



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in Economia Aziendale

ECONOMIA SOSTENIBILE E STRATEGIE AZIENDALI: IL
PERCORSO DI IKEA NELLA TRANSIZIONE ECOLOGICA

SUSTAINABLE ECONOMY AND CORPORATE
STRATEGIES: IKEA’S PATH TOWARD THE ECOLOGICAL
TRANSITION

Relatore:

Prof. Cesari Mariano

Rapporto Finale di:

Viozzi Alessia

Anno Accademico 2025/2026

INDICE

<i>Introduzione.....</i>	<i>4</i>
<i>Capitolo I – Imprese e sostenibilità.....</i>	<i>6</i>
1.1 <i>Evoluzione del concetto di sostenibilità</i>	
1.1 <i>Impresa come sistema sostenibile</i>	
1.2.1 <i>Gli ESG</i>	
1.3 <i>La responsabilità sociale d'impresa</i>	
<i>Capitolo II – La transizione ecologica.....</i>	<i>11</i>
2.1 <i>Definizione e caratteristiche</i>	
2.1.1 <i>Economia circolare</i>	
2.1.2 <i>Transizione energetica</i>	
2.1.3 <i>Gestione rifiuti</i>	
2.2 <i>Le basi normative in ambito di transizione ecologica</i>	
<i>Capitolo III – Il caso IKEA.....</i>	<i>15</i>
3.1 <i>Presentazione del gruppo IKEA</i>	
3.2 <i>Business model e strategia di sostenibilità</i>	
3.3 <i>Economia circolare nel modello IKEA</i>	
3.4 <i>La gestione dei rifiuti</i>	
3.5 <i>L'indipendenza energetica</i>	
3.6 <i>Prodotti e elementi</i>	
<i>Capitolo IV – Discussione critica.....</i>	<i>21</i>
4.1 <i>Valutazione delle strategie adottate</i>	
4.2 <i>Limiti e criticità</i>	
<i>Conclusioni.....</i>	<i>23</i>
<i>Bibliografia.....</i>	<i>24</i>
<i>Sitografia.....</i>	<i>24</i>
<i>Ringraziamenti.....</i>	<i>25</i>

INTRODUZIONE

Ormai da tempo il concetto di sostenibilità si è imposto come uno dei principali temi centrali nel dibattito economico, politico e sociale, diventando un elemento determinante per lo sviluppo delle imprese e dei sistemi economici. Il cambiamento climatico, l'esaurimento delle risorse naturali e le disuguaglianze sociali si sono rivelati essere delle sfide meritevoli di attenzioni tanto che hanno reso evidente la necessità di rielaborare i modelli tradizionali di produzione e consumo, orientandoli verso una maggiore responsabilità ambientale e sociale.

In questo contesto, le imprese sono chiamate a svolgere un ruolo chiave nel processo di transizione verso un'economia sostenibile. Si tratta di raggiungere, in modo equilibrato, risultati economici, sociali e ambientali. Il concetto di sostenibilità inizia ad essere percepito come uno strumento utile alla creazione di valore nel lungo periodo e al rafforzamento del posizionamento competitivo.

Il presente lavoro mira ad indagare l'approccio delle imprese alla sostenibilità, con particolare attenzione al processo di transizione ecologica e alle strategie adottate dalle aziende per affrontarlo. In primo luogo, verrà esaminata l'evoluzione del concetto di sostenibilità e il suo progressivo inserimento all'interno delle logiche aziendali, approfondendo anche il tema della responsabilità sociale d'impresa. Successivamente ci si concentrerà sulla transizione ecologica, analizzandone le caratteristiche e proponendo un focus sull'economia circolare, la transizione energetica, la gestione dei rifiuti e la normativa in merito.

In appoggio a tale progetto e analisi teorica, verrà presentato il caso studio di IKEA, multinazionale svedese rinomata per il suo impegno nel campo della sostenibilità. Si avrà modo di capire come questa grande impresa si approccia alla solidarietà ambientale e sociale tramite l'analisi del suo modello di business e delle iniziative intraprese in ambito ambientale. L'obiettivo in questa fase è analizzare l'integrazione tra sostenibilità e strategia.

Per finire, la tesi terminerà con una discussione critica riguardo le strategie adottate, marcandone punti di forza, limiti e possibili sviluppi futuri.

Questo progetto è nato con l'obiettivo di spiegare come, nel contesto socioeconomico contemporaneo, sia possibile l'integrazione tra sostenibilità e strategie imprenditoriali e di far capire che la sostenibilità non è più solo una questione etica ma anche una leva strategica

fondamentale per lo sviluppo delle aziende e l'acquisizione del vantaggio competitivo.

CAPITOLO I

Imprese e sostenibilità

1.1- Evoluzione del concetto di sostenibilità

Una coscienza ecologica e sostenibile inizia a svilupparsi negli anni '70, periodo in cui fu pubblicato un report da parte del MIT (Massachusetts Institute of Technology) in cui si afferma che il modello tradizionale avrebbe portato al collasso ambientale e del sistema entro la metà del XXI secolo. È sorta la necessità di rivedere in modo radicale i vari modelli di sviluppo fino ad allora conosciuti, tanto è vero che sono state gettate le basi per una prima concezione di sostenibilità che facesse incontrare gli aspetti socioeconomici con quello ambientale.

