



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in Economia Aziendale

ECONOMIA CIRCOLARE: IL PARADIGMA DELLA
SOSTENIBILITÀ.

CIRCULAR ECONOMY: THE PARADIGM OF
SUSTAINABILITY.

Relatore:
Prof. Cesari Mariano

Rapporto Finale di:
Di Marcello Sara

ANNO ACCADEMICO 2022-2023

Indice

CAPITOLO 1	1
L'IMPRESA SOSTENIBILE	1
1.1 – Il “sistema impresa” e le sue qualità	1
1.2 – Il ruolo degli stakeholder verso l'impresa sostenibile	5
1.3 – La gestione strategica sostenibile	9
CAPITOLO 2	15
STRATEGIE CORPORATE NELL'AMBITO DELL'ECONOMIA CIRCOLARE	15
2.1 – Le caratteristiche e il processo di elaborazione del piano strategico	15
2.2 – La supply chain nell'economia circolare	19
2.3 – La gestione dell'innovazione	21
CAPITOLO 3	27
CASE HISTORY: “IKEA”	27
3.1 Il caso IKEA: cenni introduttivi	27
3.2 L'approccio strategico alla sostenibilità di IKEA	29
3.3 – Ikea ed economia Circolare	32
<i>3.3.1 La gestione dei rifiuti</i>	33
<i>3.3.2 Prevenzione e Riduzione</i>	34
<i>3.3.3. Riuso</i>	34
<i>3.3.4 Riciclo</i>	35
<i>3.3.5 Risorse e indipendenza energetica</i>	35
<i>3.3.6 Energia Rinnovabile</i>	36
<i>3.3.7 Materiali Sostenibili</i>	36
CONCLUSIONI	38
BIBLIOGRAFIA	40

CAPITOLO 1

L'IMPRESA SOSTENIBILE

1.1 – Il “sistema impresa” e le sue qualità

L'impresa è un sistema rappresentato da attori e risorse interdipendenti che interagiscono al fine di essere organizzate per la realizzazione di un determinato obiettivo comune, volto alla creazione di valore economico, sociale e ambientale. La connessione tra attori interni che costituiscono il sistema impresa e quelli esterni si condizionano reciprocamente con propri obiettivi che si influenzano in modo non necessariamente fisiologico. Con l'evoluzione dell'impresa è stata fondamentale la spinta imprenditoriale che può avere natura economica con l'obiettivo di creare ricchezza, oppure, caratterizzata da aspetti ideali attraverso un'idea innovativa, per questo il sistema impresa progredisce attraverso l'alternarsi di fasi di stabilità e di cambiamento.

L'impresa è un sistema complesso e gerarchico visto come un qualcosa in più rispetto alla semplice somma delle singole parti, nel senso che viene organizzato in sottosistemi dai quali sono subordinati con un rapporto di autorità al sistema a cui fa parte. La complessità del sistema impresa si rispecchia anche nella natura autopoietica ciò vuol dire che l'impresa evolve a partire da sé stessa in quanto non c'è separazione tra produttore e prodotto. In quanto sistema autopoietico, l'impresa ha due proprietà contrastanti: è aperta poiché scambia risorse con l'ambiente di cui è parte; è chiusa poiché è in grado di mantenere stabile la propria organizzazione rendendola impermeabile dalle spinte provenienti dall'esterno. Alcuni Autori

(Cfr. Bertini U., Il Sistema Azienda) sottolineano, alternativamente, la caratteristica di sistema aperto e “parzialmente” permeabile rispetto ai condizionamenti esterni.

L'impresa contemporanea e del futuro deve rispondere anche all'acronimo “smart”, cioè adattarsi rapidamente ai cambiamenti derivanti dalla digitalizzazione, vale a dire che la presenza tecnologica è ormai diventata la componente basilare nel sistema. La tecnologia rappresenta una caratteristica distintiva e di livello superiore in grado di evolvere con successo e acquistare di volta in volta un incolmabile vantaggio competitivo rispetto ad aziende tradizionali. L'impresa così diventa “fluida” e per essere tale deve presentare determinate caratteristiche cioè: la capacità di apportare un continuo confronto con gli elementi di incertezza esterna e dai risultati dell'interazione con essi, avere la capacità di monitorare costantemente e puntualmente programmi operativi, possedere la capacità di un rapido adeguamento delle competenze e modalità di lavoro, capacità di modificare rapidamente le attività e processi aziendali; avere a disposizione dati e informazioni per comprendere l'evoluzione del contesto e le condizioni interne, infine svolgere una rapida riconfigurazione del *business model* e dei conseguenti assetti organizzativi.

In passato le teorie aziendali erano prevalentemente incentrate sulla massimizzazione del valore economico al fine di soddisfare le aspettative dell'azionista considerate come posizioni privilegiate. Oggi, però, questo assunto è stato superato, l'impresa adotta un approccio diverso, dev'essere “sostenibile”. Le imprese più avanzate sul piano della sostenibilità hanno iniziato a porre alla base di tutta la loro attività un “*purpose*”, come uno scopo di interesse generale che non si esaurisce nella semplice dimensione della redditività, ma con la prospettiva di un'impresa che opera e cerca di svilupparsi in funzione della soddisfazione dei suoi “*purpose-holder*”, quindi la finalità è quella di riuscire a soddisfare in maniera equilibrata gli obiettivi di tutti i suoi stakeholders, interni ed esterni, contribuendo al

raggiungimento dello sviluppo sostenibile senza compromettere la possibilità delle future generazioni di realizzare i propri bisogni. In questo modo si può notare come la sostenibilità sia una caratteristica fondamentale che non dev'essere confusa con la filantropia, poiché viene dettata e influenzata da leggi o regolamenti che rappresentano dei vincoli e fattori rilevanti di cui l'impresa deve tenere conto.

La sostenibilità di un'impresa è sviluppata su due "livelli" di fattori:

- il primo livello è determinato dal sistema normativo vigente che agisce su tre direttrici principali: vieta determinati comportamenti dannosi per l'ambiente o per le persone; condiziona determinate attività produttive al rispetto di un certo grado di impatto ambientale o di rischiosità sociale; incentiva comportamenti sostenibili che rimangono però nella libera scelta dell'impresa;
- il secondo livello è costituito da strategie, investimenti, attività che l'impresa realizza per aumentare il valore sociale e ambientale, in modo integrato con quello economico della sua attività. Da qui si distinguono ulteriori livelli: il primo prevede la realizzazione, da parte dell'impresa, di iniziative e progetti di rilievo strategico e operativo finalizzate a soddisfare questioni prioritarie degli stakeholder e dell'impresa con valenza ambientale, sociale, e di business; il secondo livello della gestione sostenibile, l'impresa centra la strategia aziendale sul raggiungimento di determinati "*Sustainable Development Goals*". Con questo approccio, l'azienda interpreta la propria leadership non solo sulle variabili tradizionali economico-finanziarie ma anche in funzione di precise grandezze ambientali e sociali. In definitiva il sistema normativo vieta o contiene entro limiti considerati "accettabili" i possibili effetti negativi direttamente e indirettamente generati dall'attività d'impresa.

L'orientamento alla sostenibilità è il risultato di un percorso evolutivo che ogni impresa compie con modalità e rapidità diverse in relazione alle specificità proprie e del contesto in cui opera. In questo percorso si individuano quattro fasi tipiche:

1. nella fase iniziale l'impresa non ha una strategia ben definita per la sostenibilità. In questa fase la proprietà e l'alta direzione hanno l'intenzione di migliorare l'impatto sociale e ambientale per questo l'impresa deve predisporre documenti come il "codice etico" o la "carta dei valori", al fine di indirizzare i comportamenti delle persone all'interno dell'azienda verso i valori di trasparenza e sostenibilità; a queste sono introdotte buone pratiche per migliorare l'impatto ambientale dell'attività produttiva e le condizioni di lavoro. Inoltre, l'impresa offre supporto a organizzazioni non profit per la realizzazione di progetti a vantaggio di soggetti deboli;
2. la seconda fase consiste nell'elaborazione di una strategia per il miglioramento dei risultati ambientali e sociali. In questa fase l'impresa fissa una serie di obiettivi e stabilisce una serie di azioni per il loro raggiungimento; a ciò corrisponde un'evoluzione organizzativa basata sulla creazione di un'unità operativa a cui viene affidata la responsabilità di predisporre una strategia per la sostenibilità e monitorare i risultati. Da qui si procede alla rendicontazione delle attività relative alla sostenibilità attraverso la redazione del bilancio sociale;
3. la terza fase è relativa allo *stakeholders'engagement*¹: l'impresa si apre all'esterno per condividere con i soggetti direttamente o indirettamente coinvolti le priorità ambientali e sociali e le modalità per raggiungerle;

¹ De Chiara A., *Stakeholder engagement per strategie di sostenibilità*, 2015, Giappichelli

4. la quarta fase consiste nell'innovazione del business model, in modo tale che le misure per raggiungere il vantaggio competitivo siano efficaci anche per sviluppare benefici collettivi e viceversa.

