



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in Economia Aziendale

Business model circolare con focus aziendale su IKEA

Circular business model with a corporate focus on IKEA

Relatore:

Prof. Mariano Cesari

Rapporto Finale di:

Olivieri Gianluigi

Anno accademico 2025/2026

Indice

Capitolo 1 - Economia Circolare

1.1 - Cosa si intende per Economia Circolare

1.2 – Principi Fondamentali di una Economia Circolare

1.3 – Confronto tra una economia Circolare e una Economia Lineare

Capitolo 2 – Business Model Circolare

2.1 - Cos'è un Business Model Circolare

2.2 – Tipi diversi di Business Model Circolare con annessi vantaggi e svantaggi

2.3 – Criticità e Svantaggi dal passaggio da un modello lineare a uno circolare

Capitolo 3 – IKEA: Strategia e Modello di business

3.1 – L'azienda IKEA

3.2 – Strategia di Sostenibilità dell'azienda

3.3 – Analisi modello di business utilizzato

3.4 – Analisi S.W.O.T

INTRODUZIONE

Negli ultimi decenni, il crescente utilizzo delle risorse da parte dell'essere umano ha superato la creazione di esse, inoltre, con l'aumento della produzione di rifiuti e le varie conseguenze ambientali che derivano dall'attività aziendale, è stato obbligatorio variare il modello di produzione e consumo delle imprese.

Il modello utilizzato in precedenza prende il nome di Modello Lineare, che utilizza i prodotti basati sul principio del “prendi”, “produci”, “usa”, e “getta”; Con questo modello le risorse utilizzate vengo estratte, per poi essere trasformate in prodotti finiti, utilizzati per un breve periodo per poi essere scartati come dei rifiuti, seguendo appunto un linea “retta” che va dall'origine del bene fino alla sua discarica.

Assume particolare importanza il concetto di economia circolare, una tipologia di modello di business che si basa sul riutilizzo, riparazione e riutilizzo dei materiali per allungare la vita dei prodotti e diminuire i rifiuti.

Altro elemento importante che troveremo nel secondo capitolo è il Bussiness Model Circolare, andremo ad analizzare i vari modelli di business per capire come le imprese vanno ad integrare i principi dell'economia circolare all'interno delle proprie attività; Verranno infine affrontate le varie criticità e i vantaggi, che possiamo trovare all'interno delle imprese legate dal passaggio da un modello di business lineare ad un modello di business circolare.

Il terzo e ultimo capitolo invece parlerà dell'IKEA, un'azienda specializzata nel settore dell'arredamento, questo settore presenta importanti problematiche legate all'utilizzo delle materie prime, alla produzione di prodotti finiti e la loro gestione al termine del loro ciclo di vita.

Il capitolo partirà con una presentazione dell'azienda, successivamente verrà analizzata la strategia di sostenibilità dell'azienda, l'analisi proseguirà attraverso l'esame del modello di business utilizzato da IKEA e infine andare ad analizzare i principali punti di forza e criticità del modello adottato da IKEA.

L'obiettivo della tesi è quello di comprendere come il concetto di business model circolare possa essere applicato all'interno di una azienda, attraverso il caso IKEA e analizzare come una azienda può integrare principi di circolarità nel proprio modello di business.

Capitolo 1 – L'economia Circolare

1.1 Cosa si intende per Economia Circolare

La crisi climatica e le nuove sfide economico-sociali rendono necessario un cambio di prospettiva e la diffusione di una nuova cultura di sostenibilità nell'interesse delle future generazioni.

Secondo la definizione di “Economia Circolare” data dalla Ellen MacArthur Foundation, essa si tratta di una economia pensata per “rigenerarsi da sola; Per Economia Circolare quindi si intende un modello di produzione e consumo basato sul riutilizzo, sulla riparazione e sul riciclo dei materiali, riducendo così al massimo gli sprechi e recuperando energia dagli scarti non più valorizzabili come materia, in questo modo si va ad allungare il ciclo di vita del prodotto e di conseguenza si va a ridurre la produzione di rifiuti al minimo.

I materiali di cui è composto il prodotto vengono infatti reintrodotti nel riciclo, dove ciò è chiaramente possibile, andando così a riutilizzare tali prodotti all'interno del ciclo produttivo, generando un nuovo tipo di valore.

Appare evidente che ciò rappresenti un connubio ideale tra gli **Obiettivi Economici** e gli **Obiettivi Ambientali**, infatti se da un lato otteniamo la minimizzazione dello scarto, dall'altro possiamo ottenere la riduzione dei consumi di quei prodotti, che garantirà a sua volta un effetto positivo sui costi per diverse motivazioni; Vi è un risparmio sull'utilizzo di materie prime legato ad un uso maggiore di risorse riciclate rispetto a risorse "vergini"; Successivamente l'Economia Circolare permette una netta riduzione sulla produzione di rifiuti, questo significa una riduzione significativa per quanto riguarda il pagamento di tasse e tariffe riguardanti la raccolta e lo smaltimento di rifiuti da parte delle aziende; Altro elemento fondamentale riguarda la protezione dei prezzi dai rincari improvvisi delle materie prime sul mercato globale, questo perché, andando ad utilizzare prodotti interni e prodotti riciclati, ciò garantisce la stabilità dei prezzi; Infine, come ultima motivazione possiamo trovare la creazione di un guadagno derivante appunto dagli scarti, questo avviene sotto diversi aspetti, tra i più importanti possiamo trovare l'offerta di riparazione o di noleggio, che va a garantire un flusso fisso di entrata nei confronti di chi effettua tale servizio; Altro aspetto riguarda proprio l'utilizzo dello scarto, nel momento infatti in cui una azienda decide di non utilizzare e di scartare determinati materiali, quei materiali diventano le "materie prime" utilizzati da una ulteriore azienda.

1.2 Principi fondamentali di una Economia Circolare

Il problema principale dell'Economia Circolare è la “progettazione”, attualmente infatti la maggior parte degli oggetti che noi utilizziamo sono concepiti da un sistema lineare, basato sul prelievo dei materiali da terra, successivamente utilizzati per la produzione di questi prodotti e infine una volta finito di usare il prodotto lo gettiamo via; Tutto ciò va a distruggere la Biodiversità, va ad inquinare l'ambiente e alimenta i cambiamenti climatici, e tutto ciò non è più ammissibile.