La concezione classica di sviluppo sostenibile risale convenzionalmente al rapporto "Our Common Future" più noto come Rapporto Brundtland del 1987, dal nome del primo ministro norvegese Gro Harlem Brundtland¹ che presiedette la Commissione mondiale di ambiente. Nel rapporto Brundtland lo sviluppo sostenibile è «uno sviluppo che soddisfa i bisogni del presente senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare i propri», si tratta di una prima accezione di sostenibilità che raggruppa diverse dimensioni (ambientale, culturale, sociale, economica, tecnologica) che devono co-esistere in una logica di integrazione e sviluppo.

Un momento fondamentale in questo processo di integrazione è stato segnato dalla United Nations Conference on Environment and Development, svoltasi a Rio de Janeiro nel 1992. Durante la conferenza è stata ribadita ancora una volta la necessità che lo sviluppo economico avvenga in armonia con la salvaguardia dell'ambiente, a tale proposito viene adottata l'Agenda 21.

Nel corso degli anni '90 e i primi anni '00, il concetto di sostenibilità si è ampliato diventando un concetto multidimensionale, secondo il modello delle cosiddette "tre dimensioni della sostenibilità" (economica, sociale e ambientale). Le imprese hanno iniziato a integrare pratiche di responsabilità sociale d'impresa (CSR), mentre dal punto di vista politico sono state promosse man mano delle riforme orientate alla riduzione dell'impatto ambientale e all'uso delle risorse naturali.

Un ulteriore passaggio decisivo si è verificato nel 2015 con l'adozione dell'Agenda 2030, ovvero un programma d'azione globale sottoscritto nel

¹ Brundtland, Gro Harlem. "Our common future world commission on environment and development." (1987).

2015 da 193 Paesi ONU, contenente 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) e 169 traguardi da raggiungere entro il 2030.

Oggi il concetto di sostenibilità è collegato alle sfide poste dal cambiamento climatico, dalla transizione energetica e dalla necessità di promuovere modelli produttivi e di consumo più responsabili. In ambito economico e finanziario, particolare rilevanza hanno assunto i criteri ESG (Environmental, Social and Governance), utilizzati per valutare le performance sostenibili delle imprese e orientare gli investimenti verso attività compatibili con gli obiettivi di sviluppo sostenibile.



Developed in collaboration with: TROLLBÄCK & COMPANY | TheGlobalGoalHub.com | +3902520 5919
For queries on usage, contact: info@theglobalgoalhub.com | Non official translation made by UNBIC, Brussels, September 2015

Immagine 1: 17 obiettivi dello sviluppo sostenibile.

1.2- L'impresa come sistema sostenibile

L'impresa è un insieme di risorse e attori che sono combinati l'un l'altro per la realizzazione di determinate attività. È un sistema complesso e parzialmente aperto tale per cui riesce a mantenere un'integrità interna nonostante avvengano delle continue relazioni con soggetti esterni. È necessario che l'impresa sia smart, ovvero che possa adattarsi ai cambiamenti e alle necessità del mondo contemporaneo.

La società attuale ha, ormai da decenni, sviluppato un occhio di riguardo nei confronti delle tematiche green, di conseguenza è stato necessario, in

molteplici ambiti introdurre il concetto di sostenibilità.

Un'impresa può essere interpretata come un sistema sostenibile quando integra, nel proprio modello di funzionamento, risultati economici (creazione di valore), sociali e ambientali. Ad oggi lo scopo non è più soltanto la massimizzazione del profitto bensì una combinazione di fattori produttivi che avvenga responsabile.

1.2.1- Gli ESG

ESG è l'acronimo di Environmental, Social e Governance e rappresenta degli standard per valutare i criteri di sostenibilità ambientale e sociale e la qualità della Governance delle imprese.

Cosa significa concretamente l'acronimo ESG? Vuol dire quanto segue:

- “E” di Environment: fa riferimento ai criteri di valutazione utilizzati per capire come un'azienda si comporta nei confronti dell'ambiente.
- “S” di Social: sono criteri relativi all'impatto sociale. In esame è sottoposta la capacità di relazionarsi e la qualità delle relazioni con i clienti, fornitori, dipendenti e qualsiasi altro portatore di interesse nei confronti dell'azienda.
- “G” di Governance riguarda il tema della gestione aziendale e ricalca l'importanza di aver sviluppato un sistema di governo forte. La forza sta nella capacità di applicare e far rispettare le normative imposte, nel raggiungere un adeguato livello di trasparenza delle scelte e delle decisioni, nel rispettare le minoranze, nel coinvolgimento degli azionisti e nella corretta distribuzione delle retribuzioni.

I criteri ESG sono strumenti di misura della sostenibilità e responsabilità etica ma possono essere anche il motivo di acquisizione del vantaggio competitivo dell'azienda se incidono sulla situazione finanziaria.

Negli ultimi anni l'importanza degli ESG è cresciuta dal momento in cui soggetti, come investitori e istituzioni, hanno richiesto e preteso comportamenti più responsabili. Le aziende che adottano opzioni efficaci e sostenibili tendono infatti a migliorare la propria reputazione, a ridurre i rischi e ad attrarre maggiori investimenti che possono aiutare al raggiungimento del vantaggio competitivo.



Immagine 2: gli ESG.

1.3- La responsabilità sociale d'impresa

La responsabilità sociale d'impresa, definita con l'acronimo RSI si può intendere secondo la definizione datagli dalla Unione Europea: "La responsabilità delle imprese per il loro impatto sulla società" (Comunicazione UE 2011/681). Come suggerisce l'etimologia, il termine responsabilità indica la volontà e la necessità di rispondere alle esigenze che pretendono diversi soggetti che sono a contatto con l'impresa (personale, clienti, fornitori, stakeholders).