La sostenibilità dell'impresa si sviluppa su un'ulteriore quarta dimensione alle tre già evidenziate (economico, ambientale, sociale), rappresentata dal sistema di governo dell'impresa. Il governo dell'impresa è l'insieme di organismi, regole e processi interni attraverso cui l'azienda è diretta e amministrata; vengono stabiliti indirizzi strategici dell'impresa, le modalità in cui vengono attuate i relativi controlli. È molto importante la qualità della governance al fine di rendere l'orientamento alla sostenibilità concreto e radicato nel sistema aziendale. La qualità si esprime attraverso tre piani indipendenti: la *compliance* sia con le leggi e sia con gli standard definiti in tali ambiti dalle istituzioni internazionali; la trasparenza dei meccanismi decisionali e gestionali e delle responsabilità; il concreto coinvolgimento degli stakeholders nella definizione dell'orientamento strategico dell'impresa finalizzate alla creazione di valore ambientale e sociale.

1.2 – Il ruolo degli stakeholder verso l'impresa sostenibile

Gli stakeholder (“portatore di bastone”) sono individui o gruppi di individui portatori di interesse che dipendono dall'organizzazione di riferimento per la realizzazione dei loro obiettivi.

Gli stakeholder non sono solo il riferimento centrale dell'attività di impresa, ma anche propulsori dell'evoluzione verso la gestione sostenibile dell'impresa da sempre direttamente

impegnati nell'indirizzare l'impresa verso la sostenibilità. I diversi stakeholders possono influenzare l'orientamento alla sostenibilità delle imprese attraverso diverse modalità:

- il governo nazionale quelli regionali/locali possono attuare normative su questioni di rilievo ambientale e sociale che alzano l'asticella dei comportamenti sostenibili richiesti alle imprese per legge; va ad attivare i meccanismi incentrati a favore delle imprese sostenibili, ad esempio, il Green procurement; svolgono azioni di moral suasion sulle grandi imprese e promuovono iniziative a favore della corporate sustainability;
- le istituzioni e le autorità di governo sovranazionale fissano e divulgano a livello internazionale i principi guida, gli obiettivi strategici gli standard di misurazione nei diversi ambiti dello sviluppo sostenibile e indirizzano o influenzano le normative dei governi nazionali sulle questioni ambientali e sociali in particolare sicurezza del lavoro e diritti dei lavoratori;
- le organizzazioni a sostegno delle cause ambientali/sociali vanno ad attuare iniziative volte a richiamare l'attenzione delle autorità di governo e dell'opinione pubblica su problematiche ambientali/sociali causate da determinate imprese o settori produttivi; attuano un'attività di lobbying presso la politica e gli organi di governo per rafforzare le norme a favore dell'ambiente/attori sociali; esercitano una pressione diretta su grandi imprese dal punto di vista ambientale e sociale; orientano l'opinione pubblica e in certi casi i consumatori a favorire le imprese sostenibili e penalizzare quelle che non lo sono;
- gli investitori finanziari (fondi di investimento, banche, istituzioni finanziarie) raccolgono e gestiscono risorse finanziarie per investimenti finalizzati a generare risultati ambientali e sociali attraverso l'*impact investing*; vanno a stabilire e

attuare proprie strategie di asset management che privilegiano l'investimento nel capitale di rischio di debito di imprese sostenibili; orientano la gestione verso un elevato grado di sostenibilità.

I soggetti che costituiscono il mercato dell'impresa considerano un elevato grado di sostenibilità delle imprese e dei suoi prodotti e servizi. Un importante valore che si riflette nella brand equity; vanno a considerare il grado di sostenibilità dell'impresa e dei suoi prodotti e servizi una variabile fondamentale nella gestione di acquisto e nella valutazione del prezzo e aderiscono a iniziative di sostenibilità promosse all'impresa.

Le istituzioni a carattere sovranazionale hanno dato un forte impulso a favore dello sviluppo sostenibile. Ciò è avvenuto attraverso diverse linee guida, tra le quali l'Agenda 2030 "*Agenda for sustainable development*", promulgata nel 2015 dall'ONU considerata come agenda universale; pur essendo relativamente recente ormai diventata riferimento strategico tanto per i Governi e le istituzioni pubbliche, quanto per le grandi imprese e il sistema economico in generale. Questa agenda è articolata in 17 *sustainable development goals* riferiti alle grandi questioni ambientali e sociali che occorre gestire al meglio come condizione necessaria per l'evoluzione positiva dell'umanità. Ciascuno di questi obiettivi generati e articolati in complessivi 169 target specifici. I 17 obiettivi sono stati ordinati su tre livelli gerarchici: il primo relativo al miglioramento della biosfera, il secondo relativo alla società umana e l'ultimo agli aspetti economici. Nel documento strategico "*Transforming our world*" va a spiegare la visione dei principi guida nell'agenda al 2030 nonché la modalità di sua implementazione. L'insieme degli obiettivi stimolano l'azione strategica nei seguenti quattro direttrici per l'evoluzione sostenibile dell'umanità e del pianeta: People, Planet, Prosperity, Peace.

Affermiamo come l'agenda 2030 rappresenti in un certo modo una grande sintesi di varie altre iniziative e dichiarazioni assunte negli ultimi vent'anni dalle principali istituzioni internazionali, che sono le seguenti:

1. il *Global Compact* è stato avviato dall'ONU, intende promuovere una cittadinanza di impresa responsabile in modo che il mondo del business contribuisca insieme alle istituzioni ai vari livelli e l'individuazione di soluzioni alle sfide ambientali e sociali conseguenti alla globalizzazione. Tale impegno deve esserci all'interno dell'organizzazione aziendale integrando valori di sostenibilità nella sua visione strategica, nella cultura organizzativa e nelle operazioni quotidiane. Per questo il Global Compact ha elaborato 10 principi universali relativi ai diritti umani (cioè promuovere e rispettare i diritti umani universalmente riconosciuti nell'ambito delle rispettive sfere d'influenza), al lavoro (cioè sostenere la libertà di associazione dei lavoratori e riconoscere il diritto alla contrattazione collettiva), all'ambiente (sostenere un approccio preventivo nei confronti delle sfide ambientali) e all'anticorruzione (contrastare la corruzione in ogni sua forma, incluse l'estorsione e le tangenti). Accanto a ciascuno di questi principi sono suggerite una serie di azioni per la loro attuazione.
2. Il Libro Verde dell'Unione Europea va a delineare i principi basilari relativi all'impresa sostenibile. Nel testo si individua il concetto di responsabilità sociale utilizzato come sinonimo di impresa sostenibile, ossia l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate. Il Libro Verde evidenzia anche le prassi socialmente responsabili riguardano la dimensione interna dell'azienda in particolare la gestione delle risorse umane, la salute e la sicurezza nel lavoro, l'adattamento del

lavoro ha le trasformazioni dei settori o delle grandi aziende, la riduzione dei consumi di risorse naturali e dell'impatto delle attività produttive sull'ambiente.

3. Il Global Reporting Initiative è un sistema che fornisce un frame work standardizzato a livello internazionale per la misurazione la comunicazione agli stakeholder delle performance aziendali con riferimento agli obiettivi di sostenibilità. Il GRI fornisce una struttura di indicatori relativi all'impatto economico ambientale e sociale dell'attività svolta dell'impresa. Questi indicatori vengono articolati in sottocategorie come il lavoro, diritti umani, società, responsabilità verso il consumatore. Accanto agli indicatori ritenuti fondamentali sono previsti alcuni indicatori addizionali relativi a questioni emergenti o che potrebbero essere di rilievo solo in alcuni comparti.

