



**Politecnico
di Torino**

Collegio di Ingegneria Meccanica, Aerospaziale, dell'Autoveicolo e della Produzione

Tesi di Laurea Magistrale in Ingegneria
della Produzione Industriale e dell'Innovazione Tecnologica

Analisi del funzionamento e dei vantaggi
del sistema logistico IKEA, in relazione con le
problematiche causate dalla pandemia di Covid 19

Relatore

Prof. Schenone Maurizio

Candidato

Peri Alessandro

Accademico 2020/2021

Sommario

Indice delle figure	5
Introduzione	7
1 Lo sviluppo della logistica.....	10
1.1 Definizione di logistica	10
1.2 Le origini della logistica.....	11
1.3 La logistica industriale.....	13
1.4 La logistica moderna	14
2 La logistica industriale	18
2.1 Il sistema logistico	18
2.1.1 <i>Il flusso fisico e il flusso informativo.....</i>	<i>19</i>
2.1.2 <i>Le componenti di un sistema logistico</i>	<i>21</i>
2.1.3 <i>La trasversalità e la flessibilità di un sistema logistico</i>	<i>22</i>
2.2 I differenti tipi di logistica.....	24
2.2.1 <i>La logistica in ingresso.....</i>	<i>24</i>
2.2.2 <i>La logistica interna.....</i>	<i>25</i>
2.2.3 <i>La logistica distributiva.....</i>	<i>26</i>
2.2.4 <i>La logistica inversa.....</i>	<i>28</i>
3 Il funzionamento logistico applicato al caso IKEA	31
3.1 La storia.....	32
3.1.1 <i>Missione e visione di IKEA.....</i>	<i>36</i>
3.1.2 <i>La filosofia IKEA</i>	<i>37</i>
3.2 Risultati economici recenti	39
3.3 La struttura organizzativa.....	41
3.3.1 <i>Franchise Core Business</i>	<i>42</i>

3.3.2	<i>Range Core Business</i>	43
3.3.3	<i>Supply Core Business</i>	44
3.3.4	<i>Funzioni di supporto</i>	44
3.4	Il franchising IKEA	45
3.4.1	<i>INGKA Group</i>	47
3.4.2	<i>IKEA Retail</i>	48
3.4.3	<i>Ingka Centres e Ingka Investments</i>	48
3.5	Struttura della catena logistica IKEA	49
4	Il processo logistico di uno store IKEA	54
4.1	Struttura organizzativa IKEA Italia	55
4.2	Organizzazione store IKEA	56
4.3	Reparto Logistic & Supply Chain	59
4.4	Attività logistiche operative	62
4.4.1	<i>Approvvigionamento merce</i>	62
4.4.2	<i>Gestione camion</i>	64
4.4.3	<i>Immagazzinamento</i>	65
4.4.4	<i>Movimentazioni interne</i>	67
4.5	Attività di logistica amministrativa	68
4.5.1	<i>Previsioni di vendita</i>	69
4.5.2	<i>Gestione inventario</i>	72
4.6	La fase di distribuzione	76
4.6.1	<i>Preparazione ordini</i>	77
4.6.2	<i>Picking Delayed</i>	78
5	I vantaggi competitivi della strategia logistica IKEA	82
5.1	Il vantaggio competitivo	82
5.1.1	<i>Cost leadership</i>	85
5.1.2	<i>Differentiation</i>	86

5.1.3	<i>Focus</i>	87
5.2	La cost leadership logistica di IKEA	88
5.2.1	<i>Riduzione dei costi nei negozi</i>	95
6	L'effetto della pandemia sul sistema logistico IKEA	98
6.1	L'impatto della pandemia	99
6.2	I problemi produttivi e i ritardi degli ordini	101
6.3	Aumento delle vendite e problemi di disponibilità	102
6.4	Le risposte di IKEA	104
7	Conclusioni	107
8	Bibliografia	108
9	Sitografia	109