Nel concreto, il concetto di RSI riguarda il saper essere responsabili dal punto di vista economico e sociale. Gli ambiti nei quali le imprese investono di più sono: sicurezza ambientale, miglioramento delle condizioni di lavoro interne e sviluppo della comunità locale.

Pertanto, i principi che sono alla base di qualsiasi forma di responsabilità sociale di impresa sono i seguenti:

- Sostenibilità, inteso come uso consapevole ed efficiente delle risorse ambientali, capacità di valorizzare le risorse umane e contribuire allo sviluppo della comunità locale in cui l'azienda opera, capacità di mantenere uno sviluppo economico dell'impresa nel tempo.
- Volontarietà.

- Trasparenza con i vari portatori di interesse diretti e indiretti d'impresa.
- Qualità.
- Integrazione: coordinazione tra le varie attività svolte nei diversi reparti dell'azienda e condivisione dei medesimi valori e obiettivi.

CAPITOLO II

La transizione ecologica

2.1-Definizione e caratteristiche

L'uso perpetuo di sostanze inquinanti, il surriscaldamento globale e la nocività causata dalle attività umane hanno messo a rischio gli equilibri degli habitat umani e di tantissime specie animali.

La transizione ecologica, detta anche “Green Revolution” è definita come la sfida da affrontare per mantenere il nostro pianeta vivibile ed indica processi di cambiamento dell'economia e dei comportamenti umani verso obiettivi di sviluppo sostenibile.

La Green Revolution, riprendendo molti degli obiettivi presenti all'interno dell'Agenda 2030, approfondisce diversi punti essenziali.

Uno degli obiettivi cruciali della transizione ecologica è quella della sostituzione progressiva dei combustibili fossili con energie rinnovabili (il solare, l'eolico e l'idroelettrico) al fine di ridurre le emissioni di gas serra.

Un altro elemento fondamentale è l'economia circolare, basata sul riutilizzo, sul riciclo dei materiali e sulla riduzione degli sprechi, in contrapposizione al modello lineare tradizionale fondato sul consumo e sullo smaltimento.

La transizione ecologica coinvolge anche altri aspetti come la tutela della biodiversità animale e vegetale, la gestione delle risorse idriche e del suolo (esempio di agricoltura responsabile) e il trattamento di rifiuti con azioni di riuso, riciclaggio e corretto smaltimento.

Infine, la transizione ecologica non rappresenta soltanto una sfida ambientale, ma anche un'opportunità di sviluppo economico e sociale, poiché garantisce un mondo sano alle future generazioni.

2.1.1- Economia Circolare

L'economia circolare si è presentata come una rivoluzione del precedente modello economico che si basava sul principio “produzione-consumo-rifiuto/smaltimento”, la cosiddetta economia lineare. Per produrre e costruire viene richiesto l'utilizzo di beni pregiati che una volta arrivati al punto di saturazione vengono rifiutati. La domanda di queste risorse preziose, sempre più scarseggianti e costose, è in aumento, ciò comporta non solo un incremento dei prezzi ma anche condizioni di estremo degrado ambientale.

È importante la transizione verso l'economia circolare perché, grazie ad essa, i prodotti scartati dopo la consumazione possono avere una nuova

vita. A tale proposito l'economia circolare si basa sul modello “produzione-utilizzo-riciclo”.

Nonostante ci siano sempre più iniziative e politiche che promuovono il passaggio verso questo nuovo sistema sostenibile, persistono ancora delle barriere che non permettono una concreta realizzazione. Le imprese sono manchevoli di consapevolezza e della capacità di mettere in pratica i valori dell'economia circolare. Altre importanti sfide da affrontare riguardano le infrastrutture (tecnologiche, di produzione e smaltimento), che bloccano l'economia ad un modello lineare, e gli investimenti in modelli più innovativi che vengono percepiti come rischiosi e dispendiosi.



Immagine 3: confronto tra economia circolare e lineare.

2.1.2- Transizione energetica

La transizione energetica è il passaggio dai combustibili fossili a fonti di energia rinnovabili (es: vento, acqua, sole) per raggiungere la “carbon neutrality”, ovvero zero emissioni di carbonio, entro il 2050.

Secondo i dati estratti dal programma Copernicus, il 2024 è stato l'anno più caldo poiché è stato registrato un aumento delle temperature di 1,5 gradi Celsius e da quel momento le iniziative che vengono proposte dalle associazioni e Governi risultano più rigide dal momento in cui l'obiettivo è mantenere la temperatura sotto una certa soglia ed evitare il rapido e progressivo surriscaldamento.

La transizione energetica non è un qualcosa nato ai giorni nostri, infatti una prima forma di transizione è avvenuta nel XIX secolo quando è avvenuta la

sostituzione del legno con il carbone, ciò ha contribuito alla risanazione di ecosistemi che stavano per essere perduti e con loro molte specie animali e vegetali.

Tra tutti gli altri, il nostro è il pianeta perfetto perché la Terra è a buona distanza dal sole, ha acqua e un'atmosfera composta da gas utili per la regolazione della temperatura. Si genera l'effetto serra poiché questi gas trattengono la giusta quantità di raggi solari e quindi viene garantita una temperatura che permette lo sviluppo della vita. Ad oggi si avverte però più calore per via dell'attività umana che ha generato un buco nell'ozono (uno dei gas atmosferici che protegge dai raggi UV) e l'impatto è stato già percepito perché il livello del mare è aumentato di 3,3 millimetri e i ghiacci artici sono diminuiti del 12,85% per decennio.