1.3 – La gestione strategica sostenibile

La gestione strategica è finalizzata a raggiungere determinati obiettivi relativi alla creazione di valore nel medio lungo termine e all'evoluzione sostenibile dell'impresa sfruttando al meglio le sue risorse distintive e in relazione a cui essa opera. La strategia va ad individuare le tematiche prioritarie su cui l'azienda deve concentrarsi andando a delineare i principali progetti da attuare e valuta i conseguenti investimenti andando a stabilire le invarianti cioè aspetti basilari e irrinunciabili nel modo in cui concerne il suo raggiungimento.

La strategia complessiva di un'impresa è la risultante di quattro tipi di strategie specifiche, interdipendenti che possono essere ordinate su due dimensioni: la prima comprende le strategie per la creazione di valore cioè economico, sociale e ambientale, in particolare:

- le strategie competitive finalizzata a mettere l'impresa nella condizione di raggiungere un vantaggio sui concorrenti e massimizzare il suo risultato economico;
- le strategie di creazione di valore per gli stakeholder al fine di massimizzare i risultati ambientali e sociali dell'impresa.

La seconda dimensione riguarda le strategie volte a potenziare le condizioni favorevoli alla creazione di valore:

- la strategia di crescita che va a estendere il raggio di un'azione aumentando le opportunità di creazione di valore nell'impresa;
- le strategie cooperative attraverso cui l'impresa rafforza le condizioni interne ed esterne per la creazione di valore.

In ciascuna di queste articolazioni la strategia deve essere allineata con il modello organizzativo prescelto per avere un maggior successo la strategia ovviamente deve essere coerente con le caratteristiche organizzative nell'impresa, il patrimonio di risorse e il contesto competitivo e di mercato ove essa opera. Bisogna distinguere il momento della decisione strategica e il momento dell'implementazione operativa, ovvero focalizzando l'attenzione su cosa fare e sul come farlo.

Gli obiettivi dell'impresa sostenibile derivano dal suo fine generale di contribuire positivamente allo sviluppo sostenibile creando valore economico, sociale e ambientale insieme. Questo principio si traduce in tre obiettivi chiave che dovrebbero quindi guidare l'impresa:

- Generare valore economico in misura adeguata a remunerare il capitale investito proporzionale ai rischi.
- Generare valore per le comunità di cui l'impresa è membro.

- Rafforzare progressivamente il proprio patrimonio di risorse e competenze in particolare di competenze distintive che permettono all'impresa di raggiungere e mantenere nel tempo un vantaggio sul proprio mercato.

La strategia delinea un percorso di azioni di medio e lungo termine per raggiungere i suddetti obiettivi di natura per l'appunto strategica. Questo percorso deve portare l'impresa a evolvere in maniera sostenibile ovvero generando il massimo valore condiviso, e tali strategie devono essere fortemente innovative. Il percorso della strategia si dispiega nell'azione degli attori del sistema dell'impresa e tale azione deve connettere le risorse e le competenze chiave dell'impresa con le condizioni rilevanti del contesto in cui opera, in particolare con i fattori chiave per avere successo. Per favorire un'evoluzione di successo dell'impresa le scelte strategiche devono essere rilevanti in base all'ottimizzazione dei risultati aziendali, alla gestione dei rischi, dalla risposta ai vincoli e alle opportunità determinati dall'innovazione, e dallo sviluppo della fiducia di tutti gli stakeholder.

Ci sono diversi approcci per elaborare una strategia innovativa, fra queste c'è quella dell'impresa che deve pensare e attuare il breakthrough strategies, cioè una strategia che consente nel superamento delle assunzioni fondamentali andando ad applicare e introdurre una modalità diversa di soddisfare i bisogni chiave del mercato. Un altro approccio è stato quello introdotto negli anni Settanta con una forte brand identity. Questa strategia doveva superare il problema di entrare in un mercato quello dell'abbigliamento casual già molto affollato da un elevato numero di piccole e medie produttori con relazioni consolidate con un sistema di vendita al dettaglio molto frammentato.

L'elaborazione di una strategia è dunque la risultante di quattro condizioni:

1. sull'ambiente in cui l'impresa opera
2. sulle condizioni interne in particolare il complesso di risorse disponibili

3. la vision

4. la mission e conseguenti obiettivi di medio lungo termine

Il sistema di valori degli attori chiave dell'impresa è in primo luogo di coloro che esercitano le funzioni imprenditoriali. In questa prospettiva è utile svolgere l'analisi S.W.O.T. in cui essa esplica da un lato i punti di forza e di debolezza dell'impresa, e dall'altro le condizioni del contesto descritte in termini di minacce e opportunità per l'impresa. L'impresa a questo punto deve capire sulla base delle caratteristiche interne che può sfruttare le opportunità e neutralizzare eventuali minacce; in seguito, la strategia va a influenzare l'ambiente competitivo in maniera da renderlo più coerente possibile con i propri fattori di forza all'interno del proprio perimetro ambientale in cui essa decide di stare.

La strategia individua sempre un percorso volto al raggiungimento di una *vision* dall'attuazione di una certa *mission* con finalità di medio lungo termine. Infine bisogna tenere conto del sistema di valori consolidati nell'impresa perché questi influenzano la determinazione degli stessi obiettivi, ma anche perché determinano i comportamenti prevalenti tra attori aziendali nella gestione quotidiana e influenzano il modo in cui i soggetti decisori all'interno dell'impresa interpretano le condizioni ambientali e le varie opportunità e minacce.

Nel 1985 Michael Porter² ha introdotto la **catena del valore** per descrivere le attività attraverso cui l'impresa crea valore per il mercato e raggiungi un vantaggio competitivo. La catena di valore può essere riferita all'interno dell'azienda o a ogni singola area di business; questa scompone l'impresa o la singola area di business nell'insieme di attività o sotto-attività attraverso cui si crea il valore per il mercato.

² Porter M.E., Il Vantaggio Competitivo, 2011, Einaudi (prima edizione 1985)

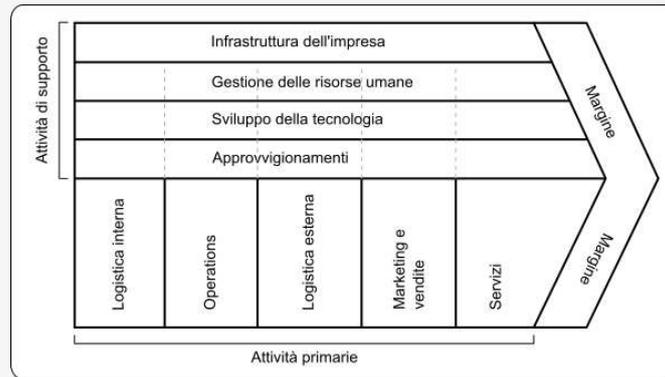


Fig. 1 “La catena del Valore”

Queste attività sono distinte in due categorie, la prima in attività primarie, la seconda in attività di supporto. Nella prima categoria si rilevano le attività in cui si articola il processo di produzione di vendita in senso stretto quindi faremo riferimento a tutte le attività di logistica in entrata, attività di produzione, logistica in uscita, marketing e vendite e servizi al cliente; invece, le categorie di attività di supporto normalmente si basano su attività di approvvigionamento, supporto della tecnologia, gestione delle risorse umane, e ha le attività infrastrutturali. La catena di valore va considerata anche in relazione a quella di altri business in particolare a Monte o a Valle per questo si utilizza il termine sistema del valore per indicare il fatto che la catena del valore d'impresa si inserisca in una filiera che comprende a Monte le catene dei fornitori di input produttori e a Valle quella degli utilizzatori dell'output realizzato fino a quelle dei clienti del prodotto finale.