Indice delle figure

Figura 1-1: Evoluzione del concetto di integrazione logistica, di A. Pareschi, Logistica integrata e flessibile. Per i sistemi produttivi dell'industria e del terziario. Con applicazioni numeriche e progettuali (Pareschi, et al., 2011)	16
Figura 2-1: Schema logistico generale.....	19
Figura 2-2: schema delle 4 sottocategorie di logistica	24
Figura 2-3: catena logistica inbound	25
Figura 2-4: schema logistica outbound.....	27
Figura 2-5: schema logistica inversa	29
Figura 3-1: Store IKEA di Stoccolma (www.ikea.com)	35
Figura 3-2: Inter IKEA Group Financial Summary FY20 (IKEA, 2020)	40
Figura 3-3: Livello scorte dei magazzini, Inter IKEA Group Financial Summary FY20 (IKEA, 2020).....	40
Figura 3-4: Business IKEA, Our Business in Brief (2020) Inter IKEA Group (IKEA, 2020).....	41
Figura 3-5: Sistema IKEA, Inter IKEA Group Financial Summary FY20 (2020) (IKEA, 2020)	45
Figura 3-6: Struttura INGKA Group.....	48
Figura 3-7: Schema logistico generale.....	49
Figura 3-8: Schema del sistema produttivo IKEA.....	51
Figura 4-1: Organigramma IKEA Store	57
Figura 4-2: Schema delle attività del reparto logistico	61
Figura 4-3: Componenti della domanda, slide di Programmazione della produzione Logistica: Previsione della domanda, pag. 18 (Schenone, 2020/21)	70

Figura 5-1: Strategie generiche di Porter, (Grant, 2015), pag.166	83
Figura 5-2: Furniture Market by Product and Geography - Forecast and Analysis 2021-2025 (Technavio, 2021)	89
Figura 5-3: Ottimizzazione del packaging delle candele GLIMMA	91
Figura 5-4: Struttura di un bancale Euro pallet	92
Figura 5-5: Piattaforme in cartone utilizzate da IKEA	93
Figura 6-1: Inter IKEA Group Financial Summary FY20 (2020)	99
Figura 6-2: Linea temporale delle problematiche logistiche	100
Figura 6-4: Disponibilità dei prodotti nel negozio di IKEA Corsico	103

Ringraziamenti

Prima di proseguire con l'elaborato, vorrei spendere due parole per ringraziare tutti coloro che mi hanno accompagnato durante questo percorso. In primis, vorrei ringraziare i miei familiari e in particolare i miei genitori, che mi hanno sempre supportato in tutte le mie scelte, durante i miei successi e soprattutto nei miei insuccessi.

In secondo luogo, vorrei ringraziare i miei amici milanesi e i miei compagni di corso nonché amici torinesi, che mi hanno accompagnato in questi cinque anni e che hanno avuto un ruolo determinante nel raggiungimento di questo traguardo.

In seguito, vorrei ringraziare il mio relatore, il professore Schenone Maurizio, che durante questi mesi di lavoro è sempre stato disponibile ad aiutarmi e supportarmi nella realizzazione dell'elaborato.

Infine, vorrei fare un ringraziamento anche all'azienda IKEA, che mi dato l'opportunità di svolgere questa esperienza di lavoro, ed in particolare ringraziare i colleghi della logistica di Corsico, che mi hanno accolto all'interno della loro squadra e che mi hanno aiutato e affiancato durante questi mesi di lavoro e infine il mio tutor Aimone che mi ha aiutato e supportato nell'ultimare il mio lavoro di tesi.

Introduzione

La diffusione della pandemia di Covid 19 dell'ultimo periodo non solo ha influenzato notevolmente gli usi e le abitudini della vita di tutti i giorni, ma ha provocato svariati impatti sul mondo del lavoro a livello globale e sulle realtà aziendali che costituiscono i diversi settori del mercato industriale. Infatti, per diversi mesi si è assistito ad un arresto generale di tutte le attività produttive, dovuto ai periodi di lockdown attuati per potere contenere il diffondersi della pandemia. Le aziende, di conseguenza, nel momento di progressiva ripresa delle attività, si sono trovate ad affrontare problematiche e sfide mai verificatesi prima d'ora, sia a livello operativo ed economico sia a livello organizzativo, che le hanno in parte obbligate a revisionare e ridefinire i modi di operare e di utilizzare le proprie risorse materiali e lavorative. In quest'ottica, uno degli aspetti che ha rappresentato un elemento fondamentale di gestione delle difficoltà causate dalla situazione pandemica è stata la logistica. Questa, infatti, ha raffigurato una componente fondamentale per la gestione della complessa situazione sanitaria che si stava verificando. Il coordinamento delle attività logistiche ha permesso un corretto funzionamento della fase di distribuzione e di approvvigionamento delle dosi vaccinali, che stanno ancora ora permettendo di attuare una graduale fase di contenimento e di risoluzione del diffondersi della pandemia.