2.1.3- Gestione rifiuti

La gestione dei rifiuti è volta a gestire gli scarti che sono generati da famiglie (consumatrici) e imprese (produttrici) e che possono avere un impatto negativo sulla salute animale, dell'ambiente e dell'uomo.

Le attività a cui fa riferimento sono quella di raccolta, trasporto, smaltimento, trattamento e recupero o riciclo e sono tutte registrate e gestite da operatori autorizzati dallo Stato che da questo punto di vista offre un grande contributo grazie al regime sanzionatorio ferreo che ha istituito. Infatti ci sono sanzioni penali e pecuniarie che prevedono un periodo di carcere fino ai due anni e multe fino a 26000 euro.

Nel momento in cui uno scarto è nelle condizioni di essere riciclato verrà pulito e ulteriormente valorizzato tramite il reinserimento all'interno del processo produttivo, ciò ha fatto in modo che ad oggi il concetto di ciclo di rifiuti assumesse un'accezione diversa trattandosi della reintegrazione dello scarto stesso.

2.3- Le basi normative in ambito di transizione ecologica

Negli ultimi anni, il fulcro della maggior parte delle politiche socioeconomiche è la transizione ecologica.

La normativa definisce gli strumenti per guidare la società (cittadini, imprese, istituzioni) verso comportamenti più etici e pratiche sostenibili.

Tra i punti di riferimento centrali troviamo rappresentati il *Green Deal Europeo* e il *Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)*.

Il Green Deal, promosso dalla Commissione Europea e varato da Ursula Von der Leyen nel 2019, è un pacchetto contenente delle iniziative per poter rendere l'Europa il primo continente a raggiungere una neutralità climatica entro i prossimi 20 anni ². L'Unione Europea ha introdotto una serie di regolamenti e direttive che si sono rivelati elementi chiave del patto perché sono finalizzati a rendere l'economia europea competitiva con focus anche su clima e l'ambiente ³.

“La transizione verso la neutralità climatica offrirà opportunità significative, ad esempio un potenziale di crescita economica, di nuovi modelli di business e mercati, di nuovi posti di lavoro e sviluppo tecnologico.”

Conclusioni del Consiglio Europeo, 12 dicembre 2019

Il PNRR è nato nell'era post pandemia (2021), i propositi in ambito di green revolution sono contenuti all'interno della Missione 2 del piano. Da quell'anno, grazie ad esso, è avvenuta una ridistribuzione delle risorse fornite dall'UE. Parte di esse sono infatti destinate a interventi di sostenibilità ambientale e modernizzazione del sistema produttivo.

² Regolamento (UE) 2021/1119 del Parlamento europeo e del Consiglio del 30 giugno 2021 che istituisce il quadro per il conseguimento della neutralità climatica e che modifica il regolamento (CE) n. 401/2009 e il regolamento (UE) 2018/1999 («Normativa europea sul clima»).

³ Comunicazione COM (2019) 640 def della Commissione dell'11 dicembre 2019 sul Green Deal europeo. Al riguardo, si veda *ex multis* M Onida, 'Il Green Deal Europeo' in P Manzini e M Vellano (a cura di), *Unione europea 2020* (Cedam 2021) 257.

CAPITOLO III

Il caso IKEA

3.1- Presentazione del gruppo IKEA

IKEA, oggi conosciuta come una delle più grandi multinazionali al mondo nel settore dell'arredamento, è nata nel villaggio di Älmhult, in Svezia grazie all'ingegno di un ragazzino chiamato Ingvar Kamprad che all'età di 17 anni, nel 1943, ha intrapreso un'attività di vendita di articoli semplici come penne e portafogli. Il nome dell'azienda deriva dalle iniziali del fondatore e dai luoghi di infanzia dello stesso (*Elmtaryd* e *Agunnaryd*). Ad aiutare Ingvar è stato il padre che, per congratularsi del suo rendimento scolastico, lo ha premiato con una somma di denaro che è stata investita sin da subito nell'apertura di una ditta specializzata nella vendita di mobili e che fu ufficialmente inaugurata nel 1948.

La sua offerta è molto ampia ma variegata che comprende accessori, decorazioni, mobili e complementi d'arredo e non solo vengono anche offerti servizi di consulenza e di soluzione per l'arredamento. Un aiuto all'ispirazione dei clienti lo dà anche la modalità in cui vengono sfruttati gli spazi all'interno dei negozi, il modo in cui vengono posizionati i mobili all'interno genera degli spunti che aiutano i clienti a visionare come possono essere sfruttati al massimo gli angoli della loro abitazione.

IKEA è stata protagonista di una forte espansione tanto da utilizzare il termine "The Great Expansion" per descrivere la velocità di ampliamento del marchio negli anni '70. Nel corso di quarant'anni (tra il 1970 e il 2010) questa multinazionale ha impiantato le sue radici non solo nei territori scandinavi ma anche in tutti il resto d'Europa, Asia, America e Nord d'Africa.