L'Economia Circolare presenta 3 pilastri fondamentali su cui regge tutto il suo sistema, essa infatti deve **Eliminare gli Sprechi e l'Inquinamento**, infatti, la nostra economia, come detto prima si basa sul principio del “prendi-produci-getta”, ma la situazione è diventata insostenibile perché gran parte di questi rifiuti finisce nelle discariche o negli inceneritori e nel loro smaltimento si va a causare un danno all'ambiente, un'altra motivazione per la quale tutto ciò non può funzionare nel lungo periodo è il fatto che noi stiamo utilizzando delle risorse del nostro pianeta che sono LIMITATE.

Sebbene molte volte si pensa che lo spreco sia inevitabile, la maggior parte delle volte è solo il frutto di scelte progettuali, il problema principale infatti sta nella progettazione di beni, molti di questi infatti vengono progettati senza tenere conto

di quello che succederà al prodotto una volta che sarà arrivato la fine del suo ciclo di vita.

In tutto il mondo molte aziende stanno cercando di risolvere tale problema stanno ripensando al modo in progettano producono e riprogettano i loro prodotti; Tra le varie aziende che stanno facendo ciò possiamo notare l'azienda tessile DyeCoo, che ha sviluppato una tecnologia per tingere i tessuti senza l'utilizzo dell'acqua, utilizzando l'anidride carbonica e così facendo va ad eliminare le acque reflue tossiche, l'azienda afferma che all'inizio è un investimento molto più oneroso rispetto alla tintura convenzionale, ma riesce a ridurre i costi operativi grazie a cicli di produzione brevi e va a ridurre i rischi per la salute e la sicurezza minimizzando l'esposizione dei lavoratori a sostanze chimiche tossiche.

Il secondo principio dell'Economia Circolare è quello di far **circolare i prodotti e materiali** cercando di mantenerne il valore sempre elevato, questo significa andare ad utilizzare i materiali sia come prodotti finiti e sia, quando non più utilizzabili, usarli come componenti o come materie prime, in questo modo nulla diventa rifiuto e il valore intrinseco di prodotti e materiali viene preservato.

Ci sono diversi modi per mantenere in circolazione prodotti e materiali ed è utile pensare a due cicli fondamentali, il **Ciclo Tecnico**, in questo modo si riesce a mantenere il valore dei prodotti, mediante il mantenimento, ovvero, mantenere il prodotto nel suo attuale stato di qualità sia dal punto di vista funzionale e sia da un punto di vista estetico per prevenire guasti o deterioramento; Oppure mediante il

riutilizzo, ovvero, utilizzare il prodotto in maniera ripetuta per il fine previsto senza modifiche significative.

Infine, quando un prodotto non è più utilizzabile, i suoi componenti possono essere rigenerati, le parti che non possono essere rigenerate possono essere scomposte nei loro materiali costituenti e riciclate; Sebbene il riciclo sia l'ultimo passaggio perché implica la perdita del valore intrinseco di prodotti e componenti, è di vitale importanza in quanto rappresenta l'ultimo passaggio che consente ai materiali di rimanere in circolo nell'economia e di non finire come rifiuti.

Oltre al Ciclo Tecnico possiamo trovare il **Ciclo Biologico**, in questo caso parliamo di prodotti biodegradabili che non possono essere riutilizzati, come alcuni sottoprodotti alimentari, essi possono essere reintrodotti nell'economia attraverso il ciclo biologico tramite il Compostaggio o la Digestione Anaerobica dei materiali organici, andando a recuperare elementi come Azoto, Fosforo, Potassio e altri Micronutrienti, che contribuiscono alla rigenerazione del terreno permettendoci di coltivare più cibo o produrre materiali rinnovabili come cotone o legno.

Tra le aziende che hanno preso parte a questa iniziativa possiamo trovare "Ecovative", è una azienda che realizza imballaggi compostabili a partire da sottoprodotti agricoli, come le parti delle colture non commestibili e radici di funghi, tale imballaggio funziona come polistirolo espanso per proteggere gli oggetti fragili durante il trasporto, con la particolarità che proviene da una fonte

rinnovabile e non contribuisce all'inquinamento da plastica; Una volta che è stato utilizzato, può essere compostato e restituito al terreno.

Il terzo ed ultimo principio dell'economia circolare è quello di **Rigenerare la Natura**, infatti, passando da una Economia Lineare basata sul modello del "Prendi-Produci-Getta", ad una Economia Circolare andiamo a sostenere i processi naturali e lasciamo spazio alla natura per prosperare, infatti, effettuando questo passaggio andiamo ad adottare pratiche agricole che permettono alla natura di rigenerare i suoli, aumentare la biodiversità e restituire alla terra i materiali biologici; Attualmente però la maggior parte di questi materiali viene persa dopo l'utilizzo e i terreni coltivati si impoveriscono di nutrienti.

Il punto di partenza fa riferimento all'industria alimentare, infatti, il modo in cui andiamo a produrre il cibo è uno dei fattori che caratterizza il cambiamento climatico e la perdita di biodiversità, perché si vanno ad usare sempre più fertilizzanti sintetici, combustibili fossili e altre risorse limitate; Andando a produrre cibo in maniera rigenerativa ci si concentra molto di più sulla salute del terreno, adottando infatti le pratiche agricoltura rigenerativa si va a ridurre in maniera significativa le emissioni di gas serra derivanti dalla produzione alimentare, e creano dei suoli sani che vanno ad assorbire anziché rilasciare carboni, inoltre, i suoli sani sono molto più capaci di trattenere l'acqua, riducendo l'impatto sulla siccità, e anche di assorbirla, riducendo il rischio di inondazioni.

Oltre al sistema lineare, l'adozione di una Economia Circolare apporta molti altri benefici all'ecosistema, ad esempio si va a ridurre la superficie di terreno necessaria all'estrazione di materie prime vergini, come ad esempio le miniere; Con un Economia Circolare i terreni destinati all'approvvigionamento di materie prime saranno sempre di più destinati alla coltivazione di risorse rinnovabili, coltivate in maniera rigenerativa piuttosto che sull'estrazione di materiali finiti che resteranno sempre più in circolazione.