La strategia sostenibile orienta l'impresa verso la creazione di un valore economico, ambientale e sociale di lungo termine in particolare va a delineare attività e progetti complessi da attuare nell'arco di un periodo di tempo non breve per raggiungere una posizione di vantaggio competitivo e allo stesso tempo di raggiungere risultati positivi, rilevanti andando a migliorare condizioni ambientali e sociali. Questo meccanismo è abbastanza frequente nell'innovazione tecnologica per migliorare l'impatto ambientale di una certa attività

produttiva che favorisce un notevole risparmio di costi rispetto a tecnologie tradizionali. Oggi, infatti le imprese hanno puntato strategicamente sulle tecnologie rinnovabili da avere un vantaggio rilevante perché il costo di produzione dell'elettricità da queste fonti inizia ad essere inferiore a quello delle fonti termiche. L'impresa inoltre può adottare una strategia volta a migliorare strutturalmente problematiche sociali e ambientali, supportando i soggetti che maggiormente e più direttamente ne subiscono le conseguenze.

In altri termini adotto una strategia che delinea la gestione di business in modo che l'impresa abbia successo economico e allo stesso tempo sia motore del miglioramento ambientale e sociale. Questo approccio poggia una visione della leadership dell'azienda centrata non più solo sulle grandezze economiche e finanziarie, ma anche su quelle più rilevanti con un impatto positivo sull'ambiente e sulla comunità dell'attività svolta dall'impresa, quindi parliamo di una leadership responsabile.

Per il raggiungimento di un *purpose* bisogna considerare quattro implicazioni sulla gestione strategica:

1. Determinare obiettivi di lungo periodo cercando di massimizzare i risultati strettamente economici.
2. Estendere la gestione dei rischi a quelli ambientali e sociali al fine di essere conformi con le norme.
3. Adottare una struttura di governo che favorisca l'effettiva trasparenza e integrità dei comportamenti aziendali con coinvolgimento attivo degli stakeholder.
4. Orientare l'innovazione al miglioramento della performance ambientale e sociale dell'impresa oltre che al rafforzamento competitivo.

CAPITOLO 2

STRATEGIE CORPORATE NELL'AMBITO DELL'ECONOMIA

CIRCOLARE

2.1 – Le caratteristiche e il processo di elaborazione del piano strategico

Il piano strategico esprime l'orientamento strategico dell'impresa sulla base di un'analisi delle tendenze del contesto esterno e quello competitivo per questo va a indicare gli obiettivi di medio lungo termine e i conseguenti target, le criticità fondamentali, le azioni da attuare per aggiungere detti obiettivi e gestire al meglio le criticità osservate, le unità organizzative coinvolte e l'eventuale innovazioni della struttura organizzativa, le modalità di allocazione delle risorse all'interno del sistema aziendale per la sua realizzazione, la previsione dell'andamento delle principali grandezze economiche e finanziarie a cui consegue l'attuazione degli indirizzi strategici indicati. I contenuti del piano strategico in riferimento all'assunzione delle decisioni operative e per la valutazione della loro efficacia vengono costituiti da meccanismi di controllo strategico.

Il piano strategico serve all'impresa per disporre di un'analisi approfondita delle condizioni e dell'evoluzione dei principali aspetti nel contesto competitivo fornendo così le conoscenze per delineare le decisioni strategiche, inoltre è un metodo di azioni unitarie e condiviso in tutto il sistema aziendale basato sulla sequenza logica che caratterizza il piano analisi, valutazione, decisione e controllo. Questo piano garantisce un orientamento alla gestione di medio lungo termine e sistematica cantare risultati in una prospettiva temporale prolungato

promuovendo una chiara identificazione delle aree di business con obiettivi e modalità di integrazione. Con un'integrazione interna il piano fa riferimento ai diversi attori del sistema impresa al fine di stimolare un continuo confronto e una progressiva maturazione di una visione comune tra le diverse unità organizzative tra direzione centrale e direzione responsabile di diversi business volta a consolidare una gestione coerente e unitaria delle diverse problematiche aziendali. Sicuramente il piano strategico è uno strumento di comunicazione che permette di integrare in maniera organico ai vari livelli aziendali gli obiettivi di medio termine, le linee di azione strategica, le priorità su cui saranno concentrati gli investimenti e le relative misure organizzative. I suoi contenuti però servono anche per la comunicazione agli interlocutori esterni. Il piano permette di verificare gli orientamenti strategici scelti in cui vengono attuati e fornisce i criteri per cercare di correggere scostamenti troppo rilevanti. Si ritiene che l'elevata incertezza aumenti l'importanza per l'impresa di operare attraverso un piano strategico, per questo il piano permette di individuare e comprendere questioni critiche che l'impresa stessa dovrebbe affrontare nel futuro di medio lungo termine basandosi su un orientamento di fondo condiviso da tutto il sistema aziendale andando ad integrare obiettivi economico-finanziari ambientali e sociali, in più individua progetti da considerare prioritari in relazione alla visione e missione dell'impresa per poi elaborare le diverse opzioni strategiche attuabili in relazione ai principali scenari attesi. Il piano deve prevedere le condizioni per rafforzare le diverse tipologie di flessibilità d'impresa come quella strategica che ha la capacità di modificare rapidamente il mix di prodotti servizi offerti, il target di mercato, le modalità di creazione di valore, la capacità produttiva; un'altra flessibilità è quella finanziaria in grado di ottenere rapidamente le risorse finanziarie in relazione al manifestarsi degli effettivi fabbisogni ottimizzando la struttura finanziaria per poi passare alla flessibilità organizzativa che ha la capacità di modificare rapidamente la struttura organizzativa secondo le esigenze e la strategia competitiva, cooperativa, o di crescita, infine

la flessibilità produttiva modula i processi produttivi e le tecnologie relazioni all'evoluzione del contesto competitivo e del mercato. L'articolazione del piano corrisponde alle fasi tipiche della gestione d'impresa parte dalla descrizione della **vision**, cioè quello che l'impresa vuole diventare, ossia lo scopo che l'azienda vuole contribuire a raggiungere con le sue attività e della **mission**, cioè quello che le aziende in tante essere entro il perimetro di attività. Inoltre, si definiscono gli obiettivi strategici in quanto fanno riferimento gli obiettivi da raggiungere nel periodo del piano per attuare vision e mission e le azioni strategiche con un insieme di iniziative e progetti per raggiungere obiettivi strategici. Successivamente si distinguono in relazione a queste caratteristiche fattori abilitanti che vengono indicati come condizioni e cambiamenti organizzativi da attuare per realizzare le azioni strategiche volte a raggiungere gli obiettivi per poi definire una serie di key performance indicators per porre in evidenza il grado di raggiungimento di target quali-quantitativi in un determinato orizzonte temporale.

Il processo di elaborazione del piano strategico è un procedimento che coinvolge diversi attori all'interno dell'impresa e normalmente viene descritta come una sequenza lineare di fasi ma in realtà ha natura iterativa. La pianificazione è un processo che si ripete periodicamente per aggiornare costantemente il piano in relazione ai risultati realizzati, all'esperienza maturata, a eventuali cambiamenti rilevanti nel sistema aziendale o del contesto ambientale e competitivo. Il processo di pianificazione coinvolge normalmente la direzione centrale, la direzione di divisione, e la direzione di funzione a livello centrale. La pianificazione non genera la decisione ma è funzionale ad una sua elaborazione e attuazione. In questa prospettiva la pianificazione ha tre funzioni rispetto alla decisione strategica:

1. La funzione di preparazione attraverso la razionalizzazione del problema strategico, svolgere un'analisi di condizioni interne ed esterne e identificazione dei driver strategici;

2. La funzione di esplicitazione della strategia attraverso la traduzione delle decisioni strategiche in percorso di azioni; e la funzione di accompagnamento all'attuazione della strategia e verifica dei risultati in quanto il piano strategico rappresenta il riferimento da cui traggono origine le decisioni operative e anche il riferimento per il controllo strategico;
3. La pianificazione strategica tradizionale presenta due limiti, uno di questi ha un orientamento top down In cui di piano strategico fini elaborato a livello di vertice aziendale con il supporto di consulenti esterni e successivamente trasmesso ai vari attori coinvolti nella sua implementazione. Tale impostazione a sua volta ha due limiti: determina uno scarso coinvolgimento di coloro che devono svolgere un ruolo importante nell'attuazione del piano strategico e crea un distacco il processo di pianificazione dalla realtà operativa dell'azienda. Un altro limite è rappresentata dalla non sufficiente attenzione agli aspetti di implementazione del piano accade quando ci sia un notevole spazio all'analisi ma uno spazio relativamente minore alle questioni riguardante l'implementazione del piano In altre parole si tende a focalizzare l'attenzione sul cosa fare e poco sul come fare. La pianificazione strategica deve essere condotta realizzando tre fondamentali condizioni basandola sulla flessibilità, sul coinvolgimento e sull'olismo.