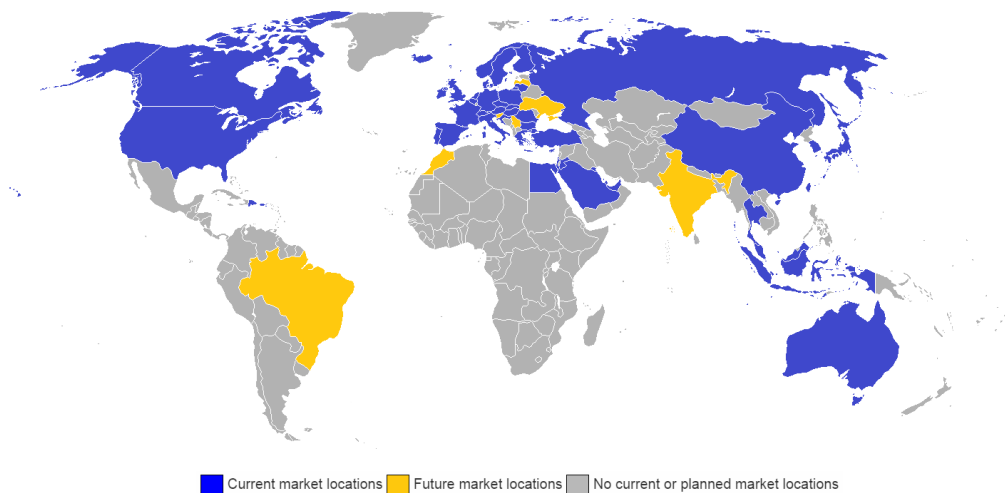


Immagine 4: ad oggi sono 50 i paesi in cui è presente almeno una sede IKEA.

La filosofia aziendale di IKEA si basa sul concetto di “fare la differenza nella vita delle persone”, offrendo soluzioni che combinano estetica, funzionalità, qualità e convenienza economica. Negli ultimi anni, tra le prerogative vi è quella della sostenibilità ambientale e sociale, proponendo metodi più responsabili per gestire i settori della produzione, della logistica e della gestione delle risorse.

3.2- Business model e strategie di sostenibilità

Il modello di business è l'insieme di iniziative strategiche che un'azienda mette in atto per ottenere vantaggio competitivo ed IKEA è un esempio di azienda con un'idea di business basata su approcci innovativi per creare valore.

L'intenzione del fondatore è sin da sempre stata quella di *“offrire un vasto assortimento di articoli d'arredamento di buon design e funzionali a prezzi così vantaggiosi da permettere al maggior numero possibile di persone di acquistarli”*, quindi proporre un business innovativo offrendo prodotti funzionali, dal design semplice e a prezzo accessibile senza andare a discapito della qualità, cosa che invece accadeva nella realtà delle aziende concorrenti. Ingvar ha spiegato che per mantenere i prezzi bassi faceva leva sull'ampio fatturato, sulla consegna diretta e sul contenimento dei prezzi. Uno degli elementi che ha distinto l'azienda è stato l'introduzione del *flat-pack* (imballaggio piatto), che ha consentito di ridurre i costi di trasporto e i danni, permettendo ai clienti di assemblare i prodotti acquistati direttamente nelle proprie case.

Ad oggi la volontà di Ingvar, di offrire prodotti di qualità e a basso prezzo, è ancora viva tanto da essere una delle colonne portanti dell'identità di IKEA.

Oltre al prezzo e alla qualità, ci sono altri importanti cardini che rendono singolare questa azienda e sono: funzione, forma e sostenibilità.

Quando si raggiunge l'equilibrio tra questi tre aspetti si può dire di aver realizzato un “Design Democratico”, termine utilizzato per la prima volta durante il Salone del Mobile di Milano nel '95 e da quel giorno è diventata la prerogativa con cui vengono pensati e sviluppati i prodotti.

Il gruppo IKEA attribuisce molta rilevanza ai principi della sostenibilità ambientale. Infatti, già nel 1993 è entrata a fare parte della Forest Stewardship Concil (FSC), e nel 2000 ha sviluppato un vero e proprio codice di condotta, the IKEA Way on Purchasing Home Furnishing Products (IWAY). Con quest'ultimo si tratta l'aspetto delle Sustainable Supply Chain e si fissano gli standard di condotta etica, sociale e

ambientale da imporre a tutta la catena di fornitura.

La costanza di IKEA nel perseguire le tematiche green si è sempre più confermata e intensificata, nel corso degli anni il team ha sviluppato molti nuovi piani strategici per contrastare il cambiamento climatico, il consumo non sostenibile e l'ineguaglianza. Le tre aree di interesse principali sono: circolarità e impatto positivo sul clima, vita sana e sostenibile ed equità e uguaglianza.

Entro il 2030 l'azienda si è posta di conseguire tre obiettivi principali:

- Raggiungere un punteggio di circolarità del 90% progettando dei prodotti che possano essere riutilizzati, riparati e riciclati;
- Aumentare la quota di componenti riciclati e rinnovabili all'interno dei prodotti fino ad almeno il 90%;
- progettare e implementare servizi circolari in almeno l'80% dei mercati, per permettere ai clienti di riutilizzare, riparare e riciclare i prodotti con più facilità;

Per quanto riguarda le iniziative a favore del clima, il gruppo IKEA si pone come traguardo l'introduzione di un modello di produzione basato sull'utilizzazione dell'energia rinnovabile e in cui vengano utilizzati materiali e ingredienti alimentari con basso impatto climatico. Come altra prerogativa fondamentale c'è anche quella gestione responsabile delle foreste e dell'agricoltura per favorire lo stoccaggio della CO₂