Il passaggio alle sole energie rinnovabili affronterà solo il 55% delle emissioni globali di gas serra, tutto il resto deriva dal modo in cui produciamo e utilizziamo prodotti e alimenti, e da come gestiamo il territorio; I benefici economici, sanitari e ambientali di una economia circolare, limitata al solo settore alimentare, ammonterebbe a circa 2700 miliardi di dollari entro il 2050.

Tra i vari esempi troviamo l'iniziativa comunale Connect The Dots, eseguita nelle zone rurali dello stato di San Paolo, il comune acquista prodotti dagli agricoltori locali, fornendo così cibo sano alle persone vulnerabili, applicando un sovrapprezzo del 30% circa rispetto al valore di mercato, al fine di incentivare la transizione verso pratiche rigenerative e promuovere l'inclusione sociale.

1.3 Confronto tra una Economia Circolare e una Lineare

Come detto in precedenza, la crescente consapevolezza degli impatti negativi dell'economia lineare, che si basa sulla produzione di un prodotto, il suo utilizzo e infine il suo smaltimento ha portato la necessità di usufruire di ulteriori sistemi più sostenibili, ed è per questo motivo che nasce l'Economia Circolare, modello in cui materiali e risorse vengono mantenuti in un ciclo continuo di rigenerazione, essa mira a rimodellare il sistema produttivo e creare una economia più efficiente e rispettosa per l'ambiente.

In questo caso esistono due principali indicatori economici favorevoli per le imprese, la **riduzione dei costi** riguardante lo smaltimento dei rifiuti e il **profitto o riduzione dei costi** legati alla vendita o all'acquisto degli scarti di produzione.

Oggi è fondamentale conoscere le differenze tra una Economia Lineare e una Economia Circolare, soprattutto per chi desidera avviare o migliorare una attività, comprendere infatti le differenze che vi sono tra questi due sistemi risulta particolarmente vantaggioso; In una Economia Lineare, come detto in precedenza, la produzione di beni genera spesso scarti o rifiuti che vengono smaltiti senza possibilità di riutilizzo, ciò non accade in una Economia Circolare, dove l'obiettivo principale è proprio l'eliminazione di questi scarti o rifiuti, ma tutto ciò viene pianificato in anticipo, prima del processo produttivo, l'obiettivo principale è quello di **massimizzare** l'utilizzo, il riutilizzo e il riciclo dei prodotti allungando così il loro ciclo di vita.

L'Economia Lineare si basa principalmente sull'estrazione e sull'utilizzo di **materie prime vergini**, andando così a sfruttare in maniera intensiva le risorse naturali, producendo degli scarti; L'economia Circolare invece mira a ridurre la dipendenza di risorse vergini, cercando di promuovere l'utilizzo **circolare** dei materiali esistenti, ottimizzando così l'utilizzo delle risorse si va a ridurre la quantità di rifiuti prodotta, inoltre, se gestiti correttamente, tali rifiuti possono essere riutilizzati come **materie prime secondarie** (materiali derivanti da un processo di recupero che diventano input per una nuova produzione), oppure un **sottoprodotto** (materiali di cui la questione derivante dal processo non rappresenta lo scopo del processo stesso, e tale materiale verrà utilizzato nello stesso processo produttivo che lo ha creato o in altri processi produttivi).

Un altro aspetto molto rilevante riguarda la **collaborazione**, infatti, mentre in una Economia Lineare le aziende entrano in competizione tra loro avendo come unico obiettivo la vendita ai propri clienti, una Economia Circolare promuove la collaborazione e la sinergia tra le imprese, adottando modelli che seguono la logica della **Simbiosi Industriale**, ovvero, il processo con la quale le aziende di diversi settori collaborano tra loro per scambiarsi rifiuti industriali, sottoprodotti e risorse, trasformando così quello che per una azienda rappresentava un costo di smaltimento in un input produttivo per un'altra, ciò crea una seconda opportunità di profitto per le aziende, e allo stesso tempo, la condivisione di energia, materiali,

infrastrutture e conoscenze permette di creare sinergie tra le imprese che generano a loro volta molteplici opportunità commerciali.

L'economia Lineare essendo dipendente da risorse limitate è soggetta alle fluttuazioni dei prezzi di mercato delle materie prime, rendendo così incontrollabili i costi per le aziende e di conseguenza non si è in grado di rendere i propri processi produttivi sostenibili, tutto ciò viene in parte risolto nell'Economia Circolare, che andando a utilizzare materiali già presenti nel sistema va a contrastare l'aumento dei prezzi parzialmente, inoltre, grazie all'introduzione di risorse **eco-innovative**, si creano diverse opportunità economiche come modelli di business circolari e nuove opportunità di lavoro.

In conclusione, l'Economia Circolare, la Simbiosi Industriale e la Sostenibilità rappresentano gli approcci fondamentali per affrontare le sfide ambientali, economiche e sociali attuali, l'adozione di modelli di business circolari e la promozione della collaborazione tra le imprese possono portare a numerosi vantaggi, accessibili inoltre, a qualsiasi tipo di azienda, dalla piccola-media impresa fino all'intero gruppo industriale; Questa transizione tra una Economia Lineare e una Economia Circolare sarà fondamentale per consentire un futuro alle prossime generazioni.

Capitolo 2 – Business Model Circolare

2.1- Cos'è un Business Model Circolare

Le aziende di tutto il mondo sono sotto pressione per fare di più con meno, meno sprechi, meno emissioni e un minore impatto ambientale, ma ridurre non significa ridimensionare, infatti, alcune delle aziende più innovative stanno scoprendo che adottare modelli di business circolari non significa come detto prima solo sostenibilità, ma anche resilienza a lungo termine, nuove fonti di reddito e preparazione alle proprie attività future.

Ma cos'è un modello di business circolare?

In sostanza è un modello che va a disaccoppiare la crescita dal consumo di risorse, invece di seguire la logica del sistema lineare “prendi-usa-getta”, questi modelli

sono progettati per mantenere in uso i prodotti e i componenti il più a lungo possibile, con l'obiettivo di rigenerare i sistemi naturali ed eliminare gli sprechi fin dalla loro progettazione.