Uno dei metodi per elaborare le varie opzioni strategiche e scegliere quale perseguire è lo *strategic thinking*, un altro metodo potenzialmente utile per rafforzare la diffusione del sistema aziendale è lo scenario planning. Esso è un processo di elaborazione diverse alternative di scenari futuri basate su analisi approfondite rispetto ai quali elaborare una strategia

2.2 – La *supply chain* nell'economia circolare

Il concetto di supply chain, come noto, definisce una rete di entità interconnesse che operano in modo coordinato per veicolare flussi fisici e/o informativi che trovano origine dai fornitori e raggiungono i clienti finali. Anche la supply chain, nell'ottica di un modello di economia circolare, va ripensato profondamente. Le attuali tendenze di management assegnano una vitale importanza ai modelli definiti di “logistica inversa”³ che riguarda la gestione logistica che presuppone il recupero, il riciclo e lo smaltimento di prodotti ed imballaggi dismessi al termine del ciclo di vita.

Ciò viene reso possibile grazie all'adozione di una metodologia fortemente accreditata: lo SCOR⁴ Model.

Il modello SCOR, originariamente sviluppato dalla Association For Supply Chain, è basato su diversi principi manageriali:

- Plan (pianificazione)
- Source (approvvigionamento)
- Make (Produzione)
- Deliver (Consegna).

A tali processi, originariamente definiti, si sono aggiunte delle fasi che ben identificano il concetto di logistica inversa, e che tipicamente si osserva nell'ambito di modelli di economia circolare, vale a dire:

³ Creazza A., Pizzurno E., Urbinati A., *Economia circolare e management, Un nuovo approccio per la gestione d'impresa*, Guerini Editore

⁴ Acronimo di Supply Chain Operations Reference Model

- Return (processi di ritorno)
- Enable (processi di attivazione della gestione, tra questi la progettazione, la gestione delle conformità normative, etc)



Fig. 2 “Modello di economia circolare”

Come è possibile osservare (cfr. fig. 2) un modello di economia circolare si discosta profondamente dal tradizionale modello di economia (cosiddetto lineare). Per prima cosa ogni attività è concepita per rendere i prodotti più sostenibili. Già nella fase di progettazione l’attenzione è rivolta alla realizzazione di beni in grado di durare di più o, addirittura, di essere riparati o destinati ad altri usi al termine del loro utilizzo principale.

La fase di produzione viene organizzata in modo più efficace, si cercano sinergie tra impianti, macchinari e risorse umane per rendere il processo produttivo stesso più sostenibile o, allorquando possibile, integrato con la produzione di altri beni.

La fase di distribuzione deve porre estrema attenzione al contenimento degli scarti e alla riduzione del consumo di materie, ivi compresi i carburanti necessari per lo spostamento fisico dei beni.

È evidente l'impatto notevole che può svilupparsi sulla *supply chain*. Per quanto attiene alla creazione di valore, i processi Plan, Source, Make e Recover consentono di agire sulla domanda e sulla gestione aziendale legata ai processi di approvvigionamento, produzione e consegna.

I processi "Use" e "Deliver" riguardano principalmente il trasferimento di valore alla clientela e rivestono un'importanza cruciale rispetto al funzionamento e all'efficacia del modello. I processi di "Enable" e "Return", infine, rappresentano il propulsore dell'attività di recupero (riciclo, riuso, etc.) dei materiali e ridisegnano una nuova concezione, un nuovo paradigma idoneo a sovvertire le tradizionali regole aziendali e a sensibilizzare la clientela e gli stakeholders in generale alle nuove tematiche dalla sostenibilità e circolarità.

È evidente, alla luce di quanto affermato, l'importanza di una corretta progettazione della supply chain finalizzata al successo complessivo del modello di economia circolare e, in ciò, il contributo dello SCOR Model appare primario. La moderna letteratura aziendale si sta orientando moltissimo sui temi della sostenibilità e dell'economia circolare e ciò implica un profondo ripensamento dei propri modelli di business da parte delle aziende. Non saranno sufficienti attività di "green washing", vale a dire quelle iniziative in grado di "lavare la coscienza" di aziende a forte impatto ambientale (e non solo) con sporadiche attività green. Il nuovo consumatore appare più evoluto e maggiormente sensibile a tali temi.

2.3 – La gestione dell'innovazione

In uno scenario competitivo, incerto e turbolento come quello in cui le imprese operano oggi, i processi innovativi diventano un elemento essenziale per garantire la sopravvivenza sul

mercato. Le modalità attraverso cui i processi prendono forma sono nel tempo maturati, ma nonostante questo l'innovazione rimane un aspetto fondamentale per raggiungere il vantaggio competitivo. Essa è legata alla ricerca e sviluppo che può essere condotta non solo dall'impresa, ma anche dallo Stato allo scopo di favorire la crescita delle imprese. Con riferimento all'azione tecnologica esistono tre approcci: il rapporto tra variabile e tecnologico e processo economico, la tecnologia e le innovazioni come manifestazione del cambiamento degli altri fatti fisici, e la tecnologia come conoscenza innovazione. Da qui esistono tre aspetti legati all'innovazione come la sua generazione, la sua diffusione e il suo assorbimento. La differenza tra innovazione e invenzione si basa sul fatto che l'invenzione se non si traduce in uno sfruttamento commerciale non diventa innovazione. Ciò significa che l'invenzione diventa innovazione solo nel momento in cui avviene l'opportunità di un guadagno dalla vendita o dall'applicazione dell'idea generata. Il rapporto tra variabile tecnologica e progresso economico è legato tra loro in cui ogni trasformazione tecnica-organizzativa apporta dei miglioramenti al sistema economico. Per tale motivo non si può parlare di innovazione tecnologica solo all'interno dell'impresa, ma occorre collegare tale concetto al progresso economico. I paesi tecnologicamente sviluppati hanno imprese più competitive e per questo vivono di un maggior progresso economico. L'innovazione tecnologica riflette i cambiamenti nella base tecnologica dell'economia osservata da processi di adozione di nuove e migliori alternative ed espulsione di imprese che utilizzano soluzioni meno efficienti. Il cambiamento tecnologico può essere interno indotto dalla *technology push* con una tecnologia endogena, oppure può essere esterno indotto dalla *demand pull* con una variabile esogena. La tecnologia e innovazione come manifestazione del cambiamento in artefatti fisici può essere definita come l'insieme degli strumenti, attrezzature che mettono in relazione gli input e gli output dell'attività d'impresa o generano nuovi prodotti o servizi. Tramite questa definizione si può distinguere l'innovazione di prodotto incorporata nei beni o servizi realizzati da un'impresa,

ad esempio il lancio sul mercato di una nuova visione di un prodotto esistente oppure di un prodotto totalmente nuovo, oppure l'innovazione di processo che implica cambiamenti nel modo in cui l'impresa svolge le proprie attività produttive come la riorganizzazione della logistica. La tecnologia come conoscenza e innovazione analizza come l'innovazione tecnologica crea un impatto sull'impresa dei cambiamenti nella base tecnologica dovuti a evoluzioni dell'insieme delle tecniche, compiti e procedure a seguito di azioni interne o esterne. Un'altra tipologia di innovazione può essere una innovazione incrementale che apporta modifiche minori ai prodotti esistenti in grado di migliorare progressivamente le prestazioni di prodotti e servizi, oppure un'innovazione radicale che fa riferimento all'introduzione di una novità assoluta rispetto ai prodotti e servizi esistenti; inoltre si può parlare di un'innovazione modulare che riguarda i cambiamenti di uno o più componenti del prodotto, i quali non influiscono sulla configurazione generale del sistema. Per ultimo l'innovazione architettonica si sostanzia in una riconfigurazione di un sistema esistente attraverso il cambiamento della logica con cui i componenti si interfacciano tra loro mantenendo però inalterato il design.

