi e coperte usati a favore di ONG locali e gli incentivi al riuso tramite “Usa&Riusa”, mercatini per la vendita di mobili usati a favore di non profit locali, e “Second Hand”, una vetrina online per lo scambio di prodotti usati in buono stato e il ritiro dell’usato IKEA a fronte di un buono acquisti”.⁵⁵

Attualmente l’azienda si sta focalizzando ancora di più sul così chiamato “*design democratico*” che permette attraverso un’*idea* originale di combinare *forma, funzione, utilità, qualità, sostenibilità e prezzo, basso*. Attraverso il giusto equilibrio di questi elementi IKEA mira a raggiungere sempre più prodotti innovativi e particolari.

E’ chiamato *design democratico* perché tale offerta di valore completa e sofisticata è pensata per raggiungere la maggior parte delle persone in maniera appunto, democratica. Tale produzione innovativa nasce da una stretta collaborazione nelle prime fasi di sviluppo dei progetti, tra ingegneri, designer e fornitori già in fabbrica e permettere di creare, innovare e produrre a basso costo allo stesso tempo.

Altri progetti rivolti alla comunità e alla società in chiave di *sostenibilità* sono la campagna “*A casa si cresce sicuri*”, un progetto divulgativo in collaborazione con Save The Children e l’Ospedale Pediatrico Bambino Gesù e “*Più luce alla vita dei rifugiati*” campagna che ha interessato i negozi IKEA di tutto il mondo dal 3 febbraio al 29 marzo 2014. Per ogni lampadina a LED LEDARE venduta durante quel periodo, IKEA Foundation ha donato 1 euro all’Agenzia ONU per i Rifugiati (UNHCR).

La prima campagna è un progetto che coinvolge i 21 negozi di IKEA in Italia per informare tutti coloro che vivono con i bambini sui temi della protezione, della sicurezza in casa e del primo soccorso pediatrico in caso di incidenti domestici. La seconda prevede la raccolta di fondi che contribuiranno a fornire ai campi gestiti dall’UNHCR in Paesi come Etiopia, Ciad, Bangladesh e Giordania lampioni a energia solare, lampade solari per interni e altre tecnologie alimentate con energia rinnovabile, ad esempio cucine a elevata efficienza energetica.

⁵⁵ IKEA, www.ikea.com

"Nel 2013, i nuovi rifugiati sono stati più di 2 milioni, quasi un record per gli ultimi venti anni. Con l'insorgere di nuove emergenze umanitarie, il supporto del settore privato diventa sempre più urgente e indispensabile.

Questa campagna è un'iniziativa unica e senza precedenti nella nostra collaborazione con IKEA Foundation, il principale partner di UNHCR appartenente al settore privato. Insieme, speriamo di riuscire a migliorare la vita di molti rifugiati", ha affermato António Guterres, Alto Commissario dell'ONU per i Rifugiati.

Sempre nel 2013 IKEA ha riportato i risultati di un'altra campagna per la sostenibilità: "*Campagna Peluche IKEA*" che ha permesso dal 2003 ad oggi, grazie al contributo dei collaboratori e dei clienti dell'azienda, di donare aiuti ad oltre 11 milioni di bambini nel mondo con l'obiettivo di migliorare l'istruzione dei bambini in Africa, Europa centrale e orientale, e Asia.

Sul fronte sociale, inteso come "*social impact*" dell'azienda, IKEA ha sviluppato negli anni un'influenza notevole che le ha comportato l'acquisizione di un vantaggio competitivo non indifferente rispetto ai suoi *competitors*.

Difatti, un altro grande punto di forza dell'azienda è sicuramente la capacità di penetrare concretamente e in diversi ambiti nella vita privata delle persone e di influenzarla a tal punto da diventarne una parte integrante e importante, non solo attraverso l'influenza sull'arredamento delle abitazioni delle milioni di persone che sono clienti IKEA, ma anche, e questo è l'aspetto più interessante, attraverso social forum, siti on line e comunità virtuali che si sono organizzate e che vivono le loro esperienze intorno all'*universo IKEA*.

Un esempio reale è il sito *IKEA HACKERS*, il quale rappresenta una comunità virtuale di persone comuni che apportano modifiche e ripropongono gli articoli IKEA rivisitandoli e modificandoli con altri materiali secondo le loro idee, ingegno e creatività.

Ognuno può creare, inventare e proporre sul sito le proprie creazioni condividendo le proprie esperienze alternative con gli articoli IKEA riproposti in ambiti molto originali. E' possibile anche, per gli iscritti al sito, oltre che condividere le proprie creazioni, anche proporre idee originali che nel sito sono catalogate nella sezione "idee" appunto, in modo che coloro i quali volessero sperimentare le idee di altri possano farlo seguendo le indicazioni direttamente dal sito.