Adottare un modello di business circolare costituisce una mossa aziendale intelligente e sviluppa diversi vantaggi come ridurre la dipendenza delle materie prime vergini e diversificare i flussi di entrata, inoltre dimostrano una leadership proattiva, infatti adesso i maggiori investitori controllano attentamente i rischi materiali e le performance ESG (performance che vanno a misurare la capacità di gestire il proprio impatto in tre aree chiave, l'area ambientale, quella sociale e infine in quella di governance), inoltre, usando un modello di business circolare, l'azienda può differenziarsi da tutte le altre, costruire fiducia e allinearsi ai valori degli acquirenti essendo che sia i consumatori, che i clienti richiedono opzioni più sostenibili, infine, approcciare la circolarità incoraggia un nuovo approccio alla progettazione dei prodotti, alla logistica, alla partnership e ai servizi post-vendita, aprendo la strada a nuove collaborazioni, alla sperimentazione e a nuove logiche di business.

2.2 Tipi diversi di Business Model Circolari con annessi vantaggi e svantaggi

A differenza dei modelli di business Lineari, un modello di business Circolare viene adottato dall'impresa perché essi mirano a ridurre il consumo di risorse vergini, mantenendo prodotti, componenti e materiali in uso il più a lungo possibile; Sono 3 i pilastri attorno ai quali si costruisce un business model circolare, per primo troviamo la **Tecnologia**, ha una importanza "centrale" per quanto riguarda l'efficienza energetica, l'utilizzo ottimale dei materiali e infine il recupero e il riciclo, successivamente troviamo la **Componente Social**, caratterizzata dall'educare il consumatore al risparmio energetico, al riciclo e al riuso, infine, come ultimo pilastro troviamo l'**Organizzazione**, anche essa importantissima per lo sviluppo di soluzioni che possono essere prese su larga scala.

Vi sono vari tipi di business model circolari, ma da uno studio empirico ne possiamo individuare 5 come principali, il primo è la **Circular Supplies**, un modello che si basa sull'utilizzo di risorse completamente rinnovabili, riciclabili o biodegradabili, che vanno a fungere da materie prime in un successivo processo produttivo, favorendo il raggiungimento di un obiettivo riguardante la riduzione della dipendenza di un'organizzazione da nuove risorse, tale approccio è particolarmente importante e conveniente per aziende che utilizzano risorse o materie prime scarse; Tale approccio permette di sfruttare appieno il valore delle risorse esistenti anziché scartarle.

Questo modello consente alle aziende di diminuire il loro impatto negativo sull'ambiente e operare in un modo più sostenibile, inoltre, in questo modo le aziende si possono allineare meglio verso i consumatori che richiedono tecnologie più pulite e meno inquinanti e che sono disposti a pagare di più per prodotti ecologici e rispettosi nell'ambiente, inoltre, ridurre l'impatto ambientale attraverso un minore utilizzo delle risorse è particolarmente importante per le aziende con una elevata impronta ecologica, o per quelle aziende che gestiscono materie prime scarse o in via di esaurimento, pertanto, adottando un modello di business circolare permetterà a tali aziende di rimanere competitive.

Un altro esempio di business model circolare è la **Resource Recovery**, tale modello di business fa riferimento al recupero di materiali utilizzabili dagli scarti di produzione per la creazione di nuovi input e prodotti, un esempio pratico sono le attività riguardanti il recupero di metalli preziosi dalle batterie per essere utilizzati nella produzione di elettrodomestici, questi modelli mirano a preservare il valore del materiale inizialmente estratto, riducendo contemporaneamente costi in ambito economico, sociale e ambientale; Le aziende che adottano modelli di business circolari creano valore aggiunto non solo per la propria attività e per i propri clienti, ma anche alla società e all'ambiente.

Dal punto di vista ambientale, l'adozione di questo modello di business apporta un valore significativo all'ambiente, riducendo i rifiuti che andrebbero trasferiti

nelle discariche e conservando le risorse naturali, inoltre porta alla diminuzione del consumo di energia e di gas serra riducendo la necessità di nuovi materiali per la perforazione, estrazione mineraria e attività estrattive; Da un punto di vista Sociale invece, l'adozione di modelli circolari permette di ridurre gli sprechi e l'inquinamento, migliorando la distribuzione delle risorse e promuovendo uno stile di vita più sano per le popolazione svantaggiate; Infine, da un punto di vista Economico, adottando tali modelli circolare, come detto prima, permette una diminuzione dei rifiuti destinati alle discariche, con la conseguente diminuzione dei costi sopportati per lo smaltimento di essi.

Il terzo esempio principale di un business model circolare è il **Product Life Extension**, una tipologia di modello di business basata sull'allungamento del ciclo di vita del prodotto tramite riparazione, aggiornamento, ricondizionamento o rigenerazione di esso, al fine di preservarne il più possibile il valore e la sua utilità, andando ad allungare la vita di quel prodotto si va ad evitare l'estrazione di materiali vergini, necessari per la produzione di nuovi prodotti, si evita anche i vari processi di trasformazione, il trasporto e l'imballaggio, in sostanza si vanno ad evitare tutte quelle attività che contribuiscono all'emissione di carbonio incorporate nel prodotto o nel bene.

Secondo l'International Resource Panel, la rigenerazione utilizza dal'80% al 98% in meno di materie prime rispetto alla produzione tradizionale, inoltre, si stima

che in Europa il settore della Rigenerazione e del Condizionamento potrebbe registrare un risparmio di costo di circa 630 miliardi di dollari l'anno;

In secondo luogo, l'estrazione di materie comporta diversi processi ad alta intensità energetica, mentre la rigenerazione utilizza solo il 15% dell'energia necessaria per i nuovi prodotti, e potrebbe andare a ridurre le emissioni del 57-87%.

In terzo luogo, il modello di estensione del ciclo di vita del prodotto impedisce che gli articoli finiscano in discarica, riducendo così i rifiuti del 70-90%.