Un elemento centrale nell'analisi strategica delle opportunità di investimento in nuove tecnologie è legato alla difesa dei benefici economici derivanti dall'innovazione. È possibile affermare che le imprese abbiano a disposizione in questo ambito un insieme di opzioni da esercitare che può esso stesso fornire strumenti specifici più o meno efficaci. Il problema può essere analizzato in relazione al concetto di appropriabilità delle rendite provenienti dall'innovazione. Da quanto detto i modelli di innovazione partono da modelli lineari al modello di innovazione aperta. Il modello di innovazione è il modo in cui le aziende organizzano le proprie risorse per trarre vantaggio dalle opportunità scientifiche, tecnologiche e di mercato. Negli anni, l'organizzazione e gestione dell'innovazione è cambiata molto in linea con i modelli mentali e scuole di pensiero, infatti secondo gli studiosi di *innovation*

management sono cinque i modelli prevalentemente adottati dalle imprese per far fronte alle sfide e gestire le opportunità legate all'innovazione tecnologica.

I primi modelli si basano sull'idea che l'innovazione fosse un processo lineare, che iniziasse con la scoperta scientifica poi con la fase dell'invenzione, dell'ingegnerizzazione, l'attività di produzione fino a terminare con la commercializzazione di un nuovo prodotto processo. Tale modello viene definito anche Technology push in cui la tecnologia è una variabile endogena con un ruolo chiave giocata sull'offerta. In questo caso le imprese diventano motore del processo tecnologico e i principali protagonisti dell'innovazione erano i responsabili e gli ingegneri della ricerca e sviluppo. In contrapposizione a questo modello venne definito il demand pull. Dalla metà degli anni Sessanta ci si è resi conto che il vantaggio competitivo derivava non solo dalla capacità di lanciare un prodotto innovativo, ma anche dalla capacità dell'impresa e di anticipare e soddisfare le richieste di mercato per questo la tecnologia diventa esogena e il propulsore dell'innovazione e la domanda che indirizza il tasso di sviluppo tecnologico in quanto i protagonisti e l'innovazione sono quei reparti che trattano direttamente il cliente. Nel corso del tempo risulta chiaro che nella pratica il processo innovativo fosse molto più complesso della semplificazione caratterizzante questi due modelli che non presentavano possibilità di interazione, di feedback e interconnessione tra le varie fasi e tra i diversi approcci. È strano che le innovazioni di successo fosse il risultato dell'interazione delle due logiche che potevano avere enfasi diversa e nel tempo e nei diversi settori. I modelli lineari risultavano utili per spiegare dove nascesse lo stimolo all'innovazione così negli anni successivi diversi studiosi esplorarono limiti di questi modelli e poi se le attenzioni su aspetti che influenzavano sostanzialmente livelli dell'innovazione tradizionale nella direzione della definizione di modelli interattivi sempre più complessi. La nuova scuola di pensiero aver messo l'affermarsi di nuovi modelli di terza e quarta generazione caratterizzati dalle due prospettive precedenti, in particolare il quarto modello è basato sul

complesso e frequenti interazioni tra marketing, le ricerche e sviluppo, produzione e distribuzione, ma anche con fornitori e consumatore di chiave dell'azienda. Questa nuova dinamica richiedeva nuove pratiche organizzative che incoraggiasse la comunicazione interfunzionale a tutti i livelli aziendali attraverso un approccio più fluido e inclusivo di tutte le funzioni aziendali e degli stakeholder dell'impresa. Infine, il modello di quinta generazione è l'evoluzione del quarto, include in maniera preponderante la dimensione esterna dell'impresa e viene configurato con un processo multi attore che richiede alti livelli di integrazione strategica e tecnologica se a livello intra organizzativo sia a livello Inter organizzativo. L'evoluzione dei modelli di innovazione vanno oltre la sequenzialità o l'interattività del processo, ma apertura progressiva dei confini aziendali dell'impresa in mercati e settori. Il modello di innovazione chiusa riteneva che l'innovazione di successo richiedesse il pieno controllo del processo ricerca e sviluppo insieme alla piena proprietà delle risorse innovative di diritti di proprietà intellettuale, successivamente si è passati a un modello di innovazione aperta basata su un flusso in entrata in uscita di conoscenza grazie una serie di forze propulsive. La prima forza responsabile è stata la prima frammentazione della conoscenza che ha spinto le imprese a decidere di delocalizzare l'attività innovativa alla ricerca delle migliori competenze. La seconda forza che ha contribuito a tale apertura è rappresentata dalla globalizzazione. La riduzione dei costi e l'efficienza della tecnologia ICT hanno ridotto le barriere d'ingresso di molti settori. Altre forze che hanno influito ad aumentare il ritmo dell'innovazione e ad aprire il processo innovativo aziendale tramite fonti esterni sono la riduzione del ciclo di vita dei prodotti e l'aumento dei costi in particolare nella forma dei costi sommersi necessari per svolgere l'attività di ricerca e sviluppo.

L'ultima forza è rappresentata dall'intensità tecnologica che permette le imprese di cooperare per ridurre i tempi di commercializzazione di nuovi prodotti.

In conclusione, tutto ciò ha portato all'apertura dei confini aziendali stimolando livelli di conoscenza entrata e in uscita riassumibili in due direzioni: *outside-in* che si riferisce all'utilizzo di fonti esterne di conoscenza, e *outside-out* che prevede lo sfruttamento della conoscenza posseduta dall'impresa all'esterno della stessa.

CAPITOLO 3

CASE HISTORY: “IKEA”

3.1 Il caso IKEA: cenni introduttivi

Nel contesto sempre più dinamico ed evolutivo dell'industria globale, le aziende di successo si distinguono non solo per la capacità di adattamento, ma anche per la loro capacità di innovazione e di risposta alle esigenze dei consumatori. Ikea, fondata nel 1943 in Svezia da Ingvar Kamrad⁵, rappresenta a pieno titolo un esempio di come un'azienda possa emergere, prosperare e modificare l'ambiente competitivo attraverso una combinazione innovativa di divisione, strategia e cultura imprenditoriale. Nell'ambito del presente lavoro di tesi ci concentreremo sull'analisi approfondita di Ikea, colosso dell'arredamento per la casa, alla luce delle strategie di business particolarmente orientate alla cultura organizzativa al suo impatto sulla società moderna e all'impatto, certamente non trascurabile, sulla sostenibilità ambientale. Il caso Ikea è stato scelto come oggetto di studio in quanto rappresenta un caso di studio particolarmente rilevante nel campo della distribuzione commerciale e del design, con una presenza globale che abbraccia diverse culture e diversi mercati.

⁵ Lattanzi Barcelò A., Ingvar Kamrad l'uomo che ha inventato IKEA, area 51 editore, 2017.

Ikea è divenuta un importante riferimento anche nel nostro Paese:



Fig.3 Ikea in Italia (fonte rapporto Ikea Italia)

La storia di Ikea è una storia di successo che offre particolari spunti per comprendere come un'azienda possa evolversi in un ambiente in rapido mutamento. Il capitolo si svilupperà idealmente in quattro sezioni una prima sarà dedicata alla strategia di business nella quale verranno analizzate le iniziative adottate da Ikea nel corso degli anni compresi i suoi modelli di produzione di distribuzione e di marketing con un'attenzione dedicata principalmente ai temi della sostenibilità e dell'economia circolare ci si soffermerà in particolare sulla sua filosofia di design democratico e sulla capacità di offrire prodotti di design accessibili ad una vasta gamma di consumatori.

Una seconda sezione sarà dedicata alla cultura organizzativa aziendale: in questo caso si entrerà nel vivo della cultura organizzativa e verranno esplorati i principi fondamentali che hanno guidato l'impresa come concetto di sobrietà e di attenzione all'ambiente e di particolare attenzione parli temi della sostenibilità. La sezione sarà particolarmente rilevante in quanto verranno investigati principalmente i temi dell'impatto di Ikea sulla società e sull'economia globale con particolare attenzione all'occupazione alla sostenibilità ambientale e all'influenza

sulla vita quotidiana dei consumatori. Infine, un'ultima sezione sarà dedicata alla creazione delle sfide e delle opportunità future di affrontare nell'ambito dell'industria e del retail. Ikea è stata fondata dallo svedese Ingvar Kamprad nel 1943 all'età di soli 17 anni (il nome Ikea è l'acronimo delle iniziali del fondatore, della fattoria dove è cresciuto, Elmtaryd, e del vicino villaggio di Agunnaryd) dopo aver rilevato l'impresa con un modesto capitale iniziale. L'idea rivoluzionaria era quella di creare un'impresa che potesse offrire mobili di design a prezzi accessibili alle persone comuni.