Allo stesso modo, la logistica ha rappresentato un elemento importante anche a livello industriale, costituendo una componente chiave all'interno di un sistema aziendale. Infatti, una volta riprese le attività economiche, il fattore logistico è diventato ancora maggiormente importante all'interno della supply chain aziendale, soprattutto considerando lo scenario attuale, dove alle aziende è richiesta una rapidità di distribuzione e movimentazione della merce sempre maggiore, dettata da esigenze dei clienti che richiedono dei ritmi e delle tempistiche di consegna sempre più ristrette.

Nel seguente elaborato, si andrà quindi a prendere in considerazione e ad analizzare il funzionamento di un sistema logistico di una grande realtà aziendale come IKEA, che basa parte del proprio successo sull'efficienza logistica. Dopo averne spiegato il funzionamento, si andranno quindi ad esaminare quali sono state le azioni e le misure attuate per riuscire a limitare gli impatti e le perdite economiche causate dalle problematiche nate con il diffondersi della pandemia e in particolare dalle momentanee interruzioni delle attività produttive, distributive e di vendita del gruppo.

Inoltre, il sistema logistico di un'azienda rappresenta un elemento fondamentale, che se implementato in maniera efficiente ed efficace, è in grado di fornire all'impresa diversi vantaggi competitivi, che acquisiscono ancora più importanza durante il periodo caratterizzato dalla pandemia. Per questo motivo, verranno analizzati anche i benefici che il sistema logistico IKEA apporta all'azienda e come questi hanno rappresentato nel corso del tempo degli aspetti cruciali per il raggiungimento del successo attuale dell'azienda.

1 Lo sviluppo della logistica

In questo primo capitolo si andranno a trattare i concetti più generali legati allo sviluppo della logistica. Nello specifico nel paragrafo 1.1 si cercherà di andare a fornire una definizione del termine, per poi andare a parlare, all'interno dei paragrafi 1.2 e 1.3, di come il concetto di logistica si sia ampliato e modificato nel corso del tempo, iniziando a trattare delle fasi iniziali in cui questo ha origine e arrivando fino all'applicazione di quest'ultimo all'interno del contesto economico aziendale. Infine, nel paragrafo 1.4, si passerà a prendere in considerazione gli elementi che caratterizzano e contraddistinguono il concetto di logistico nell'ottica moderna.

1.1 Definizione di logistica

Il termine logistica deriva dalla parola greca *logistikos*, cioè ciò che ha un senso logico, ciò nonostante, oggi la logistica industriale rappresenta una disciplina ampia e complessa, in cui sono racchiuse diverse attività aziendali. Diventa quindi difficile riuscire ad attribuirne una definizione che sia valevole nel tempo, perché soggetta a continui cambiamenti, dovuti ai mutamenti e all'evoluzione del sistema economico e produttivo, che porta le aziende a modificare e adattare in modo continuo il proprio sistema logistico, in base a quelle che sono le esigenze e richieste del mercato e dei consumatori.

Comunemente, è solito ricondurre il processo logistico unicamente all'attività di movimentazione delle merci, tuttavia la logistica è una branca aziendale molto più ampia, in cui si inseriscono una serie di attività fondamentali e necessarie per garantire un funzionamento corretto ed efficiente della supply chain di un'impresa.

Secondo l'Associazione Italiana di Logistica e di Supply Chain Management (AILOG)^[1], con il concetto di logistica industriale si intende: "L'insieme delle attività organizzative e strategiche che governano nell'azienda i flussi di materiali e delle relative informazioni dalle origini presso i fornitori fino alla consegna dei prodotti finiti ai clienti e al servizio post-vendita". Secondo il Council of Supply Chain Management Professionals^[2], la definizione è invece più ampia: "La logistica è il processo di pianificazione, implementazione e controllo dell'efficiente ed efficace flusso e stoccaggio di materie prime, semilavorati e prodotti finiti e delle relative informazioni dal punto di origine al punto di consumo con lo scopo di soddisfare le esigenze dei clienti".