Successivamente troviamo le **Sharing Platform**, ovvero, un modello di business circolare dove l'azienda promuove la collaborazione di utenti per aumentare l'utilizzo e il valore derivante dai prodotti; Queste piattaforme mettono in contatto beni che possediamo e che non utilizziamo con altre persone disposte a pagare per ottenere quei beni, creando così un'opportunità per i consumatori di sfruttare il potenziale inutilizzato dei beni, tale attività infatti, coincide con la caratteristica principale di una azienda di condivisione, creare una opportunità per l'utilizzo di beni che non vengono più utilizzati dai medesimi proprietari.

Infine come ultima tipologia di modello di business circolare troviamo il **Product As a Service(PAAS)**, immaginiamo un appassionato di moda che ama spendere soldi per comprarsi vestiti nuovi ogni settimana, oltre ad essere molto oneroso produrrà moltissimi sprechi, e se invece di acquistarli si potessero noleggiare?

Proprio di questo si occupa il PAAS, le imprese offrono l'utilizzo o l'accesso ai propri prodotti come se fossero dei servizi anziché venderli generalmente come singoli articoli che i clienti possono acquistare.

Vi sono essenzialmente 4 modalità per offrire un bene come servizio, il **Noleggio**, in questo caso l'azienda possiede e controlla il prodotto, ed è responsabile della sua manutenzione, assistenza e assicurazione, il cliente invece utilizza il bene pagando una tariffa per ogni noleggio e restituisce il prodotto dopo un periodo di tempo prestabilito, un esempio di questo caso è il noleggio di un'auto a breve termine.

La seconda modalità è il **Leasing dei Prodotti**, in questo caso l'azienda detiene il possesso ma trasferisce il controllo e parte della responsabilità al cliente che lo noleggia per un periodo indefinito dato dalle varie esigenze, il cliente pagherà un canone mensile fisso, e al termine del leasing ha la possibilità di acquistare definitivamente il prodotto.

Come terza modalità troviamo l'**Abbonamenti ai Prodotti**, qui l'azienda è responsabile della manutenzione, assistenza e assicurazione del prodotto, e fornisce di solito anche luoghi in cui utilizzare il prodotto, come nel caso degli abbonamenti per le palestre, il cliente qui pagherà una tariffa mensile per accedere al prodotto, con scadenze già prestabilite ma con la capacità del cliente di disdire quando vuole.

Infine come ultima modalità di PEES troviamo il **Pagamento a Consumo**, in questa ultima modalità l'azienda stessa è responsabile della piattaforma, del coordinamento e dell'assicurazione dei prodotti, mentre ai clienti viene addebitata una tariffa per ogni singolo utilizzo del prodotto, un esempio in questo caso è il servizio dei monopattini a pagamento.

2.3 Criticità e Svantaggi del passaggio da un sistema lineare a uno circolare

Nel corso degli anni aziende e consumatori hanno prodotto e consumato senza pensare alla disponibilità delle materie prime e risorse naturali, oggi ci troviamo di fronte ad un aumento della domanda di tali materie prime, con una conseguente scarsità delle risorse; La popolazione mondiale continua a crescere, e si stima che raggiungerà i **10 miliardi entro il 2050**, ma molte delle risorse che provengono dal nostro pianeta si stanno esaurendo.

Dal 1960 ad oggi, la ricchezza globale è aumentata di circa 10 volte, a seguito di tale aumento si stima che l'utilizzo delle risorse raddoppierà entro il 2050, pertanto c'è la necessità di cambiare questo sistema perché non più utilizzabile.

Eseguire il passaggio da un sistema lineare a un sistema circolare rappresenta un cambiamento significativo nei processi di produzione e consumo, l'economia circolare offre come abbiamo visto importanti vantaggi, ma attuare tale sistema

presenta diverse criticità, inoltre, tale passaggio richiede diverse trasformazioni in ambito tecnologico, economico e organizzativo, che rappresenterebbero delle vere e proprie barriere che rendono complesso tale passaggio.

Tra le varie barriere la più importante riguarda l'aspetto finanziario, eseguire questa transizione riguarda soprattutto la Riprogettazione dei prodotti (Ecodesign), il cambiamento dei fornitori e l'investimento in nuove tecnologie che garantiscano l'esecuzione del nuovo sistema circolare, tali attività richiedono ingenti capitali iniziali che non tutte le aziende possiedono, in particolare le PMI; Un'altra criticità che troviamo sono i vari problemi che ne ostacolano il finanziamento da parte degli istituti di credito, ciò si manifesta nella non adeguata chiarezza su varie questioni, come il Perimetro dell'Economia Circolare (ampiezza degli aspetti tecnici e finanziari), le Metodologie per la valutazione dei Rischi di credito e dei ritorni economici, ambientali e sociale, e infine le condizioni per la comparazione tra una attività eseguita in maniera tradizionale (lineare) e una attività impostata in maniera "circolare"; Necessario quindi trovare degli indicatori efficaci per misurare il grado di circolarità dell'iniziativa di business, il beneficio incrementale che deriva dal passaggio da un sistema lineare a un sistema circolare, e infine, individuare i probabili effetti sul rischio e sul rendimento che caratterizzano tale passaggio.

Altro problema sono le condizioni di finanziabilità, innanzitutto, il valore dei **Cash Flow** prodotti in un arco di tempo dall'azienda deve essere superiore al

valore del **Lump Sum**(somma fissa) che il cliente avrebbe pagato per l'acquisto del prodotto; inoltre, è necessario sostenere finanziariamente il modello di business circolare con il cash flow di altri modelli di business, e infine, come ultima condizione, è la capacità di instaurare una relazione a lungo termine con il cliente da dove aumenterebbero poi il numero dei cash flow, mediante un aumento del numero di cicli di utilizzo dei prodotti e tramite l'innovazione del punto di vendita, che deve diventare non solo il luogo in cui effettuare la transazione, ma anche il luogo di unione tra impresa e cliente, questa ultima condizione rappresenta uno dei principali punti di criticità, perché il cliente è abituato ad un modello usa e getta, e ad una fruizione rapida dei beni, per effettuare ciò quindi, serve un cambiamento culturale, orientato alla condivisione, riparazione e al valore a lungo termine.