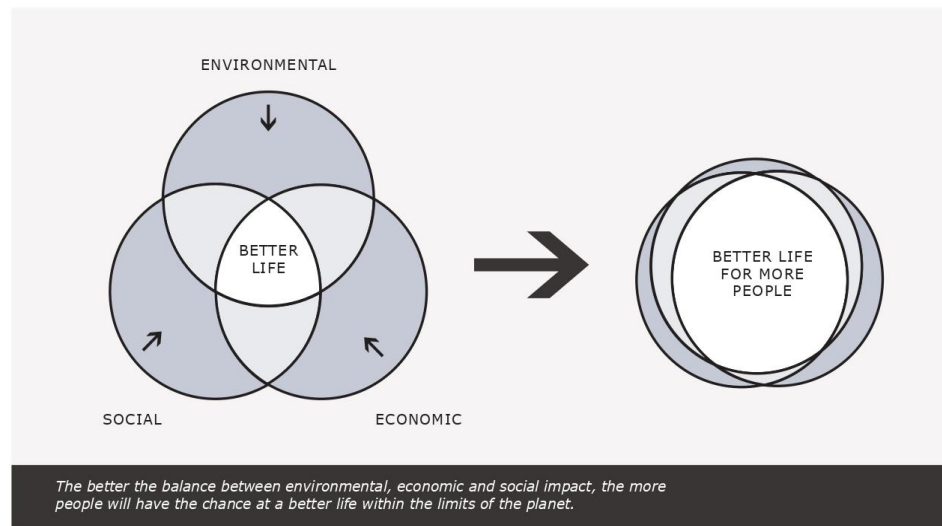


Immagine 5: società, economia e ambiente devono essere bilanciati per uno sviluppo sostenibile.

3.3- Economia circolare nel modello IKEA

Dalla filosofia aziendale, “*Creare una vita migliore per la maggioranza delle persone*”, a partire dal 2012 è stata elaborata una strategia globale “People & Planet Positive” (PPP) per integrare la sostenibilità all’interno del business model. Attraverso questo approccio strategico, IKEA sta compiendo la sua transizione verso un modello di business circolare. Nel corso del tempo sono avvenute delle innovazioni, ad oggi la nuova strategia collega tre macro aree:

- Vita sana e sostenibile (Healthy and sustainable living). L’obiettivo è quello di migliorare la qualità della vita delle persone entro il 2030, per fare ciò l’azienda deve non solo avvicinarsi al pubblico per capirne le necessità e i gusti, ma anche essere una fonte di ispirazione e di sostegno per cambiare stile di vita.
- Circolare e clima positivo (Circular and Climate positive). Di fronte al perimento del nostro pianeta, IKEA lotta per la protezione della biodiversità, per la creazione di un modello circolare, per l’utilizzo di energie rinnovabili, la riduzione degli sprechi di cibo, acqua e risorse.
- Equità e uguaglianza (Fair and equal). IKEA pone al centro dei suoi interessi le persone e svolge attività per formare una società più equa.

3.4- La gestione dei rifiuti

Nell’ambito della gestione delle risorse, IKEA considera qualsiasi elemento troppo prezioso per essere scartato. Ogni rifiuto ha un pregio che può essere sfruttato nella realizzazione di un altro prodotto. Il metodo di approccio è differente per qualsiasi tipologia di rifiuto, ma in ogni caso viene utilizzata la “gerarchia dei rifiuti”⁴.

⁴ Ikea_group-sustainability-report-fy17

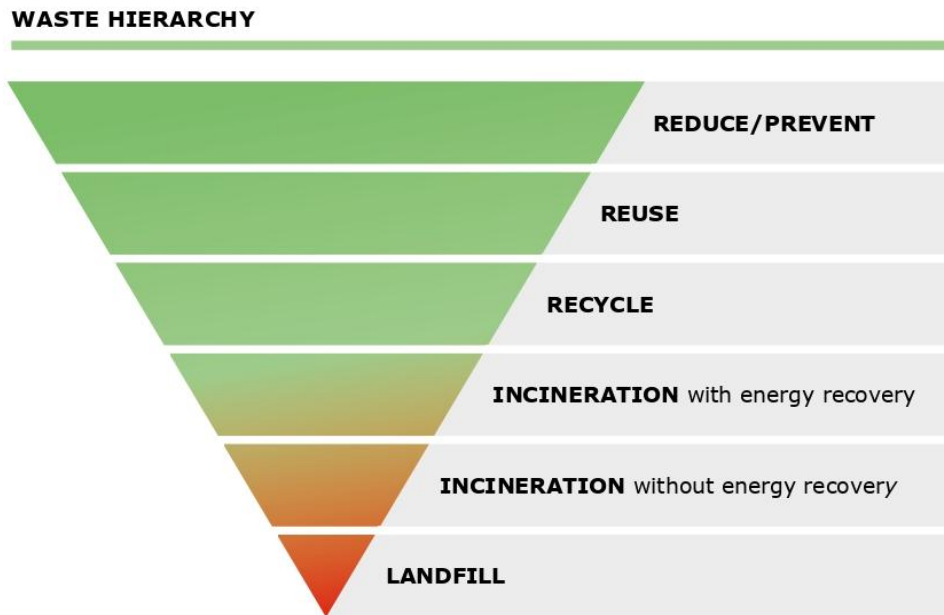


Immagine 6: gerarchia dei rifiuti

La piramide è caratterizzata da sei livelli, il primo livello comprende azioni di prevenzione e riduzione, seguito da azioni di riuso e riciclo, poi da altre tre livelli che sono rispettivamente, incinerazione con energia rinnovabile, incinerazione con energia non rinnovabile e discariche.