Le creazioni che si possono trovare, le così chiamate “*hacks*” o attacchi hacker, sono ricreazioni molto originali di articoli IKEA e spesso propongono soluzioni alternative e molto pratiche per i diversi ambienti della casa, dalla cucina, bagno, camere da letto, al giardino e impianti luce, stereo e elettronica.

L’idea di tale sito nasce nel 2006, quando il fondatore si accorse che on line erano diffuse molte rivisitazioni dei prodotti dell’azienda e si scambiavano idee originali sui diversi articoli. Prendendo spunto da questa situazione decise di creare un sito dove fosse possibile raccogliere, catalogare e cercare con facilità tutte le idee e le creazioni alternative dei prodotti IKEA, grazie al contributo di tutti gli iscritti che provvedono a condividere e scambiare idee ed esperienze tra loro, con l’obiettivo di ispirare e di trovare ispirazione.

L’aspetto più sorprendente di tale comunità virtuale è che il sito non è sovvenzionato da IKEA, ma nasce da uno spontaneo bisogno di condividere con la comunità seguendo un sentimento di puro “*fun-run website*”, ossia, di pura gestione dei *fun* IKEA.⁵⁶

Come si può notare, è proprio questa presenza nella vita di tutti i giorni di un numero considerevole di persone provenienti da differenti contesti culturali, sociali ed economici che rende IKEA una azienda *leader* nel mondo.

La sua appartenenza nel quotidiano sia reale, sia virtuale delle persone, la rende capace di integrarsi nella normalità di tutti i giorni quasi fosse un comun denominatore sottostante la vita di milioni di individui e non un *brand* come tanti altri che miri solamente al profitto e alle vendite.

Proprio questo aspetto di forte integrazione “*social*” ne comporta un grande condizionamento di *loyalty* e *fidelity* da parte dei numerosi clienti e consumatori che rivestono un importante ruolo di *promotori* del *brand* nei confronti della comunità, generando un fenomeno di “*ikea Lovers*” esteso e diffuso a macchia d’olio.

La condivisione e la promozione delle esperienze IKEA determina, attraverso un processo di reazione a catena, tramite passaparola o fenomeni di condivisione online e altri mezzi di comunicazione, un grande coinvolgimento di migliaia di persone che contribuiscono a rafforzare ancora di più il *brand* dell’azienda.

⁵⁶ IKEA HACKERS, www.ikeahackers.net

Nondimeno, l'influenza del MONDO IKEA è tale oggi, che la multinazionale prevede l'apertura del primo museo IKEA nella città della sua origine, Älmhult, indicativamente per l'autunno 2015 proprio dove era sorto il primo negozio IKEA. L'idea alla base di tale progetto è quello di raccontare la storia di IKEA e di soffermarsi sullo sviluppo della gamma prodotti e su quello dell'attività di tutti i collaboratori e staff che hanno permesso il successo del colosso svedese nel tempo.

Visti i progetti futuri dell'azienda, sicuramente, risvolti ed evoluzioni interessanti saranno presto attuali.

Bibliografia

SITOGRAFIA

- www.repubblica.it
- www.living24.it
- www.csilmilano.com
- www.worldfurnitureonline.com
- www.ilsole24ore.com
- www.sportindustry.com
- www.ecosmes.net
- www.linkiesta.it
- www.furnishingidea.com
- www.ec.europa.eu
- www.cna.ud.it
- www.newsmercati.com
- www.icm-research.com
- www.monitorsettori.it
- www.lastampa.it
- www.pambianconews.com
- www.istat.com
- www.ilgiornale.it
- www.specchioeconomico.com
- www.mondoconvenienza.com
- www.divaniedivani.it
- www.natuzzifranchising.it
- www.natuzzipressroom.com
- www.poltronesofa.com
- www.informazione-aziende.it
- www.pambianconews.com
- www.chateau-dax.it
- www.maisonsdumonde.com

- www.scavolini.com
- www.poltronafrau.com,
- www.economia.panorama.it
- www.molteni.it
- www.fimag.it
- www.fratelliguzzini.it
- www.impresesan.com
- www.bebitalia.com
- www.abindustria.it
- www.ikea.com
- www.fsc.org
- Nielsen, Banca dati AdEx, www.nielsen.com
- www.zeroventiquattro.it
- www.corriere.it
- www.ansa.it
- www.greenstyle.it
- www.ikeahackers.net