Infine, vi sono criticità anche dal punto di vista normativo, infatti, la normativa in materia ambientale è stratificata, complessa e soggetta a continui aggiornamenti, per questo, le imprese che vorrebbero investire in una economia circolare si vanno a scontrare con la giurisprudenza italiana e con iter legislativi estremamente lunghi, inoltre, il timore delle sanzioni penali, legate alla complessità dell'interpretazione della norma scoraggia gli investitori nell'investire in un sistema circolare.

CAPITOLO 3: IKEA: STRATEGIA E MODELLO DI BUSINESS

3.1 L'azienda IKEA

IKEA è una azienda che nasce il 28 Luglio 1943 in Svezia da Ingvar Kamprad,
Cresciuto nello Småland, una zona rurale della Svezia ad appena 17 anni,

all'inizio l'azienda si occupava della vendita di articoli di piccole dimensioni, come penne e orologi; La svolta avviene 5 anni dopo, nel 1948 in particolare a Älmhult dove si sperimentò per la prima volta l'incontro tra vendita per corrispondenza, catalogo ed esposizione fisica, il primo negozio aprì il 28 ottobre 1958, i clienti potevano vedere i mobili arredati come in una casa, scegliere i prodotti che più preferivano e portarseli via in confezioni piatte.

Il nome IKEA in realtà è un acronimo, le 4 lettere derivano da INGVAR (I) KAMPRAD (K), il fondatore dell'azienda, da ELMTARYD (E), la fattoria in cui Ingvar crebbe, e infine da AGUNNARTD (A), il vicino villaggio dello Småland, IKEA va a tenere insieme un nome e il territorio.

Oggi è bene distinguere chi è il proprietario dell'azienda, troviamo infatti due figure molto importanti come **INTER IKEA SYSTEM B.V.**, con sede nei Paesi Bassi opera come franchisor mondiale e possiede il concept IKEA, concede ai franchisee il diritto di gestire i punti vendita e utilizzare i sistemi, metodi e il marchio previsto dal concept, inoltre comprende le attività legate allo sviluppo dell'assortimento e a parti della fornitura e della produzione, e poi troviamo **INGKA GROUP**, è il più grande franchisee IKEA e gestisce la maggior parte delle attività retail nel mondo comprese quelle italiane, ma non è il proprietario del marchio, tale struttura è stata concepita per dividere il concept dalle operazioni dei singoli franchisee, garantendo così una continuità nel tempo.

3.2 STRATEGIA DI SOSTENIBILITA' DELL'AZIENDA

L'IKEA ha introdotto la sostenibilità nella propria strategia, avendo come obiettivo non solo la riduzione dell'impatto sull'ambiente, ma anche la promozione di un consumo di risorse più responsabile, e garantire un impatto positivo sulle persone.

La strategia adottata da IKEA si basa sul programma **People & Planet Positive**, che ha come obiettivo la creazione di una vita quotidiana migliore per le persone, andando a trasformare il loro business e la loro catena del valore per ridurre drasticamente la loro impronta climatica, per questo IKEA si impegna a rispettare l'accordo di Parigi dando il loro contributo per limitare l'aumento della temperatura a 1,5 °C sopra i livelli preindustriali, ciò include l'impegno a ridurre le emissioni assolute di gas serra prodotte dalla catena del valore di almeno il 50% entro il 2030, e raggiungere l'obiettivo di 0 emissioni nette entro il 2050 senza il ricorso a compensazioni di carbonio, inoltre, verranno adottate misure di stoccaggio del carbonio nell'ambito della silvicoltura, agricoltura e della produzione della nostra catena del valore.

Per ridurre la loro impronta climatica si sono imposti alcuni obiettivi da rispettare, come l'utilizzo di una maggiore quantità di prodotti alimentari con una bassa impronta climatica; Si porterà avanti l'impegno verso l'elettrificazione, andando ad utilizzare elettricità rinnovabile al 100% nelle loro attività, inoltre, creare un mercato di oggetti di seconda mano che i clienti non ne hanno più bisogno, dove

mantenuti in ottima qualità verranno rivenduti a nuovi clienti, in Svezia, IKEA ha aperto un negozio temporaneo che vende solo prodotti di seconda mano; IKEA offre molti pezzi di ricambio per prolungare la vita dei prodotti, lanciando a livello globale, una soluzione efficace per ordinarli online, a prezzi ridotti.

Possiamo trovare online il Report di Sostenibilità IKEA Italia, dell'anno fiscale 2025, in questo modo possiamo notare come IKEA Italia abbia voluto raccontare in maniera trasparente i risultati raggiunti, le sfide che hanno affrontato e gli obiettivi che intendono raggiungere; Come prima cosa possiamo notare le aree in cui sono stati interessati ad operare, come andare ad ispirare e rendere possibile l'adozione di uno stile di vita più sano e sostenibile, inoltre, hanno voluto operare in ambito climatico e ambientale, arrivando ad ottenere un impatto positivo sull'ambiente e la rigenerazione delle risorse, raggiungendo emissioni nette zero e favorendo la transizione verso una economia circolare, e infine hanno operato anche in ambito sociale, arrivando ad ottenere l'equità per tutti i soggetti coinvolti all'interno della catena del valore.

Nel corso di questo ultimo anno, IKEA ha voluto rafforzare il proprio impegno ambientale e sociale, promuovendo azioni concrete per ridurre l'impatto delle nostre attività, sostenere l'equità e l'inclusione e infine sviluppare un modello di business sempre più circolare e responsabile; IKEA ha potuto infatti raggiungere ottimi risultati, come l'utilizzo del 100% di energia elettrica che proviene dai loro negozi risulta prodotta da risorse rinnovabili, sono stati introdotti 400 veicoli su

tutto il territorio per le proprie consegne a 0 emissioni, per il 94% dei rifiuti prodotti nei negozi avviene il riciclo, e infine sono stati realizzati circa 90 progetti sociali su tutto il territorio.

Tale Report va a riflettere il lavoro di tutte le persone IKEA in Italia e la nostra volontà di contribuire ad un cambiamento positivo, concreto e misurabile.