IKEA, lavorando soprattutto sui primi tre livelli, ha lo scopo di ridurre e prevenire la generazione dei rifiuti per poter contenere la distruzione di valore economico. In questa fase vengono gestiti, soprattutto, tutti quei prodotti che hanno subito danni senza mai essere stati utilizzati. Esiste per l'appunto un team che si occupa della riparazione di questi oggetti e dei loro imballaggi.

3.5- L'indipendenza energetica

La multinazionale svedese intende, nel giro di pochi anni, raggiungere l'indipendenza energetica. Si ha l'intenzione di renderla possibile tramite l'istallazione di pannelli solari sopra i tetti dei vari store così che si possa produrre più di quanto si consumi

Per esempio, IKEA Italia⁵ dal 2016 ha raggiunto 100% di energia derivante da fonti rinnovabili, grazie all'acquisto di energia idroelettrica. Questo si traduce in una riduzione delle emissioni di CO2 generati dalle attività produttive.

⁵ Sustainability Report FY16

3.6- Prodotti e elementi

I prodotti IKEA sono realizzati utilizzando diverse tipologie di materiali, con attenzione a quelli che sono riciclati, e guardando principalmente alla riduzione degli impatti negativi ambientali, perciò c'è una predisposizione per l'utilizzo del legno, della carta e altre fibre naturali, al contrario la plastica e altri materiali metallici rappresentano solo il 5%/10% della composizione di un prodotto.

Un' importante iniziativa di IKEA, dal 2016 a questa parte, è stata quella di utilizzare una qualità migliore di cotone. Tutto il cotone dei prodotti IKEA proviene da fonti più sostenibili poiché è riciclato o coltivato con una minore quantità di acqua e pesticidi rispetto al cotone convenzionale.

CAPITOLO IV

Discussione critica

4.1- Valutazione delle strategie adottate

L'analisi del caso IKEA evidenzia come l'azienda, dai suoi antipodi, abbia lavorato ponendo come principio del suo business model la sostenibilità. Le strategie adottate dal gruppo non si limitano solamente ad azioni di carattere ambientale, ma coinvolgono anche aspetti economici e sociali, in linea con i criteri ESG e con il concetto di responsabilità sociale d'impresa.

Uno degli elementi più significativi riguarda il passaggio all'economia circolare, IKEA ha progressivamente sviluppato un modello mirato alla riduzione degli sprechi, al riutilizzo e al riciclo dei prodotti. Questa è stata un'introduzione innovativa che ha permesso una riduzione dell'utilizzo continuo delle risorse naturali. L'altro elemento significativo riguarda la strategia energetica. IKEA ha come obiettivo il raggiungimento dell'indipendenza energetica, perciò nel corso del tempo ha investito sempre di più nell'utilizzo di energie rinnovabili. Questi investimenti sono un'implicazione della lotta contro il cambiamento e le emissioni di CO₂. È proprio grazie a queste strategie energetiche che il gruppo IKEA è riuscito ad ottenere risultati sia dal punto di vista ambientale che economico.

Anche la gestione dei rifiuti costituisce un punto centrale della strategia sostenibile di IKEA. L'azienda ha implementato sistemi di raccolta e recupero dei materiali riutilizzabili, promuovendo pratiche più responsabili lungo tutta la filiera produttiva.

Dal punto di vista sociale, IKEA promuove iniziative legate al benessere dei lavoratori, all'inclusione e al rispetto dei diritti umani lungo la catena di fornitura. L'azienda collabora inoltre con organizzazioni internazionali e sostiene progetti finalizzati al miglioramento delle condizioni di vita delle comunità. Così lavorando, viene rafforzata molto di più l'immagine di un gruppo che non ha a cuore solamente il profitto ma anche il benessere sociale e ambientale.

Nell'insieme si può dire che viene dimostrato come IKEA abbia preso un concetto astratto di sostenibilità e lo abbia trasformato in un elemento essenziale per le sue strategie.

4.2- Limiti e criticità

Fare i soldi in modo equo e sostenibile è quasi un'utopia anche per IKEA nonostante l'impegno. Si è ingigantita l'ideologia del consumismo e dell'usa e getta, dato che l'azienda propone prezzi bassi e quindi promette al cliente di poter rinnovare la sua abitazione per sempre. Non esiste compatibilità tra sostenibilità e questo modello che sta venendo incoraggiato.

Nonostante gli sforzi aziendali, a causa delle dimensioni dell'azienda, si sono riscontrati ugualmente problemi di impatto ambientale per via dell'estrazione di materie prime e il trasporto globale. IKEA non riesce a controllare completamente se vengono rispettati gli standard etici e ambientali (esempio: IWAY) poiché opera con una vasta rete di fornitori distribuiti in diversi Paesi. È proprio per questo che può succedere che non vengano garantite delle condizioni eque di lavoro.

Inoltre, nonostante ci siano state collaborazioni ed iniziative proposte dal WWF o Green Peace, si sospetta che IKEA utilizzi materiali nocivi e abbia contribuito alla deforestazione di, addirittura, boschi protetti.

