

Responsabilità aziendale e ipercompetizione. Il caso IKEA

Elisa Arrigo *

1. La condizione di ipercompetizione

Le veloci trasformazioni avvenute nel contesto ambientale causate da una crescente complessità, da un'accelerazione delle innovazioni tecnologiche e dal fenomeno della globalizzazione, hanno spinto l'impresa ad assumere un preciso ruolo economico-sociale all'interno dell'ambiente.

In particolare, la saturazione delle domande e di numerosi mercati, la convergenza tra settori e la velocità con cui si susseguono gli stati competitivi, unite ad una notevole rivalità competitiva, ad un elevato grado di concentrazione dell'offerta e all'impossibilità di sostenere un vantaggio competitivo nel lungo periodo, sono andati delineando una condizione di ipercompetizione. In essa, la politica aziendale è in continua evoluzione e si fonda su tre principi generali: tutte le azioni sono in realtà interazioni (in virtù dell'interdipendenza esistente tra imprese); sono relative, ovvero vanno valutate in relazione alle mosse dei concorrenti; e, infine, devono essere proiettate nel lungo termine per interpretarne le dinamiche evolutive. Si parla, infatti, di 'interazioni strategiche dinamiche' per descrivere le azioni attuate dalle imprese al fine di conquistare una posizione di superiorità competitiva che, però, è temporanea dal momento che l'ipercompetizione implica un sostanziale mutamento degli obiettivi strategici dell'impresa: non si ricercano più stabilità ed equilibrio, bensì un continuo sconvolgimento della situazione competitiva esistente¹. In effetti, ogni vantaggio acquisito sulla concorrenza è velocemente imitato o oltrepassato e, quindi, l'impresa si propone di creare vantaggi competitivi momentanei reagendo rapidamente alle mosse concorrenziali, generando valore e soddisfacendo i clienti meglio degli altri.

In presenza di situazioni competitive più stabili e prevedibili, l'impresa può raggiungere un vantaggio sostenibile focalizzandosi su uno specifico driver²: costi e qualità; tempestività e *know how*; posizioni di forza e di debolezza; risorse finanziarie. Per contro, l'ipercompetizione richiede all'impresa un'abilità superiore

* Ricercatore di Economia e Gestione delle Imprese, Università degli Studi di Milano-Bicocca

nel saperli controllare tutti contemporaneamente: l'alta qualità deve essere raggiunta con i minori costi di produzione, distribuzione e vendita (costi e qualità); occorre disporre di specifiche risorse aziendali e godere della posizione di *first mover* prima di essere imitati dalla concorrenza (tempestività e *know how*); è opportuno individuare alcuni mercati in cui essere leader ed erigere barriere all'entrata difendibili (posizioni di forza e di debolezza); ed infine occorre disporre di cospicue risorse finanziarie per acquisire i fattori competitivi e le nuove tecnologie.

In sostanza, in condizione di ipercompetizione l'impresa persegue l'obiettivo di fare '*more of the same, only faster, better and cheaper than competitors*'³ concentrandosi sull'ambiente ed in particolare sulla concorrenza per prevederne e frenarne le azioni e reagire alle sue mosse.

L'interscambio con l'ambiente diventa un fattore essenziale per lo sviluppo del sistema impresa che si trova a monitorarne ed analizzarne costantemente i caratteri evolutivi, adottando un sistema di gestione dinamico che contempli al suo interno processi per la produzione, la raccolta, l'analisi e la divulgazione sistematica di informazioni. Infatti, l'interazione con i clienti, i fornitori, i distributori e i concorrenti è di vitale importanza per governare la complessità ambientale. Qualora l'impresa decidesse di rimanere chiusa in se stessa non riuscirebbe a perdurare nel lungo periodo; al contrario, l'attività di formulazione e scelta della strategia va concepita come un continuo processo di apprendimento che permette all'impresa di reagire in tempo reale alle mutevoli condizioni ambientali in risposta delle quali si pone il problema di modificare gli indirizzi strategici, organizzativi e strutturali al fine di disporre di assetti adatti alle dinamiche competitive in atto⁴.

L'incessante ricerca di innovazione di prodotti e di processo, il costante apprendimento dal mercato e la creazione di relazioni con gli attori presenti nell'ambiente rappresentano, dunque, gli elementi per conseguire un vantaggio competitivo. Da un lato, la necessità di instaurare relazioni stabili e collaborative con gli *stakeholder* per il potenziale di apprendimento che esse producono e, dall'altro, il continuo bisogno di innovare rendono la responsabilità aziendale il fattore chiave sul quale impernare il rapporto impresa-ambiente in un contesto ipercompetitivo. Senza partecipazione ed assunzione di responsabilità, l'impresa non è in grado di continuare a svolgere la sua funzione caratteristica, ovvero la produzione economica, sotto un vincolo di efficienza elevata e crescente, come condizione di successo competitivo e come requisito necessario a remunerare meglio il capitale investito.

2. Impresa a network e responsabilità aziendale

L'attività di ricerca relativa alla *corporate responsibility*⁵ si è prevalentemente concentrata sulla sua definizione, sugli aspetti che la connotano, sulla sua misurazione e sullo studio del legame esistente tra responsabilità aziendale e performance di impresa. Proprio in riferimento a quest'ultimo risvolto, in presenza di ipercompetizione il riconoscimento di responsabilità sociali costituisce una nuova

fonte di vantaggio competitivo⁶. Infatti, una condotta aziendale responsabile che tenga in considerazione le esigenze degli *stakeholder* ritenuti di rilevanza strategica, contribuisce a migliorare il contesto ambientale e a sostenere la posizione competitiva dell'impresa permettendole di conseguire un successo concorrenziale. Si afferma un orientamento sempre più consapevole alla responsabilità aziendale, in quanto ciò non è più considerato come *'the right thing to do'*, bensì *'the smart thing to do'*⁷ e la soddisfazione degli interessi di tutti gli *stakeholder* rappresenta non solo un imperativo ideologico e morale, ma anche economico-finanziario⁸.

L'impresa, in seguito all'allargamento dei confini del suo mercato di riferimento divenuto ormai globale, adotta spesso una configurazione a network in cui i nodi della rete (la casa madre e le unità locali) sono strettamente collegati tra loro e tesi ad un medesimo fine comune: vincere la concorrenza e crescere. Le imprese, in genere, sono interessate allo sviluppo socio-economico del contesto locale in cui sono insediate in quanto le unità locali agiscono da fattore di sviluppo per il territorio; in realtà, la loro presenza dà vita ad un ambiente economico favorevole all'interno del quale si generano valide competenze produttive e si diffonde una vera e propria cultura della produzione.

Il network richiede l'attivazione di relazioni con gli interlocutori locali e presuppone un coordinamento, all'interno dell'organizzazione, di un sistema di valori e di una *vision* strategica che oltrepassi le specificità locali e che sia definita a livello centralizzato.

La conoscenza (concepita come raccolta di informazioni e come ricerca e interpretazione del nuovo), le abilità gestionali, le capacità tecniche e le esperienze di cui i manager locali dispongono, diventano il presupposto per qualsiasi attività decisionale. Per essere sfruttate appieno, tali risorse vanno convogliate nell'*head quarter* che le utilizza per pianificare condotte aziendali responsabili dirette sia a fini di redditività che di sostenibilità. La creazione di risorse materiali e immateriali (quali competenze, consenso e legittimità) permette, infatti, all'impresa di accrescere la propria capacità competitiva⁹ necessaria a resistere e perdurare.

In condizione di ipercompetizione l'impresa deve, quindi, riuscire a conciliare un obiettivo di continua crescita della redditività con una politica di investimento negli *intangible assets* che, sebbene abbiano tempi lunghi di sviluppo, generano una crescita difendibile; la responsabilità aziendale tende, appunto, a delimitare il confine tra questi due vettori di risultato controbilanciando gli obiettivi di riduzione dei costi con quelli di sviluppo sostenibile.