3.3 ANALISI BUSINESS MODEL

Il Modello di Business utilizzato da IKEA può essere interpretato nel seguente Business Model Canvas (BMC), un modello di business differente da quelli tradizionali perché permette di delineare gli elementi vitali del proprio modello di business in un'unica pagina facilitandone la comprensione e la modifica, concentrandosi così sulla definizione di obiettivi chiari e sull'allineamento delle

strategie senza essere sopraffatti da dettagli inutili; Tale modello è composto da nove elementi che vanno a coprire aree essenziali come i segmenti della clientela, i flussi di ricavo e le partnership chiave, facilitando così la interconnessione tra le diverse componenti.

Tra i vari elementi più importanti che compongono il modello di business utilizzato dall'IKEA, possiamo trovare il **Segmento della Clientela**, ovvero, a quale tipologia di clientela IKEA fa riferimento, in questo caso, l'azienda ha come obiettivo quello di interfacciarsi con giovani appartenenti alla classe media, attenti al budget e alla ricchezza di mobili di qualità, IKEA offre tali prodotti ad un prezzo minore rispetto alla concorrenza, altro elemento importante è la **Proposta di Valore**, ovvero, l'azienda va ad offrire ai propri clienti mobili con uno stile fai-da-te, attraendoli non solo per la facilità del montaggio e del trasporto, ma anche per la soddisfazione di costruire qualcosa da zero, inoltre, i clienti vengono attratti dall'azienda anche per l'utilizzo di risorse rinnovabili, mostrando loro l'importanza dell'aspetto ecologico dell'azienda e instaurando così un equilibrio sano tra azienda e ambiente, vi sono poi i **Canali IKEA** utilizzati per la visita e la vendita dei prodotti, come i negozi fisici e il sito web, importante per l'azienda è anche il modo in cui si **relaziona con i propri clienti**, fornendo una assistenza per i clienti e mediante l'utilizzo dei social media.

Approfondendo il modello di business utilizzato dall'azienda possiamo notare anche le principali **Fonti di Ricavo dell'azienda**, costituite dalle quote di

Franchising, in cambio dell'accesso al marchio IKEA, alla commercializzazione e vendita dei loro prodotti e infine alla gestione dei negozi i franchisee IKEA pagano INTER IKEA GROUP una quota pari al 3% del loro fatturato annuale; Il commercio all'ingrosso dei materiali da parte dei franchisee ha generato un guadagno di circa 26 miliardi nel 2021; E infine la vendita dei materiali, che rappresenta la percentuale minore del fatturato dell'azienda, trovando ciò nella voce "altri ricavi"; Troviamo inoltre la **Principale Risorsa** dell'azienda, ovvero i propri **Fornitori**, IKEA infatti può contare su circa 1400 fornitori, provenienti da circa 60 paesi che forniscono l'azienda con progetti di mobili ecosostenibili, legno, strutture di distribuzione e altre risorse per l'azienda necessarie per il suo funzionamento.

Gli ultimi 3 elementi del modello utilizzato riguardano le **Attività Principali** eseguite dall'azienda (come la Progettazione, Produzione e Vendita dei mobili), I **Principali Partner** con la quale azienda coopera (Designer, Produttori, Aziende di Trasporto e Aziende di Consegna), e come ultimo punto troviamo **come sono Suddivisi i Costi** che l'azienda effettua, legati alla Produzione di progetti e prodotti e alla loro Distribuzione.

3.4 ANALISI SWOT

L'analisi S.W.O.T rappresenta uno strumento fondamentale per la valutazione dello stato di salute dell'azienda e la sua capacità di adattamento al mercato. Nel

caso dell'azienda IKEA potremmo notare come l'efficiente catena di fornitura e la forte identità della marca si interfaccino con il settore dell'arredamento.

L'analisi S.W.O.T si suddivide in 4 principali aree, i Punti di Forza, i Punti di Debolezza, le Minacce e le Opportunità.

La prima area fa riferimento ai Punti di Forza dell'azienda, che nel caso di IKEA sono molteplici, troviamo infatti la **Conoscenza del Cliente**, l'azienda in questo comprende quali siano i fattori chiave che influenzano le decisioni di acquisto dei clienti e implementa le migliori pratiche per favorirle, offrendo prezzi bassi e una vastità di prodotti per abbattere la concorrenza, introducendo costantemente nuovi prodotti eleganti agli occhi dei consumatori, facili da trasportare e da assemblare, infatti, senza una tecnica così approfondita, IKEA non riuscirebbe a superare i propri concorrenti; Un altro punto fondamentale che troviamo in questa area è la **Capacità di abbattere i costi mediante l'innovazione**, IKEA cerca di essere più efficiente ed economicamente vantaggiosa possibile, e per contenere i costi deve trovare soluzioni innovative e integrarle all'interno nel proprio modello aziendale, cercando di trovare nuovi materiali che contribuiscono in maniera maggiore alla sostenibilità e che siano meno costosi.

Successivamente possiamo notare come sia importante per IKEA **Stabilire rapporti duraturi con i propri fornitori**, andando ad ordinare grandi volumi di beni, beneficiando di prezzi più bassi e di una qualità maggiore, inoltre l'azienda utilizza l'approccio IWAY per integrare strettamente i fornitori nella propria

catena di produzione, traducendosi in un vantaggio competitivo e in minori costi;

La **reputazione del marchio** è un altro elemento fondamentale per IKEA, con un valore tra i 12 e i 20 miliardi di dollari, infatti, tale solidità del marchio garantisce che i clienti scelgano IKEA rispetto ai suoi concorrenti; Come ultimo elemento di questa area possiamo trovare la **Diversità del portafoglio prodotti**, oltre ai prodotti di arredamento, IKEA gestisce anche case, ristoranti e attività, ed è proprio questa la differenza con gli altri concorrenti, il fatto che IKEA, a differenza loro, abbia diversificato il proprio business, e per tale motivo, non risente delle dinamiche di mercato in maniera così marcata rispetto ai suoi concorrenti.