3.2 L'approccio strategico alla sostenibilità di IKEA

È possibile individuare l'approccio strategico alla sostenibilità della Ikea attraverso fonti ufficiali proprie della società. L'azienda, infatti, è molto sensibile ai temi della responsabilità sociale e pertanto, annualmente, già da diversi anni pubblica, in occasione della voluntary disclosure, aspetti rilevanti che riguardano la propria attività nell'ambito della sfida globale che riguarda la riduzione dell'impronta climatica.

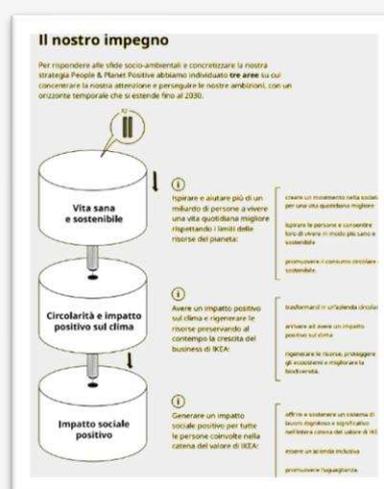


Fig.4 – L'impegno di Ikea (fonte Report 2022)

La fonte più recente riguarda il rapporto sulla sostenibilità e sul clima per l'anno fiscale 2022. Secondo Ikea, l'anno finanziario 2022 è stato caratterizzato da sfide globali, e al contempo, dal raggiungimento di importanti risultati che fanno ipotizzare la possibilità di poter perseguire agevolmente gli obiettivi fissati per il 2030. Tra i punti salienti è possibile osservare una riduzione del 12% (in termini assoluti) dell'impronta climatica totale di Ikea e di una diminuzione del 20% in termini relativi rispetto all'anno finanziario 2016. L'impronta climatica di Ikea nell'anno finanziario 2022 è stata stimata essere di 25,2 milioni di tonnellate di CO₂ eq., si tratta pertanto di una riduzione in termini assoluti del 5% rispetto all'anno precedente e, come già anticipato, del 12% rispetto all'anno finanziario 2016. La continua riduzione si deve principalmente ad una botta di energia che viene utilizzata sia nei punti vendita delle attività produttive.

Anche la scelta produttiva ha positivamente condizionato la riduzione degli impatti sul consumo di CO₂, si pensi, a titolo di esempio, all'utilizzo della lampada led che ha gradualmente sostituito le altre tipologie di lampade all'interno del punto vendita. Il report sull'anno finanziario 2022 sintetizza importantissimi che possono essere riepilogati come segue:

- Aumento della quota di energia elettrica proveniente da fonti rinnovabili nelle attività di vendita al dettaglio con il passaggio dal 71% dell'anno 2021 al 76% dell'anno 2022. È importante sottolineare come in 24 mercati sia utilizzato il 100% di energia proveniente da fonti rinnovabili.
- Aumento della quota di energia elettrica da fonti rinnovabili nella produzione, con il passaggio dal 52% del 2021 al 64% dell'anno 2022. A tal proposito occorre ricordare che tra i principali produttori mondiali sono dislocati in Cina: il risultato

pertanto deve essere visto con elevata soddisfazione in considerazione del tradizionale peso dei produttori cinesi sull'impatto ambientale.

- Il report evidenzia, inoltre, l'importanza di tutte le altre funzioni aziendali. Tutta la catena del valore, infatti, ha subito profonde modificazioni in termini di impatto: la sostenibilità, pertanto, non riguarda soltanto produzione e distribuzione ma anche gli ulteriori passaggi necessari all'attività nel suo complesso.

La strategia di sostenibilità di Ikea, denominata “persone e pianeta positivi”, definisce le ambizioni e gli impegni, creando un'agenda comune verso il 2030. Ogni profilo del business di Ikea stabilisce propri obiettivi e piani coerenti con la strategia globale di riduzione dell'impatto ambientale e del miglioramento della sostenibilità.



Fig. 5 - Our business impact on people and planet (fonte Ikea, 2022)

La figura descrive come ogni fase dell'attività di Ikea determini un impatto sulle persone e sul pianeta. Si parte dall'approvvigionamento dei prodotti da parte dei clienti, ovvero l'ultima fase del processo distributivo, e si osserva tutta la catena del valore.

Ikea Group dimostra, pertanto, una estrema attenzione ad ogni fase.

Per l'azienda ogni fase è suscettibile di creare impatti determinanti sulle persone e sull'organizzazione stessa.

3.3 – Ikea ed economia Circolare

Attualmente, IKEA ha annunciato una riformulazione della propria strategia di sostenibilità, un passo cruciale nell'evoluzione da un modello di business convenzionale a uno che abbraccia l'approccio sostenibile e circolare, sempre all'interno del paradigma "People & Planet Positive" (confermato nel Report sulla sostenibilità FY18).

In linea con la sua prospettiva aziendale orientata a "creare una vita migliore per la maggioranza delle persone" e in perfetta sintonia con la strategia globale "People & Planet Positive", IKEA si è impegnata a raggiungere la circolarità entro il 2030. Si tratta di un impegno che nasce dal passato e che ha sempre più determinato azioni e sforzi per i quali Ikea è orgogliosa e per i quali coglie l'occasione di divulgarne le tappe fondamentali.



Fig. 6 – Le tappe evolutive sulla circolarità (fonte Ikea, 2022)

Questo ambizioso obiettivo è articolato in tre pilastri principali, strettamente connessi tra loro:

- riduzione dei rifiuti generati dall'attività commerciale: IKEA si è posta l'obiettivo di minimizzare drasticamente la quantità di rifiuti prodotti durante il suo ciclo operativo. Questo sforzo mira a ottimizzare i processi interni e a promuovere pratiche aziendali che riducano al minimo l'impatto ambientale;
- chiusura del ciclo dei materiali utilizzati (closing the loop): Un elemento cruciale della strategia è la completa riutilizzazione dei materiali, in particolare quelli destinati all'imballaggio. IKEA si impegna a creare un sistema di recupero e riciclo che permetta di massimizzare il riutilizzo di risorse e la riduzione dello spreco;
- offerta di prodotti sostenibili attraverso il design democratico e la rigenerazione delle risorse: IKEA si propone di mettere a disposizione dei clienti una vasta gamma di prodotti sostenibili. Questa offerta è il risultato di un approccio denominato "design democratico", che mira a rendere gli articoli ecologici accessibili al maggior numero possibile di consumatori. Inoltre, l'azienda si dedica a generare più energia di quanta ne consumi, contribuendo in tal modo a rigenerare risorse energetiche.

In conclusione, IKEA ha fissato obiettivi ambiziosi che riflettono il suo impegno per la sostenibilità e la circolarità, dimostrando una determinazione decisa a guidare il settore verso un futuro più verde e responsabile dal punto di vista ambientale.

3.3.1 La gestione dei rifiuti

Uno dei pilastri fondamentali della strategia di sostenibilità di IKEA è la gestione dei rifiuti. L'azienda, seguendo una visione improntata alla responsabilità ambientale, dedica particolare attenzione alla gestione degli scarti prodotti durante le sue attività commerciali. Gran parte

dei rifiuti generati da IKEA è composta da materiali di imballaggio e da prodotti danneggiati, e l'approccio di gestione di questi rifiuti è guidato dalla cosiddetta "gerarchia dei rifiuti", un modello a sei livelli che stabilisce priorità in base all'impatto ambientale.

3.3.2 Prevenzione e Riduzione

Il primo livello della gerarchia dei rifiuti è la prevenzione e la riduzione. In questo ambito, IKEA lavora attivamente per eliminare la generazione di rifiuti lungo tutta la sua catena del valore. Questo approccio inizia fin dalla fase di progettazione dei prodotti. IKEA cerca costantemente modi per progettare mobili e articoli per la casa in modo che generino meno scarti durante la produzione e l'utilizzo da parte dei clienti. L'obiettivo è quello di massimizzare l'efficienza delle risorse e minimizzare gli sprechi fin dalla fase iniziale.