□ *So, why should companies care about human rights, child labor, offering better working conditions to employees, recycling, global warming, conserving wild life, bridging the digital divide or fighting poverty? Many companies are now realizing that being socially responsible can be profitable, not just politically correct. For example, British Petroleum. To reduce flaring in one of its refineries costs BP about 500,000 dollars per year, but in the process, they found customers for the gas that was being flared. Today the refinery makes 1 million dollars more than it expected as a result of reducing flare. Good environmental policy. Good business¹⁰.*

L'attenzione ai costi e all'efficienza produttiva rispecchia una dimensione interna di operatività aziendale di per sé non sufficiente affinché un'impresa si sviluppi in un ambiente ipercompetitivo; occorre, infatti, una dimensione esterna data dal temperamento dei vantaggi competitivi con la sostenibilità dei risultati raggiungibili che richiede una continua interazione dell'impresa con una pluralità di *stakeholder* di nazioni, lingue e culture diverse con i quali è importante creare un network di relazioni¹¹.

3. Cultura organizzativa e cultura aziendale responsabile

L'impresa tende a sviluppare i comportamenti del management verso obiettivi di efficienza e redditività attraverso il rispetto di alcuni valori fondamentali legati all'ambiente e alla collettività. Si segna, quindi, il passaggio dal concetto di cultura organizzativa (prevalentemente di natura endogena, ovvero connessa al funzionamento delle organizzazioni¹²) a quello di cultura aziendale responsabile, risultato di un interscambio con l'ambiente. Infatti, pur avendo un carattere prevalente di tipo organizzativo-interno, la cultura aziendale assume un'importanza strategica anche relativamente alla disponibilità dei pubblici di riferimento a conoscere ed apprezzare l'impresa.

La diffusione di valori e di obiettivi di un management responsabile a livello di *business unit* o di funzione aziendale consente di conciliare esigenze di creazione di valore economico e remunerazione del capitale investito con la necessità di intessere solide relazioni con gli *stakeholder* presenti nell'ambiente. Si tratta della '*triple bottom line*', ossia del perseguimento di tre ordini di risultati: economici, sociali ed ambientali.

L'impresa responsabile, attraverso le scelte strategiche ed i comportamenti operativi, tende a soddisfare contemporaneamente:

- a) la creazione di reddito economico-aziendale, condizione primaria per la sopravvivenza (risultati economici);
- b) la limitazione dell'impatto ambientale delle decisioni aziendali, in particolare quelle relative ai processi produttivi, all'utilizzazione dei materiali, alla progettazione dei prodotti (risultati ambientali);
- c) la soddisfazione delle attese degli *stakeholder* rilevanti per l'impresa (risultati sociali)¹³.

Una cultura aziendale responsabile sviluppa nell'impresa un orientamento comune circa la capacità di affrontare i problemi di interazione con l'ambiente esterno e di integrazione interna al fine di creare una specifica e forte *corporate identity*. In sintesi, la cultura d'impresa, attraverso la formazione di una precisa identità aziendale e l'enunciazione di una particolare *mission*, rappresenta l'elemento determinante per l'esistenza di elevati gradi di sintonia con gli *stakeholder* interni ed esterni all'organizzazione. La dichiarazione della *mission*, oltre ad avere il fine di informare tutti gli *stakeholder* sul perché l'impresa esiste e su come intende impostare il suo rapporto con il contesto ambientale, è alla base del posizionamento aziendale.

Le imprese sono consapevoli che la performance economica non può essere sostenibile se le forze sociali o politiche locali diventano ostili e, solo assumendo

particolari responsabilità, incoraggiano, indirizzano e velocizzano il loro modello di sviluppo. I valori guida alla base dell'identità d'impresa non emergono casualmente dall'agire aziendale, ma sono scelti dall'organo di governo in relazione ai fini strategici che persegue e, successivamente, sono diffusi ai membri dell'organizzazione dei quali indirizzano i comportamenti. Pertanto, in primo luogo, l'impresa responsabile definisce gli impegni e le responsabilità nei confronti degli *stakeholder* attraverso la dichiarazione della *mission* e, in seguito, diffonde i principi e i valori precedentemente stabiliti utilizzando strumenti quali il *codice etico* o la *formazione etica* che permettono ai collaboratori di comprendere le responsabilità aziendali assunte.

Nell'impresa a network si osserva un'importante peculiarità relativamente alla divulgazione della cultura aziendale, dal momento che la diffusione di valori avviene con modalità *top down* (dall'alto verso il basso) ma anche *bottom up* (dal basso verso l'alto). In effetti, l'organo di governo individua e diffonde i principi guida dell'impresa con modalità *top down* all'interno dell'organizzazione. Ma parimenti attinge, con modalità *bottom up*, dall'esperienza delle unità locali a contatto diretto con il mercato e, quindi, competenti e informate circa le aspettative degli *stakeholder*. In realtà, non esiste un flusso ininterrotto *top down* e *bottom up*, ma alcuni aspetti della cultura aziendale resteranno di dominio solo del management, ovvero rimarranno a questo livello senza essere estesi all'intera organizzazione. Queste informazioni attengono, ad esempio, ai fattori di successo o ad altre risorse d'importanza strategica che, se accessibili, potrebbero compromettere la competitività aziendale. Un meccanismo con cui limitare il fluire delle informazioni strategiche è rappresentato, ad esempio, dalla conoscenza di una specifica lingua straniera quale requisito per accedere al top management di un'impresa.

4. Corporate Responsibility Management

Il grado di consonanza¹⁴ con l'ambiente è legato all'esistenza di un sistema di valori, su cui si fonda la *mission* aziendale, necessario a soddisfare le esigenze di specifici *stakeholder*. L'accesa competizione e l'instaurarsi di una fitta rete di interconnessioni tra comportamenti aziendali e dinamiche sociali contribuiscono a porre l'impresa al centro di tensioni, turbolenze, o pressioni che la spingono ad assumere un preciso ruolo economico-sociale. Per confrontarsi con l'ambiente l'impresa deve rispondere alle pressioni relative a problematiche sociali (*social issues* o *stakeholder issues*¹⁵) poiché il porsi in una posizione passiva di attesa degli accadimenti adeguandosi solo a cambiamenti legislativi o economici, causa tensioni nei rapporti con gli *stakeholder*.

L'analisi delle *social issues* è il punto di partenza di un processo aziendale di *corporate responsibility management* riguardante l'insieme di attività interconnesse legate alla definizione e gestione delle responsabilità sociali delle imprese. Infatti, le *social issues* determinano un 'criticismo' dell'impresa con riguardo alla soddisfazione delle aspettative economico-sociali dei propri *stakeholder*. Il non ascolto di tali pressioni può avere sull'attività aziendale dirette conseguenze negative¹⁶ di tipo:

- economico: riduzione del reddito economico-aziendale;

- finanziario: difficoltà nel reperimento di risorse finanziarie;
- tecnologico: esclusione da accordi con altre imprese in programmi di ricerca e sviluppo;
- sociale: danneggiamento della propria immagine aziendale;
- politico: perdita di un ruolo pubblico attivo all'interno delle *lobbying* e quindi nell'attività di controllo economico.

L'impresa dotata di un efficiente sistema informativo, pianificando ininterrotte attività di controllo per osservare l'ambiente competitivo, individuando prima dei concorrenti nuove *social issues* e attivando il processo di *corporate responsibility management*, è in grado di conoscere le priorità nelle attese degli *stakeholder*.

Una volta stabilite le principali *social issues* da soddisfare in relazione alla loro affinità con l'attività aziendale e alla loro urgenza, l'impresa delinea, progetta ed attua politiche di risposta *ad hoc*; solo se esiste coerenza tra performance aziendale ed aspettative iniziali degli *stakeholder*-chiave, l'impresa può continuare ad essere presente con successo nell'ambiente competitivo. L'assunzione pubblica di responsabilità aziendali influenza direttamente la *corporate image*; infatti, se in passato, il concetto di politica di marca era riferito principalmente a singoli prodotti o a gamme di prodotto, negli attuali contesti competitivi si punta sulla 'politica di marca dell'intera impresa'¹⁷ con un orientamento non solo nei confronti del consumatore ma anche verso tutti gli altri *stakeholder* in un'ottica *market-driven*.

In condizione di ipercompetizione, l'impresa a network si prefigge di creare marche globali¹⁸, ovvero relazioni con i mercati di riferimento al di là di ogni vincolo spazio-temporale o barriera geografica, culturale o sociale esistente e, in tal senso, il *corporate responsibility management*, consente la formazione ed il mantenimento di specifiche relazioni con gli *stakeholder*-chiave, contribuendo a rafforzare il senso di appartenenza all'impresa ed aumentando la notorietà aziendale, in particolare per quegli *stakeholder* sensibili a tematiche sociali (Stato, Pubblica Amministrazione, mass media, consumatori).