La prossima area che ci interessa è quella dei **Punti Deboli dell'Azienda**, qui possiamo trovare la Pubblicità Negativa, in quanto IKEA è stata criticata più volte per questioni come il trattamento negativo del personale e pratiche pubblicitarie discutibili che vanno a danneggiare la reputazione del marchio e la fedeltà dei clienti; un altro elemento negativo è la **Bassa Qualità dei Prodotti**, non riuscendo a trovare un compromesso la continua riduzione dei costi e il mantenimento della stessa qualità dei prodotti, la riduzione dei costi da parte dell'azienda ha portato un calo alla qualità dei prodotti con un aumento dei resi e dei prodotti danneggiati, e infine, come ultimo elemento negativo possiamo trovare **l'incapacità dell'azienda di offrire prodotti di qualità superiore** e personalizzati rispetto ai prodotti standard che già offerti.

Nella penultima area troviamo le **Opportunità**, dove possiamo trovare un ulteriore **Espansione nelle economie in via di sviluppo**, notando che i mercati al dettaglio sono cresciuti di circa il 5% nei mercati emergenti, aprendo nuove opportunità di crescita del fatturato, con la possibilità di espandersi in Brasile, Messico o in Indonesia per sostenere la crescita futura e per rafforzare la propria presenza in questi mercati.

Con il miglioramento della tecnologia, vi è un **aumento significativo e costante della vendita online**, con circa 870 milioni di visitatori sul proprio sito web, IKEA potrebbe sfruttare tale opportunità per aumentare le vendite e cercare di diminuire i costi; come ultimo elemento possiamo trovare **l’Espansione del crescente mercato alimentare**, perché l’attuale tendenza verso uno stile di vita più sano ha determinato un aumento della domanda di prodotti in molte economie sviluppate, ciò potrebbe essere una opportunità per IKEA di espandere la propria attività nel settore alimentare introducendo nuovi punti vendita all’interno dei suoi attuali centri commerciali.

Come ultima area abbiamo le **Minacce**, dove troviamo essenzialmente **l’aumento della concorrenza**, infatti, molti rivenditori a basso costo come Walmart e ASD, stanno entrando nel mercato degli articoli per la casa dove lavora IKEA, potendo facilmente sottrarre quote di mercato a IKEA; e infine troviamo la Crescita del reddito medio dei lavoratori, ciò si traduce nella conseguenza che diminuiscono i consumatori che acquistano prodotti a basso prezzo e a bassa qualità che è

esattamente ciò che IKEA offre, i consumatori si andranno sempre di più a rivolgere verso rivenditori che offrono articoli per la casa ma di una qualità superiore.

CONCLUSIONE

L'obiettivo di questa tesi è stato quello di analizzare e presentare le differenze tra l'uso di un modello "tradizionale" e uno orientato alla sostenibilità. L'obiettivo principale è stato quello di verificare come i principi dell'economia circolare possano influenzare le scelte aziendali ed essere tradotte in vere e proprie

strategie, prendendo inoltre in esame le dinamiche di mercato di un attore globale nel settore dell'arredamento come IKEA.

Nel primo capitolo è emerso come il modello Lineare, basato sulla logica “prendi-produci-usa-getta” presenti dei limiti ecologici, caratterizzati da una scarsità di risorse e dai cambiamenti climatici.

L'economia circolare infatti si propone non solo come una alternativa etica, ma come una necessità, andando a promuovere il recupero dei materiali e massimizzare il ciclo di vita dei prodotti, sono dei passaggi fondamentali per diminuire l'estrazione di risorse vergini.

Il secondo capitolo, ha evidenziato che la teoria della circolarità richiede modelli di business dedicati per potersi concretizzare, il riuso, la riparazione e il riciclo comportano una modifica sostanziale all'interno della catena del valore, questo passaggio non è privo di criticità, anzi, ci si trova davanti a costi di notevole importanza, e alla necessità di guidare un cambiamento culturale nell'atteggiamento dei consumatori.

Il terzo ed ultimo capitolo invece ho approfondito un gigante dell'economia mobiliare, ovvero IKEA, analizzando prima la strategia utilizzata e poi il proprio modello di business, scoprendo che anche la sostenibilità può trasformarsi in una

strategia competitiva, infatti, l'utilizzo di pezzi di ricambio per estendere la durata del ciclo di vita dei prodotti e l'impegno utilizzato per l'utilizzo di materiali rinnovabili rappresentano dei passaggi concreti verso un modello circolare.

Dall'analisi S.W.O.T invece possiamo notare che vi sono tutt'ora dei problemi rilevanti, come la dipendenza da materie prime (come il legno) e la gestione della logistica su scala mondiale rappresentano degli ostacoli al raggiungimento della circolarità totale.

In conclusione, lo studio del caso IKEA dimostra che la transizione verso la circolarità nei mercati di massa non è solo possibile, ma rappresenta un'opportunità di innovazione e di fidelizzazione del cliente, la sfida del futuro dell'azienda sarà quella di bilanciare la redditività economica con l'efficienza del processo di recupero, confermando che la sostenibilità e la crescita dell'impresa possono integrarsi all'interno di un unico piano strategico.

BIBLIOGRAFIA

- <https://it.pg.com/blogs/economia-lineare-circolare-differenze-modelli-sostenibilita/>
- <https://www.gruppoa2a.it/it/sostenibilita/nostra-transizione-ecologica/economia-circolare>

- <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/articles/circular-business-models-rethinking-how-value-is-created>
- <https://www.sfridoo.com/en/blog/differences-between-circular-and-linear-economy/>
- <https://exeterce.org/knowledge-hub/what-is-a-circular-business-model/>
- <https://blog.veolianorthamerica.com/what-is-a-circular-supplies-model>
- <https://circularinnovation.ca/from-waste-to-worth-the-power-of-resource-recovery-in-advancing-circular-economies/>
- <https://blog.veolianorthamerica.com/circular-economy-what-is-sharing-platform-model>
- <https://www.archieinteriors.com/ikea-storia-significato-nome-negozi-italia/>
- <https://www.ingka.com/static/people-and-planet-tasks.pdf>
- https://www.ikea.com/it/it/campaigns/il-nostro-impegno-per-le-persone-e-per-il-pianeta-pub857686f0/?utm_source=chatgpt.com
- https://businessmodelanalyst.com/ikea-business-model/?srsltid=AU7gw4XA41K14AZHMRNV92bN9Qpo3y1pBNctT0IfCJKh7m0W-8xcNoAo#IKEAs_Business_Model_Canvas

RINGRAZIAMENTI