3.3.3. Riuso

Il secondo livello della gerarchia è il riuso. IKEA ha implementato un'innovativa iniziativa chiamata "Recovery" all'interno dei suoi negozi. Questa iniziativa mira a evitare che i prodotti danneggiati o con difetti minori diventino rifiuti. All'interno di Recovery, i dipendenti di IKEA lavorano per ripristinare e rimettere in vendita prodotti che potrebbero altrimenti essere scartati. Ad esempio, se l'imballaggio esterno di un prodotto è danneggiato ma il prodotto stesso è in buone condizioni, questo viene riconfezionato per essere venduto a un prezzo scontato. Questo approccio ha permesso a IKEA di risparmiare un notevole volume di prodotti dalla destinazione nelle discariche, contribuendo in modo significativo alla riduzione degli sprechi.

3.3.4 Riciclo

Il terzo livello della gerarchia è il riciclo. IKEA si impegna a gestire i suoi rifiuti in modo ecologicamente responsabile. Poiché la maggior parte dei rifiuti generati da IKEA è costituita da cartoni e film plastico da imballaggio, materiali con un alto potenziale di riciclo, l'azienda si concentra sulla loro corretta gestione. Ad esempio, IKEA Italia ha collaborato con Aliplast, un'azienda specializzata nel riciclo e nella rigenerazione della plastica, per trasformare il film plastico utilizzato negli imballaggi in materia prima secondaria. Questo materiale viene poi utilizzato nella produzione di alcuni prodotti IKEA, seguendo i principi di un design democratico, tra cui la sostenibilità, la forma, la funzione, la qualità e il basso prezzo.

Questi sforzi nella gestione dei rifiuti riflettono l'impegno di IKEA a eliminare la generazione dei rifiuti lungo tutta la sua catena del valore. Attraverso la prevenzione, il riuso e il riciclo, l'azienda mira a ridurre i costi e gli impatti negativi che gli sprechi avrebbero sull'ambiente e sulle risorse.

3.3.5 Risorse e indipendenza energetica

Un altro pilastro fondamentale della strategia sostenibile di IKEA è la gestione delle risorse e l'indipendenza energetica. IKEA si è posta l'ambizioso obiettivo di raggiungere l'indipendenza energetica entro il 2025 per tutti i suoi negozi, un traguardo che ha un impatto significativo sul suo contributo alla sostenibilità globale.

3.3.6 Energia Rinnovabile

Un esempio concreto di progresso verso questo obiettivo è IKEA Italia, che sono stati già esplicitati nell'introduzione del capitolo. Nel 2022, come anticipato, ha osservato il raggiungimento del 100% di energia proveniente da fonti rinnovabili in moltissimi mercati. Questo risultato è stato ottenuto attraverso l'acquisto di energia idroelettrica da fonti certificate, un passo importante verso la riduzione delle emissioni di CO2 generate dalle attività di IKEA Italia.

3.3.7 Materiali Sostenibili

Circa il 70% dei materiali utilizzati per produrre i prodotti IKEA sono legno, carta o altre fibre naturali. Questo rappresenta un impegno concreto a utilizzare materie prime provenienti da fonti sostenibili. Inoltre, IKEA sta lavorando per aumentare l'uso di materiali riciclati e rinnovabili come il legno certificato e la plastica riciclata. Questa transizione verso materiali più sostenibili, insieme alla promozione dell'energia rinnovabile nei processi di produzione delle materie prime, ha l'obiettivo di ridurre in modo significativo l'impronta ecologica e altri impatti ambientali delle operazioni di IKEA.

Un esempio concreto è il passaggio al cotone proveniente da fonti sostenibili, con il 100% del cotone utilizzato nei prodotti IKEA che deriva da fonti sostenibili dal 2016. IKEA è anche uno dei membri fondatori della Better Cotton Initiative (BCI), un'iniziativa che mira a migliorare la produzione globale di cotone, le condizioni delle persone che lo producono e l'ambiente in cui viene coltivato.

In sintesi, attraverso un approccio basato sulla gerarchia dei rifiuti, la promozione del riuso, il riciclo attivo e l'investimento nell'energia rinnovabile e nei materiali sostenibili, IKEA sta perseguendo con determinazione la sua missione di "creare una vita migliore per la

maggioranza delle persone" in accordo con la strategia globale "People & Planet Positive".
Questi sforzi riflettono il suo impegno a diventare circolare entro il 2030 e a contribuire in modo significativo alla sostenibilità ambientale globale.

CONCLUSIONI

Alla luce delle analisi svolte nei capitoli precedenti, emergono chiaramente le fondamentali implicazioni e l'importanza strategica dell'adozione di pratiche aziendali sostenibili, in sintonia con le tematiche generali del "Capitolo 1: L'Impresa Sostenibile" e del "Capitolo 2: Strategie Corporate nell'Ambito dell'Economia Circolare."

La transizione verso un modello di economia circolare, in cui l'efficienza delle risorse, la riduzione dei rifiuti e il riuso dei materiali sono prioritari, rappresenta una tappa cruciale nel percorso delle aziende che aspirano a diventare sostenibili. In questo contesto, la visione strategica di "creare una vita migliore per la maggioranza delle persone," enfatizzata dall'esempio di IKEA, offre una guida significativa.

L'economia circolare sta emergendo come una strategia aziendale chiave per affrontare le sfide ambientali e sociali del nostro tempo. Questo approccio pone al centro la prevenzione, il riuso e il riciclo come elementi cruciali per minimizzare l'impatto ambientale e massimizzare l'efficienza delle risorse. I concetti di "closing the loop" (chiudere il ciclo) e la gestione responsabile dei rifiuti sono al cuore di questa filosofia.

La riduzione della generazione di rifiuti lungo l'intera catena del valore rappresenta una pratica aziendale non solo etica, ma anche strategica, in grado di aumentare l'efficienza operativa e la reputazione aziendale.

Un elemento chiave che emerge da questa analisi è la crescente attenzione del consumatore moderno agli impatti ambientali e sociali dei prodotti che acquista. Questo nuovo consumatore, informato e consapevole, è alla ricerca di prodotti e servizi che rispecchino i suoi valori e le sue preoccupazioni. Aziende che riescono a rispondere a questa domanda con

prodotti sostenibili e una comunicazione trasparente sui loro sforzi di sostenibilità non solo accrescono la fedeltà dei clienti, ma costruiscono anche una reputazione positiva.

Un'altra lezione importante è l'importanza dell'integrazione dei principi di sostenibilità in tutta la catena del valore aziendale. Questo non solo riduce l'impatto ambientale, ma migliora anche l'efficienza interna, l'efficacia operativa e la capacità di risposta alle sfide emergenti. La sostenibilità non è più vista come un costo aggiuntivo, ma come un elemento di valore che conferisce un vantaggio competitivo significativo.

In sintesi, l'esempio di IKEA offre preziose lezioni per qualsiasi azienda che aspiri a diventare sostenibile. La sua esperienza illustra come la sostenibilità non sia solo una responsabilità, ma anche una fonte di innovazione, resilienza e successo nel panorama aziendale contemporaneo. Le tematiche di economia circolare, il ruolo del consumatore moderno e l'integrazione della sostenibilità in tutta la catena del valore rappresentano aspetti chiave nella costruzione di un futuro aziendale più sostenibile e responsabile.

BIBLIOGRAFIA

AA.VV., *Green.it economia circolare, consumo sostenibile e valore del made in Italy*, III rapporto del centro di ricerca università Internazionale di Roma, 2023.

Albertazzi B., *la gestione dei rifiuti nell'economia circolare*, Dario Flaccovio Editore, 2022.

Caroli M., *Economia e gestione sostenibile delle imprese*, Mc Graw Hill 2021.

Chiaroni D., *Impresa circolare. Modelli di business, sistemi di misura, leve manageriali*, Egea, 2022.

Creazza A., Pizzurno E., Urbinati A., *Economia circolare e management, Un nuovo approccio per la gestione d'impresa*, Guerini Editore

De Chiara A., *Stakeholder engagement per strategie di sostenibilità*, 2015, Giappichelli.

Lattanzi Barcelò A., *Ingvar Kamprad, l'uomo che ha inventato IKEA*, Area 51 editore, 2017.

Porter M.E., *Il Vantaggio Competitivo*, 2011, Einaudi (prima edizione 1985)