La messa in atto di condotte aziendali responsabili tende a influenzare positivamente le valutazioni formulate dagli *stakeholder* nei confronti dell'impresa; a tal proposito, Brown e Dacin¹⁹ hanno evidenziato come le politiche di responsabilità sociale, più che produrre qualificazioni sugli attributi di un prodotto, forniscano elementi per una favorevole valutazione complessiva dell'impresa. Sen, Bhattacharya e Korschun²⁰ hanno, inoltre, esaminato l'impatto delle iniziative di RSI su un gruppo pre-definito di *stakeholder* composto da potenziali dipendenti, clienti e investitori e hanno mostrato come un'iniziativa di responsabilità sociale abbia la potenzialità di migliorare non solo le associazioni, le opinioni, gli atteggiamenti e l'identificazione²¹ degli *stakeholder*, ma anche la loro intenzione di spendere le proprie risorse (denaro, lavoro, etc.) a beneficio dell'impresa.

Il *corporate responsibility management*, dunque, da un lato salvaguarda il valore del patrimonio di marca costruito nello spazio e nel tempo ed al contempo previene la formazione di convincimenti circa la scarsa attenzione dell'impresa all'ambiente sociale in cui opera; e, dall'altro, fa della responsabilità aziendale un elemento di qualificazione dell'identità aziendale.

Un fattore-chiave emerso dallo studio di Sen, Bhattacharya e Korschun²² rivela, tuttavia, come le imprese, per raggiungere gli effetti positivi legati alla responsabilità

aziendale, necessitano di lavorare in modo più attento sul livello di informazione e conoscenza dei consumatori. Quindi a fronte degli elevati investimenti nel *corporate responsibility management*, le imprese riconoscono l'importanza di comunicare in modo efficace ed efficiente le iniziative sostenute, per accrescere il grado di conoscenza dei consumatori e beneficiare di risposte positive.

5. La comunicazione della responsabilità aziendale

Il valore strategico della comunicazione per l'attivazione di rapporti costruttivi tra impresa e ambiente impone, per il successo aziendale, la divulgazione di informazioni circa le responsabilità dell'impresa connesse all'attività economica. La comunicazione aziendale, ovvero il processo propulsivo necessario per acquisire consensi e risorse attorno alla proposta progettuale dell'impresa²³, veicola molteplici informazioni utili a far conoscere l'impresa agli altri attori presenti nell'ambiente ed a persuaderli circa certe condotte ed azioni; tale duplice effetto è comunque subordinato al coordinamento degli strumenti di comunicazione per evitare l'invio di messaggi incoerenti al pubblico destinatario. Ruolo della comunicazione è quello di organizzare tali attività e contenuti affinché siano facilmente trasmissibili nel modo più pertinente ai pubblici di riferimento.

La non conoscenza da parte degli *stakeholder* delle azioni di responsabilità aziendale costituisce un forte ostacolo alla loro capacità di reagire a queste ultime. Una condizione di efficacia esterna del *corporate responsibility management* si configura, quindi, nella capacità dell'impresa di portare a conoscenza degli *stakeholder* le proprie responsabilità aziendali.

□ *La diffusione di Internet ha enormemente allargato il potenziale per creare relazioni più profonde con gli interlocutori aziendali fornendo loro il libero accesso ad una grande varietà di informazioni relative alle imprese e, a queste ultime, un potente mezzo per coordinare tali notizie con attività sia istituzionali che commerciali. Molte imprese nel proprio web site hanno dedicato una parte alla descrizione delle proprie responsabilità (Corporate Social Responsibility, CSR) o a temi ad essa correlati quali: lo sviluppo sostenibile (Sustainable Development o Sustainability²⁴, S), e la cittadinanza d'impresa (Corporate Citizenship).*

Da un'indagine compiuta sulle prime 100 imprese appartenenti alla lista delle Global 500 redatta da Fortune nel 2005²⁵ abbiamo rilevato come nel 26% dei casi trattati sia presente un link CSR nella home page, nel 6% un link citizenship e nell'11% un link sustainability; inoltre, il 36% delle imprese considerate ha creato un link riguardante tali tematiche (CSR, CC, S) all'interno del link principale 'About company'. Pertanto, quattro imprese su cinque destinano una parte del loro web site a comunicare il proprio impegno sociale ai visitatori, siano essi clienti attuali o potenziali, investitori, dipendenti, ecc. perché connotarsi come un'impresa responsabile può agevolare la formazione

di solidi legami con gli stakeholders e rendere l'impresa meno in balia dell'incertezza ambientale.

Un aspetto che merita un'attenta considerazione riguarda il soggetto che diffonde notizie sul ruolo economico-sociale di un'impresa e sulle attività che svolge; solitamente è l'impresa stessa che crea un sito web all'interno del quale pubblica informazioni sulla sua *mission*, sulle sue responsabilità e azioni. Ma, in un ambiente ipercompetitivo, un ruolo cruciale è rivestito dai *mass media* globali che hanno un vastissimo pubblico e ogni loro notizia ha risonanza mondiale. Impresa e *mass media* hanno obiettivi che possono essere in conflitto: l'impresa desidera ottenere spazio sui *media* perché la comunicazione aziendale veicolata attraverso questi ultimi è più credibile e, inoltre, vuole che siano pubblicate solo le notizie positive che la riguardano e occultate le altre; i *mass media*, invece, preferiscono diffondere informazioni che facciano notizia ovvero gli scandali. Pertanto, collaborare con i *media* può essere utile per mantenere buone relazioni anche con gli altri attori del mercato.

6. Responsabilità aziendale ed ipercompetizione: il caso IKEA

IKEA²⁶ è una multinazionale svedese tra i più grandi distributori di arredamento al mondo e l'analisi delle strategie di *corporate social responsibility* adottate dall'impresa consente di esaminare la gestione della responsabilità aziendale in situazioni di ipercompetizione.

L'istituzione di un codice etico che inizia con l'affermazione 'IKEA intende essere etica e morale' ed il riconoscimento di responsabilità sociali da parte di IKEA sono il frutto di una reazione sia ad un crescente interesse esterno della collettività verso le questioni etiche che a pressioni interne. La programmazione televisiva, nel 1994, del documentario '*The Carpet*' che rivelava l'utilizzo di lavoro minorile nelle produzioni IKEA in Pakistan e nei Paesi dell'Est ha costituito una spinta all'assunzione di questo impegno sociale. Il rispetto del codice è assicurato attraverso una sistematica attività di verifica svolta, in parte, direttamente dall'organizzazione grazie a suoi ispettori specializzati e, in parte, indirettamente da società di revisione esterne *super partes*.

Assumendosi responsabilità sociali, IKEA intraprende attività sociali ed ambientali che sono affini ai valori aziendali: presta attenzione alle foreste e al legno, materia prima essenziale per l'attività di produzione e vendita di articoli di arredo, e parimenti al rispetto dei bambini del Terzo Mondo, enfatizzato anche dal lancio di una linea di prodotti dedicata a loro, il cui diniego in passato fu causa di notevoli danni all'immagine aziendale²⁷.

6.1 Il Gruppo IKEA

IKEA è stata fondata nel 1943 in una regione nel sud della Svezia e il suo nome è l'acronimo delle iniziali del fondatore, Ingvar **K**amprad e di **E**lmtaryd e **A**gunnaryd, la fattoria e il villaggio dove Kamprad è cresciuto. La nascita di IKEA è avvenuta in un periodo storico particolare per la Svezia che stava diventando un Paese

esemplare per la sua attenzione alle persone e al sociale. Ingvar Kamprad intraprese l'attività commerciale vendendo penne, fiammiferi e semi per corrispondenza e solo nel 1947 cominciò a produrre mobili pubblicizzandoli su una brochure (il futuro catalogo IKEA) spedita direttamente ai clienti e sulla quale ad ogni articolo di arredamento era assegnato un nome; tale idea, giustificata da una più semplice possibilità di memorizzazione rispetto ai numeri, dota in realtà ogni prodotto di una specifica personalità con valenze utili a colpire il cliente.