L'azienda è dotata di codici di condotta interni come l'IWAY ma ciò non nasconde il fatto che siano presenti delle criticità anche per quanto riguarda la relazione tra i sindacati e i vertici aziendali. Si sono generati più volte dei conflitti e si registrano frequenti proteste e scioperi su tematiche come l'organizzazione dei turni, la capacità d'acquisto dei salari e il rinnovo contrattuale. Oltretutto, anche IKEA ha rapporti con terzisti in zone poco sviluppate del mondo dove i lavoratori operano in condizioni disumane. Molto spesso anche il fatto di avere un codice etico è risultato un paradosso poiché i controlli, previsti dall'IWAY, vengono effettuati da organi aziendali interni, non esiste il concetto di imparzialità la maggior parte delle volte.

Una delle sfide attuali sono le imprese "low-cost" che operano nel settore e-commerce (es: *SHEIN*, *Temu*, *Amazon*) e che hanno tolto delle fette di mercato a tantissime imprese e in diversi settori.

Conclusione

Negli ultimi decenni le tematiche legate alla sostenibilità sono al centro dei dibattiti politici ed economici. La crescente attenzione verso le tematiche green ha portato alla promozione di modelli di sviluppo più sostenibili e responsabili. Questo elaborato ha fornito una panoramica di molti aspetti che riguardano l'economia sostenibile, con particolare enfasi sul rapporto tra imprese e sostenibilità.

È stato visto come questo concetto sia considerato uno dei fattori strategici fondamentali per poter crescere e portare innovazione.

Parte dell'obiettivo della tesi è quello di far render conto che le aziende possono contribuire alla tutela e sviluppo ambientale, per questo che sono stati affrontati discorsi sull'economia circolare, strategie e responsabilità d'impresa.

Per rafforzare queste analisi è stato fornito lo studio del percorso di Ikea nella transizione ecologica. Ho ritenuto doveroso portare come esempio questa specifica multinazionale perché ha integrato la sostenibilità, nel suo business model, ormai da parecchi anni. Tuttavia, lo studio approfondisce anche gli aspetti negativi che sono legati al modello IKEA.

In conclusione, questo lavoro dimostra come la transizione ecologica non si limiti solo ad essere un dovere etico, ma anche un'opportunità per crescere. La scelta di mescolare sostenibilità e strategie può portare alle aziende vantaggi economici e la soddisfazione di star contribuendo alla creazione di un'economia più equa e sostenibile.

BIBLIOGRAFIA

- 1- Meadows, D. H., Meadows, D. L., Randers, J., & Behrens, W. W. (1972). The Limits to Growth: A report for the Club of Rome's Project on the Predicament of Mankind. In *Universe Books*.
- 2- Mondini, Giulio. "Valutazioni di sostenibilità: dal rapporto Brundtland ai Sustainable Development Goal." *Valori e Valutazioni* 23 (2019).
- 3- Silvestri, Michela. "Sviluppo sostenibile: un problema di definizione." *Gentes* 2.2 (2015): 1-5.
- 4- Molteni, M. M., *Responsabilità sociale d'impresa*, <<DIZIONARIO DI DOTTRINA SOCIALE DELLA CHIESA>>, 2021; 1 (1): 267-276.
[doi:10.26350/dizdott_000032] [http://hdl.handle.net/10807/180486]
- 5- Raffaele Fiorentino, Stefano Garzella, Rita Lamboglia, Daniela Mancini, Strategie di sostenibilità: dalle motivazioni ai sistemi di misurazione della performance in "MANAGEMENT CONTROL" 2/2016, pp 115-142, DOI: 10.3280/MACO2016-002006
- 6- Edvardsson, Bo, and Bo Enquist. *Values-based service for sustainable business: Lessons from IKEA*. Routledge, 2008.
- 7- Olivier Bailly, Denis Lambert, Jean-Marc Caudron. IKEA. Che cosa nasconde il mito della casa che piace a tutti?. Anteprima Edizioni

SITOGRAFIA

- 1- <https://boa.unimib.it/handle/10281/527130>
- 2- www.adicu.it/2021/01/15/le-strategie-dimpresa-e-lo-sviluppo-sostenibile/
- 3- www.aereweb.it/esg-environment-social-governance/
- 4- <https://imprese.regione.emilia-romagna.it/rsi/doc/la-responsabilita-sociale-d-impresa>
- 5- www.lumi4innovation.it/transizione-ecologica/
- 6- www.mase.gov.it/portale/-/cosa-e-l-economia-circolare
- 7- www.enel.com
- 8- www.mase.gov.it/portale/riciclaggio-e-gestione-rifiuti
- 9- www.insia.it
- 10- www.consilium.europa.eu/it/policies/european-green-deal/
- 11- www.europeanpapers.eu/europeanforum/green-deal-europeo-sistema-delle-risorse-proprie#_ftn1
- 12- www.ikea.com/it/it/this-is-ikea/about-us/dagli-umili-inizi-al-marchio-globale-breve-storia-di-ikea-pubad29a981/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=IT_LC_A3_PC_AO_it_Search_Brand_HFBMUL_PHRASE&gclid=Cj0KCQjwILDQBhDjARIsAPIIefEcXBgt9mihoUuLFnyDbXPiMLu0QfUxhIpYtBRff7zvzdH0z7TfumUaAmrbEALw_wcB

13- www.ikea.com

14- www.linkiesta.it/blog/2013/05/il-mito-della-sostenibilita-di-ikea/