Nel 1953, IKEA apre la prima esposizione ad Almhut; nel 1965 approda a Stoccolma e da qui il suo marchio è esportato in tutto il mondo: nel 1973 è inaugurato il primo negozio fuori dalla Scandinavia a Zurigo, nel 1985 il primo negli USA, nel 1989 in Italia e nel 1998 in Cina.

Kamprad ha creato una struttura dirigenziale e un'organizzazione che salvaguardano un'indipendenza a lungo termine, infatti il gruppo è di proprietà di una fondazione, la 'Stichting INGKA Foundation'²⁸, con sede in Olanda e proprietaria di INGKA Holding B.V., la casa madre di tutte le imprese del gruppo IKEA. Inter IKEA Systems B.V. possiede il concetto e il marchio IKEA ed ha contratti di franchising con i negozi IKEA del mondo, la maggior parte dei quali fa comunque parte del gruppo IKEA.

I negozi IKEA sono 202 situati in 32 Paesi; il gruppo possiede direttamente 179 negozi in 23 Paesi e i 23 negozi restanti sono gestiti in franchising da proprietari esterni al gruppo²⁹.

Negli ultimi anni, il gruppo ha incrementato gli acquisti dai Paesi in Via di Sviluppo passando dal 32% del 1998 al 48% del 2003, il 29% della sua produzione proviene all'Asia, il 67% dall'Europa (di cui il 15% dai Paesi dell'Est) e il 4% dagli USA. A lungo, la Polonia è stata il secondo fornitore di materie prime dopo la Svezia, ma ultimamente si è riscontrato un aumento vertiginoso della produzione in Cina che, nel 2004, ha rappresentato il 14% della produzione totale, seguono poi la Polonia con il 12%, la Svezia con l'8%, l'Italia con il 7%, la Germania con il 6%³⁰. Per raggiungere l'obiettivo di aumentare l'efficienza diminuendo i costi e i prezzi per i consumatori finali, IKEA è alla continua ricerca di nuove localizzazioni convenienti³¹.

Il prodotto finito, confezionato e imballato dal fornitore che lo etichetta già con il marchio IKEA e diretto agli store, è progettato cercando di minimizzarne i costi e l'impatto ambientale; a tal fine sono stati ideati confezioni piatte che riducono lo spazio inutilizzato e consentono di trasportare più prodotti contemporaneamente e di immagazzinare la merce in modo razionale. L'assortimento dei prodotti, sviluppato ad Almhut in Svezia, raggruppa circa 10.000 articoli creati da *designer* interni ed esterni all'impresa e vagliati fin dalla progettazione in conformità a criteri severi: sono valutati gli aspetti di funzionalità, efficienza della distribuzione, qualità, impatto ambientale e prezzo basso. Esistono 32 centrali di distribuzione dislocate in 15 nazioni che gestiscono il flusso della merce fino ai negozi. Nel 2004, i negozi IKEA hanno avuto 365 milioni di visitatori, il gruppo ha occupato 76.000 persone e il fatturato è stato di 12.8 miliardi di euro. Il Paese che ha registrato il maggior numero di vendite è stato la Germania con il 20% delle vendite totali del gruppo³².

Lo strumento di comunicazione aziendale esterna più importante per IKEA è il catalogo, nel 2004 ne sono state stampate 145 milioni di copie, suddivise in 48 edizioni e 25 lingue.

6.2 La cultura IKEA

La cultura³³ IKEA è improntata ai valori della semplicità, dell'umiltà, del risparmio e dell'innovazione. Il suo fondatore Ingvar Kamprad³⁴ ha contribuito e contribuisce tuttora molto alla sua diffusione; infatti, pur avendo cessato l'attività di Amministratore Delegato nel 1986, continua ad essere presente sia all'interno dell'organizzazione, in qualità di Consulente Senior, che all'esterno, come cliente critico che controlla la qualità dei prodotti e dà suggerimenti.

□ *'Kamprad is not only IKEA's chief strategy officer. He also embodies the company's values and vision'*³⁵.

Anders Dahlvig, CEO IKEA, descrive così la cultura IKEA:

□ *'It's a very informal type of culture. It's based on a few values that have their roots in Smålandish or Swedish culture. Things like informality, cost consciousness, and a very humble and 'down to earth' approach. Also letting people have responsibilities. So there are a number of core values and intentions that we always describe in communication and training. For IKEA it has always been one very important part of our culture. We think that the organizational or company culture is important for the business and in some ways for industrial investors. We do give it a lot of attention in terms of marketing and sales as well as development, training, and recruitment'*³⁶.

Anche Goran Carstedt, in passato responsabile IKEA per il Nord America, sottolinea l'importanza di un solido sistema di valori condivisi alla base della cultura IKEA:

□ *'In the new reality of globally operating companies, you have to get the energy from the outside in, and not in the traditional way, so to say steering from the top, where you dictate from headquarters. The old notion of running a business from top down, that is gone'*³⁷.

Alla base del proprio orientamento strategico IKEA ha posto la *mission* di creare una vita quotidiana migliore per la maggioranza delle persone attraverso la realizzazione di un'armonia tra attenzione alla persona e leggi del mercato e l'offerta di un vasto assortimento di articoli d'arredamento belli e funzionali a prezzi così vantaggiosi da permettere al maggior numero possibile di individui di acquistarli. I prezzi bassi sono il risultato di un approccio sistematico e metodico

nello sviluppo del prodotto, nella distribuzione, nei rapporti con i fornitori e nella vendita al minuto. Si ricercano prezzi bassi nelle diverse fasi del processo, senza tralasciare la qualità delle materie prime utilizzate nella produzione e l'efficienza del bene venduto al cliente. E' stato Kamprad il primo a porre attenzione alla consapevolezza del costo in ogni tipo di attività svolta; ad esempio, si racconta che quando i manager IKEA viaggiano per lavoro³⁸, volano in classe economica e, se possibile, non usano mai taxi, ma solo trasporti pubblici. Ovviamente, la diffusione di notizie simili a queste influenza l'immagine IKEA nella mente dei consumatori e la connota come l'impresa più economica nel suo *business*³⁹.

La lingua prescelta da IKEA è l'inglese, ma il linguaggio culturale è svedese (lo spirito di eguaglianza, la moderazione e la semplicità) e, infatti, chi vuole fare carriera agli alti livelli del gruppo deve parlare lo svedese⁴⁰.

La *corporate identity* IKEA è chiaramente definita non solo perché IKEA ha negozi identici in tutto il mondo, ma anche perché sono svolte alcune attività finalizzate a rafforzare la cultura IKEA, ad esempio tutti i top manager si incontrano, per una settimana ogni anno, in Älmhult, dove è iniziata la storia dell'impresa, e risiedono in un hotel di proprietà del gruppo ('*Downtown IKEA*') arredato esclusivamente con mobili e suppellettili IKEA. Durante questa settimana partecipano a seminari che hanno per soggetto la cultura svedese, la storia dell'impresa, i valori della società svedese; a fine soggiorno, ricevono la '*assembling key*' una sorta di simbolo IKEA con impressa la scritta 'ambasciatore di IKEA' e una volta rientrati nei loro Paesi e dai loro dipendenti devono diffondere il messaggio IKEA.

Inoltre, per incrementare l'appartenenza all'impresa e il grado di coinvolgimento ai suoi valori, ogni dipendente al momento dell'assunzione legge e accetta *A Furniture Dealer's Testament*, un documento scritto e voluto da Kamprad. Inoltre, all'interno dei negozi non esistono gerarchie e, una settimana all'anno, i manager IKEA lavorano presso i negozi come impiegati⁴¹.

□ '*Distinguishing managers from co-workers, as IKEA employees are called, is impossible in the informal, open plan offices where suits are non-existent and ties a rarity*'⁴².

6.3 Cost Consciousness

IKEA ricerca una leadership di costo e per tale motivo negozia le condizioni più convenienti con un numero elevatissimo di fornitori, una buona parte dei quali risiede nell'Est Europa e in Asia, dove i costi delle materie prime, di manodopera, di affitto dei magazzini sono più bassi che altrove. IKEA cerca sempre di acquistare le materie prime al prezzo minore scegliendo le imprese fornitrici con il minore costo⁴³ ma è altrettanto attenta ad intrattenere buone relazioni con loro per evitare consegne in ritardo o di scarsa fattura.

La politica *low cost* di IKEA si contraddistingue per la presenza di:

- economie di scala (grandi volumi riducono il costo unitario di produzione);

- economie di trasporto (spesso ordinando grandi quantitativi di prodotti, IKEA riesce a far gravare i costi di trasporto sui fornitori);
- ridotti costi operativi di gestione all'interno degli store (ad esempio, il gruppo usa edifici facili da costruire e poco dispendiosi da gestire, ed ha anche una *dress-down policy* in ottemperanza della quale le uniformi dei suoi dipendenti sono tutte uguali, molto semplici e funzionali⁴⁴);
- acquisto di prodotti non assemblati dai fornitori con conseguente riduzione dei dazi doganali (le tasse sulle merci sono di solito più basse per i componenti che per i prodotti finiti).

Inoltre, dal lato della domanda una grande fonte di risparmio economico per IKEA è costituita dalla partecipazione attiva dei suoi clienti, considerati veri e propri partner; la maggior parte dei prodotti è imballata in confezioni piatte e sta agli acquirenti portarli a casa e montarli sostenendo i costi di trasporto e di assemblaggio, riducendo così i costi di magazzino di IKEA.

6.4 La responsabilità sociale di IKEA

L'idea di fondo alla base della politica di responsabilità sociale di IKEA è che il raggiungimento della *mission* debba avvenire in modo responsabile minimizzando l'impatto ambientale e sociale delle attività svolte. Le linee strategiche generali sono definite dalla casa madre ed è compito delle filiali dislocate nei diversi Paesi scegliere come sviluppare i progetti e le iniziative in relazione alla specificità dei contesti locali.

All'interno della strategia CSR, IKEA sono individuabili alcuni principali ambiti di azione:

- i fornitori: IKEA intrattiene rapporti di lavoro con 2150 *supplier* ma segue anche direttamente parte della produzione grazie a fabbriche e segherie del proprio gruppo Industriale Swedwood che ha 35 industrie dislocate in 11 nazioni ed ha il compito di trasmettere informazioni e conoscenze ai partner attraverso corsi di formazione sulla qualità, sull'efficienza e sull'impegno ambientale. I collaboratori degli Uffici Acquisti IKEA, ben 42 dislocati in 33 nazioni, si recano regolarmente dalle imprese fornitrici per seguire la produzione, testare nuove idee, supportare i partner nello svolgimento della loro attività, ed effettuare controlli ed ispezioni.
- L'ambiente: IKEA è concentrata sui costi e sull'uso efficiente delle risorse per evitare sprechi ed emissioni nocive; utilizza di preferenza il legno nei suoi prodotti perché è un materiale riciclabile, biodegradabile, rinnovabile e ne attesta la non provenienza da foreste naturali intatte non certificate; inoltre forma e coinvolge i propri dipendenti al rispetto dell'ambiente⁴⁵.

□ *La prima politica ambientale risale al 1990, l'anno seguente sono introdotte in Finlandia rigide normative sull'impiego dei legni tropicali e IKEA le rispetta pur non essendo obbligata legalmente. Nel 1992, è vietato l'uso delle sostanze CFC e HCFC nei processi produttivi di IKEA e in seguito all'introduzione della German Packaging Ordinance, IKEA implementa una nuova strategia*

affinché i materiali di imballaggio diventino riciclabili e riutilizzabili eliminando anche il PVC dai suoi prodotti, ritenuto potenzialmente rischioso per la salute. Nel 1996, è messo a punto un 'modello verde' per la classificazione dei prodotti tessili sotto il profilo ambientale; l'anno seguente, in Svezia è lanciata una campagna di marketing per l'impiego di lampadine a basso consumo energetico e per sensibilizzare il pubblico al risparmio di energia, il gruppo distribuisce gratuitamente ai suoi clienti 530.000 lampadine. Nel 1999, è introdotto un manuale per la gestione dei rifiuti ed è stabilito che in tutti i negozi i rifiuti siano differenziati in cinque categorie.

Per non concorrere alla devastazione delle foreste vergini, IKEA vieta l'impiego di legno proveniente da foreste protette nella fabbricazione dei prodotti ed incentiva una collaborazione con il *World Resources Institute* (WRI) per il rilevamento delle foreste vergini del mondo. Ha inoltre aderito a progetti di selvicoltura e alla creazione della Fondazione Pianta un Seme allo scopo di ripristinare 14.000 ettari di foresta pluviale degradata in Malesia.

- I progetti sociali: sono avviate numerose iniziative riguardanti sia la gestione delle risorse umane che la valorizzazione dei territori nei quali si opera. IKEA considera i dipendenti un elemento fondamentale per conseguire la propria mission e perciò ha dato vita ad un progetto *Work-Life Balance* per cercare di garantire loro un rapporto equilibrato tra lavoro e vita privata. Una parte di tale progetto attiene la creazione di un collegamento diretto tra l'impresa e le dipendenti in maternità attraverso attività di formazione (attraverso *distance-learning*) e di informazione continua sui cambiamenti avvenuti nell'organizzazione durante la loro assenza.

□ *Un esempio della considerazione che IKEA presta alle esigenze dei suoi dipendenti è fornito dalla decisione presa recentemente di permettere alle lavoratrici mussulmane di portare il velo durante l'orario di lavoro all'interno degli store; tuttavia, per omogeneità con le uniformi indossate da tutti i dipendenti, su tale velo è apposto il marchio IKEA⁴⁶.*

□ *Relativamente ai diritti dei bambini, IKEA si impegna a non utilizzare lavoro minorile nelle sue fasi produttive e a vigilare che ciò non si verifichi neanche presso i suoi fornitori e subfornitori (questi ultimi infatti devono sottoscrivere 'The IKEA way on purchasing home furnishing products' che fissa i requisiti minimi a cui attenersi). In India, in collaborazione con l'Unicef, IKEA ha iniziato un programma di sviluppo in più di 200 villaggi contro il lavoro minorile attraverso la creazione di Centri Educativi Alternativi affinché i bambini possano raggiungere gli standard richiesti dal sistema scolastico ufficiale. Inoltre, sono stati avviati sia programmi volti a far accedere le donne a programmi di micro-*

credito per avviare attività alternative redditizie, che progetti di vaccinazione per immunizzare i bambini sotto l'anno di età dalle malattie infantili più comuni. In Kosovo, IKEA collabora con International Save the Children Alliance per ricreare un sistema scolastico per i bambini del Kosovo dopo la guerra del 1999⁴⁷.

IKEA, multinazionale svedese nel settore mondiale dell'arredamento, è riuscita a creare un *global brand* molto forte connotato dalla presenza di una variegata e solida *community* di clienti uniti dalla ricerca di *low price* senza però rinunciare alla qualità, al design, all'innovazione e alla praticità dei prodotti e privilegiando modalità di produzione che rispettino l'ambiente e il benessere delle persone coinvolte. Pertanto IKEA, sfruttando economie di costi, ad esempio, attraverso l'invenzione dei pacchi piatti e minimizzando i costi di trasporto e di montaggio grazie alla partecipazione attiva dei suoi clienti/partner e, contemporaneamente, finanziando una serie di attività sociali extra focalizzate sulle relazioni con i suoi fornitori, sulla salvaguardia dell'ambiente, sulla gestione delle risorse umane e sulla valorizzazione dei territori locali nei quali risiede, ha ottenuto il consenso necessario a rivestire l'attuale ruolo di leader nel mercato dell'arredamento.

7. Corporate Responsibility Management: redditività e network di relazioni

La profonda evoluzione del contesto ambientale e l'aumentata complessità della domanda e della concorrenza hanno indotto IKEA, al pari di molte altri grandi imprese, ad adottare un orientamento strategico focalizzato sulla costruzione e sul consolidamento di un network di relazioni con i propri *stakeholder*.

Nei mercati globali, l'obiettivo prioritario di ogni impresa si fonda sul perseguire la propria missione indirizzando le risorse a disposizione verso la ricerca del profitto e dell'efficienza, condizioni necessarie a sopravvivere e a svilupparsi nel lungo termine. Per raggiungere tale fine l'impresa tende, da un lato, ad aumentare la sua redditività, localizzando ad esempio gli impianti produttivi in zone geografiche in cui i fattori produttivi siano più a buon mercato e, dall'altro, a creare relazioni stabili e collaborative con la domanda, i fornitori, la distribuzione e gli altri attori chiave presenti nell'ambiente.

La responsabilità aziendale, ovvero l'impegno dell'impresa a rispondere della sua attività e dei connessi effetti economici e sociali, permette di impostare il rapporto impresa-ambiente mediante la diffusione e la condivisione all'interno dell'organizzazione di una solida cultura aziendale basata su un sistema di valori in armonia con quelli presenti nell'ambiente sociale; in effetti, un clima di conflitto tra impresa e ambiente porterebbe a conseguenze negative sulla capacità di creare reddito e quindi sull'esistenza stessa dell'impresa.

In un ambiente ipercompetitivo in cui l'impresa ricerca vantaggi concorrenziali temporanei, un'efficace gestione della responsabilità aziendale (*corporate responsibility management*) consente, dunque, di configurare i costi e i benefici dei rapporti sociali critici, con specifico riguardo ad iniziative dirette a generare

valore, soddisfacendo le attese di particolari interlocutori (clienti, fornitori, azionisti, dipendenti, ecc.) prima e meglio della concorrenza.

Bibliografia

- AA. VV., *Corporate Cultures and Global Brands*, Albrecht Rothacher (ed.), World Scientific, 2004.
- AA.VV., *Atti del XXV Convegno AIDEA: Competizione globale e sviluppo locale tra etica e innovazione*, Facoltà di Economia Università del Piemonte Orientale, Ottobre, 2002.
- Arrigo E., Codignola F., *Imprese Globali e cross-cultural management*, S.M. Brondoni (ed.), *Cultura di network, performance e dinamiche competitive*, Giappichelli, Torino, 2006.
- Bowen H.R., *Social Responsibility of the Businessman*, Harper & Row, New York, 1953.
- Brondoni S.M., *Network Culture, Performance e Corporate Responsibility*, *Symphonya. Emerging Issues in Management* (www.unimib.it/symphonya), n. 1, 2003.
- Brown J., Dacin P.A., *The Company and the Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses*, *Journal of Marketing*, n. 61, 1997.
- Caselli L. (ed.), *Le parole dell'impresa. Guida alla lettura del cambiamento*, Franco Angeli, Milano, 1995.
- Caselli L., *Neppure le imprese possono fare a meno dell'etica*, G. Rusconi, M. Dorigatti (eds.), *La responsabilità sociale dell'impresa*, Franco Angeli, Milano, 2004.
- Clarkson M.B.E., *A Stakeholder Framework for Analysing and Evaluating Corporate Social Performance*, *Academy of Management Review*, 20, 1, 1995.
- D'Aveni R., *Hypercompetition. Managing the Dynamics of Strategic Manoeuvring*, Free Press, New York, 1994.
- Davis K., *Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities?*, *California Management Review*, Spring, 1960.
- Di Toro P., *L'etica nella gestione d'impresa*, Cedam, Padova, 1993.
- Frederick W., *The Growing Concern over Business Responsibility*, *California Management Review*, Summer, 1960.
- Freeman E., *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, 1984.
- Friedman M., *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press, Chicago, 1962.
- Golinelli G. M., *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. L'impresa sistema vitale*, 1, Cedam, Padova, 2000.
- Gozzi A., *La definizione e la valutazione delle strategie aziendali: criteri, metodi, esperienze*, Angeli, Milano, 1991.
- Gummeson E., *After Relationship Marketing, CRM and one-to-one: many-to-many Networks*, *Atti del Convegno EMAC*, 2005.
- Gupta A., *Why Should Companies Care?*, *American Journal of Business*, Spring, 2003.
- Johansson J.K., *Global Marketing*, McGraw-Hill International, 2005.
- Lambin J.J., Schuiling I., *Come competere nel nuovo ambiente globale*, Silvio M. Brondoni (ed.), *Il sistema delle ricerche immateriali d'impresa: cultura d'impresa, sistema informativo e patrimonio di marca*, Giappichelli, Torino, 2004.

- McGuire J., *Business and Society*, McGraw Hill, New York, 1963.
- Murray K.B., Vogel C.M., Using a Hierarchy of Effects Approach to Gauge the Effectiveness of CSR to Generate Goodwill toward the Firm: Financial versus non Financial Impacts, *Journal of Business Research*, n. 38, 1997.
- Porter M., Kramer M.R., The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy, *Harvard Business Review*, December, 2002.
- Ricotti P., Corporate Responsibility, compatibilità e mercati, *Symphonya. Emerging Issues in Management* (www.unimib.it/symphonya), n. 1, 2003.
- Rullani E., Vicari S. (eds.), *Sistemi ed evoluzioni nel management*, Etas Libri, Milano, 1999.
- Salvioni D., Cultura della trasparenza e comunicazione economico-finanziaria d'impresa, *Symphonya. Emerging Issues in Management* (www.unimib.it/symphonya), n. 2, 2002.
- Schein E.H., *Cultura d'azienda e leadership*, Guerini e Associati, Milano, 1990.
- Sciarelli S., *Economia e gestione dell'impresa*, Seconda Edizione, Cedam, Padova, 2001.
- Sen S., Bhattacharya C.B., Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility, *Journal of Marketing Research*, May, 38, 2001.
- Sen S., Bhattacharya C.B., Korschun D., The Role of Corporate Social Responsibility in Strengthening Multiple Stakeholder Relationships: A Field Experiment, *Journal of Academy Marketing Science*, Greenvale, Spring, 34, 2, 2005.
- Smith C.N., Corporate Social Responsibility: Whether or How?, *California Management Review*, 45, 4, 2003.

Note

¹ Cfr. R. D'Aveni, *Hypercompetition. Managing the Dynamics of Strategic Manoeuvring*, Free Press, New York, 1994 (traduzione italiana a cura di S. Mosca e F. Malano, *Ipercompetizione. Le nuove regole per affrontare la concorrenza dinamica*, Il Sole 24 Ore Libri, Milano, 1995).

² Ibidem.

³ v. J.K. Johansson, *Global Marketing*, McGraw-Hill International, 2006, p.55.

⁴ Cfr A. Gozzi, *La definizione e la valutazione delle strategie aziendali: criteri, metodi, esperienze*, Angeli, Milano, 1991.

⁵ La paternità del concetto di corporate social responsibility è attribuita a Bowen che nel 1953 dà una prima definizione di responsabilità sociale riferita al businessman ma solo nei decenni successivi prende forma il dibattito accademico internazionale sulla corporate social responsibility e si delineano due correnti di pensiero: una capeggiata dall'economista e Premio Nobel Milton Friedman, fautore della massimizzazione del profitto quale unico dovere dei manager e dell'impresa e l'altra, condivisa da molti Autori, che riconosce al business responsabilità più ampie di quelle economiche e di quelle stabilite dalla legge e ciò in virtù di una molteplicità di interessi da tutelare (teoria degli stakeholder) o di un contratto sociale esistente tra la società e l'impresa (teoria del contratto sociale). All'interno del concetto di responsabilità aziendale è possibile distinguere tra:

- responsabilità economiche: legate alla funzione economica svolta da un'impresa (produzione di beni, offerta di occupazione e creazione di reddito) contraddistinta dalla presenza di alcuni requisiti: il contenuto economico dell'attività e degli obiettivi da raggiungere, la presenza di una struttura organizzativa complessa, l'attività di scambio con entità esterne e lo svolgimento di processi di produzione di beni o servizi;

- responsabilità legali: connesse all'esistenza di norme legislative e relative sanzioni;

- responsabilità sociali: riguardanti la ricaduta sociale del proprio business e che racchiudono tutte le responsabilità di cui l'impresa si fa carico, che esulano dalle prime due tipologie indicate e che derivano dalla necessità di equilibrare le ragioni dell'efficienza con quelle dell'equità.

Cfr. H. R. Bowen, *Social Responsibility of the Businessman*, Harper & Row, New York, 1953; M. Friedman, *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press, Chicago, 1962; K. Davis, *Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities?*, *California Management Review*, Spring, 1960; W. Frederick, *The Growing Concern over Business Responsibility*, *California Management Review*, Summer, 1960; J. McGuire, *Business and Society*, McGraw Hill, New York, 1963; E. Freeman, *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, 1984; S. Sciarelli, *Economia e gestione dell'impresa*, Seconda Edizione, Cedam, Padova, 2001; M.B.E. Clarkson, *A Stakeholder Framework for Analysing and Evaluating Corporate Social Performance*, *Academy of Management Review*, Vol. 20, n.1, 1995; L. Caselli, *Neppure le imprese possono fare a meno dell'etica*, in G. Rusconi, M. Dorigatti, *La responsabilità sociale dell'impresa*, Franco Angeli, Milano, 2004.

⁶ Cfr. M. Porter, Kramer M.R., *The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy*, *Harvard Business Review*, December 2002.

⁷ v. C.N. Smith, *Corporate Social Responsibility: Whether or How?*, *California Management Review*, 45 (4), pp. 52-76, 2003.

⁸ Cfr. K.B. Murray, C.M. Vogel, *Using a Hierarchy of Effects Approach to Gauge the Effectiveness of CSR to Generate Goodwill Toward the Firm: Financial versus non Financial Impacts*, *Journal of Business Research*, n. 38, 1997.

⁹ Cfr. E. Rullani, S. Vicari (a cura di), *Sistemi ed evoluzioni nel management*, Etas Libri, Milano, 1999.

¹⁰ v. A. Gupta, *Why Should Companies Care?*, *American Journal of Business*, Spring 2003, p.3.

¹¹ E' possibile sintetizzare il valore di tale network di relazioni in un indicatore: il return on relationship che è il risultato finanziario netto a lungo termine prodotto dall'avvio e dal mantenimento di un network di relazioni. Cfr. E. Gummesson, *After Relationship Marketing, CRM and one-to-one: many-to-many Networks*, Atti del Convegno EMAC 2005.

¹² Cfr. E. H. Schein, *Cultura d'azienda e leadership*, Guerini e Associati, Milano, 1990.

¹³ Cfr. M. Caroli, in AA.VV., *Atti del XXV Convegno Aidea: Competizione globale e sviluppo locale tra etica e innovazione*; Facoltà di Economia Università del Piemonte Orientale, Ottobre 2002.

¹⁴ Cfr. G.M. Golinelli, *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. L'impresa sistema vitale*, Vol.1, Cedam, Padova, 2000.

¹⁵ Clarkson distingue tra stakeholder issues e social issues perché secondo l'Autore, l'impresa e i suoi manager gestiscono una relazione con gli stakeholder e non con la società. Compete alla società intesa come stato o nazione determinare quali siano le social issues. Cfr. M.B.E. Clarkson, *A Stakeholder Framework for Analysing and Evaluating Corporate Social Performance*, *Academy of Management Review*, Vol.20, n.1, 1995.

¹⁶ Cfr. P. Di Toro, *L'etica nella gestione d'impresa*, Cedam, Padova, 1993.

¹⁷ Cfr. P. Ricotti, *Corporate Responsibility, compatibilità e mercati*, *Symphonya. Emerging Issues in Management*, Issue 1, 2003.

¹⁸ Cfr. E. Arrigo F. Codignola, *Imprese Globali e cross-cultural management*, in S.M. Brondoni (a cura di), *Cultura di network, performance e dinamiche competitive*, Giappichelli, Torino, 2006.

¹⁹ Cfr. T.J. Brown, P.A. Dacin, *The Company and the Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses*, *Journal of Marketing*, Vol. 61, 1997.

²⁰ Cfr. S. Sen, C.B. Bhattacharya, D. Korschun, The Role of Corporate Social Responsibility in Strengthening Multiple Stakeholder Relationships: A Field Experiment, *Journal of Academy Marketing Science*, Greenvale, Spring, Vol. 34, Issue 2, 2006.

²¹ Cfr. S. Sen, C.B. Bhattacharya, Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility, *Journal of Marketing Research*, 38 (May), 2001.

²² Cfr. Sen S., Bhattacharya C.B., Korschun D., The Role of Corporate Social Responsibility in Strengthening Multiple Stakeholder Relationships: A Field Experiment, *Journal of Academy Marketing Science*, Greenvale, Spring, Vol. 34, Issue 2, 2006.

²³ Cfr. D. Salvioni, Cultura della trasparenza e comunicazione economico-finanziaria d'impresa, *Symphonya. Emerging Issues in Management*, Issue 2, 2002.

²⁴ Cfr. Brundtland, Report, World Commission on Environment and Development, 1987.

²⁵ Cfr. www.fortune.com, elenco delle 500 imprese con maggiori revenue. In allegato, l'elenco delle imprese analizzate e l'analisi effettuata.

²⁶ Per l'analisi del caso IKEA, oltre ad aver svolto interviste ai dipendenti e ai Manager IKEA, si è fatto riferimento al materiale reperibile sul sito www.ikea.com e a numerose fonti bibliografiche: C. Kling, I. Goteman, IKEA CEO Anders Dahlvig on International Growth and IKEA's Unique Corporate Culture and Brand Identity, *Academy of Management Executive*, Vol.17, 2003; M. Salzer, Identity across Borders: a Study in the 'IKEA-World', Doctoral Thesis, Stockholm, 1994; E. De Hann, J. Oldenzel, Labour Conditions in IKEA's Supply Chain, Copyright Somo, 2003; AA.VV., Corporate Cultures and Global Brands, World Scientific, Edited by Albrecht Rothacher, 2004; M. Dell'Amico, Il catalogo di IKEA in 12 milioni di copie, *Il Sole 24 Ore*, 2 agosto 2005, p.21; F. Sabati, Velo (con logo) per le dipendenti IKEA, *Il Sole 24 Ore*, 25 agosto 2005, p.6.

²⁷ Il film documentario 'The Carpet' ha aumentato l'interesse della società riguardo a tale tematica ed è comprensibile che IKEA continui a sostenere iniziative di questo genere per soddisfare l'aspettativa dei suoi stakeholder e quindi rafforzare la propria immagine.

²⁸ Lo scopo della Stichting INGKA Foundation è quello di creare una vita migliore per la maggioranza delle persone attraverso gli utili derivanti dalle attività economiche del gruppo che lo Statuto della Fondazione stabilisce che siano ripartiti tra investimenti per l'espansione delle proprie attività commerciali nonché lo sviluppo delle proprie risorse umane e attività di finanziamento e di supporto di coloro che si distinguono per capacità di iniziativa e risultati nell'ambito ambientale, del design, della produzione, dell'architettura e del paesaggio.

²⁹ Cfr. www.ikea.com.

³⁰ Cfr. Facts and figures, www.ikea.com.

³¹ I recenti sviluppi della supply chain hanno riguardato: l'aumento di acquisti di tessuti lavorati a mano, tappeti e coperte, asciugamani, metalli e prodotti in cuoio da India, Bangladesh, Pakistan e Sri Lanka; un massiccio insediamento per la produzione diretta in Cina e un focus sulla Russia come fornitore di materie prime e prodotti e come luogo di produzione diretta. E', inoltre, previsto un aumento del numero dei fornitori, da 50 nel 2003 a 200-250 entro 5-7 anni, da cui acquistare: legno, mobiletti e vetrinette di arredamento, cuscini, materassi, strutture in plastica e metallo. Cfr. E. De Hann, J. Oldenzel, Labour Conditions in IKEA's Supply Chain, Copyright Somo, 2003.

³² IKEA in Italia ha nove negozi (Torino, Milano, Brescia, Bologna, Genova, Roma, Firenze, Napoli) e occupa quasi 4000 dipendenti; nel 2004, il fatturato è stato di 714 milioni di euro (+16,8% rispetto al 2003), nonostante una diminuzione dei prezzi dei prodotti a catalogo per il settimo anno consecutivo, diminuzione che continuerà anche nel prossimo anno commerciale con un -6%.³² L'Italia è per IKEA il quarto Paese fornitore di mobili e complementi d'arredo, subito dopo Cina, Polonia e Svezia. IKEA compra in Italia più di quanto vende: infatti, il 7% degli acquisti del Gruppo IKEA nel mondo vengono effettuati in Italia, mentre il mercato italiano copre il 5,5% del totale delle vendite IKEA.

³³ Cfr. The Values that Characterise IKEA, www.ikea.com.

³⁴ Nel 1994 Kamprad fu accusato di essere stato filonazista cinquanta anni prima, in tale occasione i dipendenti IKEA mostrarono tutto il loro appoggio al loro fondatore scrivendogli un messaggio 'Ingvar, we are here whenever you need us. The IKEA Family IOS' firmato da centinaia di loro. Cfr. AA.VV., Corporate Cultures and Global Brands, World Scientific, Edited by Albrecht Rothacher, 2004.

³⁵ v. Business Week, 6 Oct 1997, p.45.

³⁶ v. C. Kling, I. Goteman, IKEA CEO Anders Dahlvig on International Growth and IKEA's Unique Corporate Culture and Brand Identity, Academy of Management Executive, Vol.17, 2003, p.34.

³⁷ v. L. A. Hoecklin, Managing Cultural Differences, The Economist Intelligence Unit, London, 1993, p.33.

³⁸ 'No one at IKEA is allowed to fly first class, including the boss'. v. Business Week, 6 Oct 1997, p.47.

³⁹ Cfr. C. Kling, I. Goteman, IKEA CEO Anders Dahlvig on International Growth and IKEA's Unique Corporate Culture and Brand Identity, Academy of Management Executive, Vol.17, 2003.

⁴⁰ Cfr. M. Salzer, Identity across Borders: a Study in the 'IKEA-World', Doctoral Thesis, Stockholm, 1994.

⁴¹ Cfr. AA. VV., Corporate Cultures and Global Brands, World Scientific, Edited by Albrecht Rothacher, 2004.

⁴² v. Financial Times, 27 Mar 1995

⁴³ 'To keep costs down, the team worked closely with suppliers in China, Indonesia, and Central European countries. In Jakarta, for example a local furniture maker produces the cheapest children's chair in the world made from wood.' (Business Week, 6 Oct 1997, p.46) '... suppliers are being pressed for lower prices.' (Financial Times 27 Mar 1995).

⁴⁴ Cfr. AA.VV., Corporate Cultures and Global Brands, World Scientific, Edited by Albrecht Rothacher, 2004.

⁴⁵ Cfr. IKEA Environmental and Social Issues, www.ikea.com.

⁴⁶ Cfr. F. Sabahi, Velo con logo per le dipendenti IKEA, Il Sole 24 Ore, 25 agosto 2005.

⁴⁷ Ibidem.

Allegato: Ricerca sulle prime 100 imprese delle Global 500 redatta da Fortune (luglio 2005)

Rank	Company	Revenues (\$ millions)	Profits (\$ millions)	link CSR	link CITIZENSHIP	link SUSTAINABILITY	link OUR VALUES ENVIRONMENT	link dentro ABOUT CORPORATE
1	Wal-Mart Stores	287,989.0	10,267.0					X
2	BP	285,059.0	15,371.0					X
3	Exxon Mobil	270,772.0	25,330.0		X			
4	Royal Dutch/Shell Group	268,690.0	18,183.0					X
5	General Motors	193,517.0	2,805.0					X
6	DaimlerChrysler	176,687.5	3,067.1			X		
7	Toyota Motor	172,616.3	10,898.2	X				
8	Ford Motor	172,233.0	3,487.0					x
9	General Electric	152,866.0	16,819.0		X			
10	Total	152,609.5	11,955.0	X				
11	ChevronTexaco	147,967.0	13,328.0	X				
12	ConocoPhillips	121,663.0	8,129.0					X
13	AXA	121,606.3	3,133.0	X				
14	Allianz	118,937.2	2,735.0					X
15	Volkswagen	110,648.7	842.00.00					
16	Citigroup	108,276.0	17,046.0		X			
17	ING Group	105,886.4	7,422.8	X				
18	Nippon Telegraph & Telephone	100,545.3	6,608.0					X
19	American Intl. Group	97,987.0	9,731.0					X
20	Intl. Business Machines	96,293.0	8,430.0					X
21	Siemens	91,493.2	4,144.6					X
22	Carrefour	90,381.7	1,724.8	X				
23	Hitachi	83,993.9	479.02.00		X			
24	Assicurazioni Generali	83,267.6	1,635.1					X
25	Matsushita Electric Industrial	81,077.7	544.01.00					X
26	McKesson	80,514.6	-156.7					X
27	Honda Motor	80,486.6	4,523.9					X
28	Hewlett-Packard	79,905.0	3,497.0					X
29	Nissan Motor	79,799.6	4,766.6	X				
30	Fortis	75,518.1	4,177.2			X		
31	Sinopec	75,076.7	1,268.9					X
32	Berkshire Hathaway	74,382.0	7,308.0					
33	ENI	74,227.7	9,047.1			X		
34	Home Depot	73,094.0	5,001.0					X
35	Aviva	73,025.2	1,936.8	X				
36	HSBC Holdings	72,550.0	11,840.0	X				
37	Deutsche Telekom	71,988.9	5,763.6					X
38	Verizon Communications	71,563.3	7,830.7					X
39	Samsung Electronics	71,555.9	9,419.5					X
40	State Grid	71,290.2	694.00.00	X				
41	Peugeot	70,641.9	1,687.8			X		
42	Metro	70,159.3	1,028.6			X		
43	Nestlé	69,825.7	5,405.4	X				
44	U.S. Postal Service	68,996.0	3,065.0					
45	BNP Paribas	68,654.4	5,805.9			X		
46	China National Petroleum	67,723.8	8,757.1					
47	Sony	66,618.0	1,524.5	X				
48	Cardinal Health	65,130.6	1,474.5					
49	Royal Ahold	64,675.6	-542.3	X				

50	Altria Group	64,440.0	9,416.0	X				
51	Pemex	63,690.5	-2,258.9					X
52	Bank of America Corp.	63,324.0	14,143.0					
53	Vodafone	62,971.4	-13,910.4					X
54	Tesco	62,458.7	2,511.3	X				
55	Munich Re Group	60,705.5	2,279.8					X
56	Nippon Life Insurance	60,520.8	1,886.3					
57	Fiat	59,972.9	-1,972.6					
58	Royal Bank of Scotland	59,750.0	8,267.4					
59	Zurich Financial Services	59,678.0	2,587.0	X				
60	Crédit Agricole	59,053.8	4,936.5					X
61	Credit Suisse	58,825.0	4,529.0					X
62	State Farm Insurance Cos	58,818.9	5,308.6					
63	France Télécom	58,652.1	3,462.6	X				
64	Électricité De France	58,367.2	1,667.9					X
65	J.P. Morgan Chase & Co.	56,931.0	4,466.0					
66	UBS	56,917.8	6,509.5					X
67	Kroger	56,434.4	-100.0					
68	Deutsche Bank	55,669.5	3,074.6	X				
69	E.ON	55,652.1	5,396.7					X
70	Deutsche Post	55,388.4	1,975.1			X		
71	BMW	55,142.2	2,763.6	X				
72	Toshiba	54,303.5	428.04.00	X				
73	Valero Energy	53,918.6	1,803.8					X
74	AmerisourceBergen	53,179.0	468.04.00					
75	Pfizer	52,921.0	11,361.0		X			
76	Boeing	52,553.0	1,872.0					X
77	Procter & Gamble	51,407.0	6,481.0					X
78	RWE	50,951.9	2,657.9					X
79	Suez	50,670.1	2,244.2			X		
80	Renault	50,639.7	4,416.6			X		
81	Unilever	49,960.7	2,333.3	X				
82	Target	49,934.0	3,198.0					X
83	Robert Bosch	49,759.2	1,950.2					X
84	Dell	49,205.0	3,043.0					X
85	ThyssenKrupp	48,756.1	1,100.3				X	
86	Costco Wholesale	48,107.0	882.04.00					
87	HBOS	47,755.7	5,601.4					
88	Johnson & Johnson	47,348.0	8,509.0	X				
89	Prudential	47,055.8	765.09.00	X				
90	Tokyo Electric Power	46,962.7	2,104.5				X	
91	BASF	46,686.6	2,342.0	X				
92	Hyundai Motor	46,358.2	1,472.6			X		
93	Enel	45,530.4	3,522.3			X		
94	Marathon Oil	45,444.0	1,261.0				X	
95	Statoil	45,440.0	3,697.3				X	
96	NEC	45,175.5	631.05.00	X				
97	Repsol YPF	44,857.5	2,425.3	X				
98	Dai-ichi Mutual Life Insurance	44,468.8	1,301.7					
99	Fujitsu	44,316.0	296.09.00				X	
100	Time Warner	42,869.0	3,364.0		X			

TOTALI**26 6 11 5 36**

From the July 25, 2005 issue