Nonostante le due definizioni siano in parte differenti tra loro, si può dedurre che la logistica al suo interno non racchiude unicamente il trasporto delle merci, ma comprende una serie di processi e attività, che vanno ad influire gli uni sugli altri. Questi si sviluppano lungo tutta la catena del valore di un'azienda, partendo dall'estremo iniziale di gestione delle materie prime e dei fornitori, arrivando fino all'estremo opposto costituito dal cliente, con la consegna del prodotto finale e la sua gestione post-vendita.

1.2 Le origini della logistica

Come si è visto nel paragrafo precedente, la logistica è un processo che si estende lungo tutta la catena produttiva di una realtà aziendale. Tuttavia, il termine logistica ripone le sue radici all'interno dell'ambiente militare, dove si possono individuare modelli primari di sistemi logistici, incentrati su attività quali l'approvvigionamento di cibo, il

¹ Associazione Italiana di Logistica e di Supply Chain Management (AILOG). Fondata nel 1978, AILOG è il punto di riferimento culturale e professionale in Italia sui temi della logistica e della gestione della Supply Chain per le Aziende, per gli Operatori del settore e per le Istituzioni.

² Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP). Nata nel 1963, fornisce opportunità di networking, di crescita lavorativa e formazione in ambito logistico e di supply chain.

trasporto e l'alloggiamento delle truppe, che rappresentavano aspetti fondamentali a garantire l'efficienza del proprio esercito.

La logistica militare viene definita infatti come: "L'approvvigionamento, la manutenzione e il trasporto di materiali militari, strutture e persone"^[3]. Nonostante questa differisca da quella data in precedenza alla logistica aziendale, si può notare che tuttavia alcuni concetti sono simili tra loro.

Un primo esempio di efficienza logistica sono state le legioni romane, che sono riuscite a combinare al meglio i tre processi, sviluppando così un sistema flessibile che permetteva alle legioni di viaggiare in tempi rapidi e per lunghi tragitti e periodi.

Altro esempio è l'esercito di cavalleria mongola^[4] del XIII secolo, che viene considerato uno dei sistemi logistici più efficienti mai conosciuto, basato su un'attenta pianificazione e organizzazione. Questi, oltre a svolgere le attività viste in precedenza di approvvigionamento e trasporto, immagazzinavano in anticipo le scorte di cibo e foraggio in depositi situati in punti strategici lungo il percorso. Inoltre, i tragitti da percorrere erano selezionati in base all'accessibilità a buoni pascoli e a colture alimentari. Diventa possibile notare come questo tipo di metodologia abbia molte somiglianze con le strategie logistiche attuali che vengono utilizzate nel settore industriale, dove il collocamento dei magazzini e la definizione delle rotte di trasporto vengono realizzate sulla base di uno studio strategico, al fine di ridurre costi e tempi di trasporto delle merci.

Successivamente, dal XVII secolo arrivando fino al XIX secolo, si verificò un considerevole aumento delle dimensioni degli eserciti che venivano movimentati, che portò al conseguente incremento della complessità di gestione delle attività logistiche. Questo fenomeno ha incontrato il suo apice durante la Seconda guerra mondiale, dove la scala mondiale del conflitto portò a degli sforzi logistici considerevoli, segnando in

³ Webster's Seventh New Collegiate Dictionary, 1963

⁴ Esercito mongolo, guidato da Gengis Khan, fu protagonista di una delle espansioni militari più importanti della storia

questo modo il passaggio da una logistica identificabile come puramente militare, ad una più ampia, estesa al settore economico e industriale

1.3 La logistica industriale

La Seconda guerra mondiale diventa quindi il momento di transizione della logistica, dove si passa da un termine associato all'ambiente militare, ad un concetto esteso al settore industriale ed economico. Dalla definizione data in precedenza della logistica aziendale si è visto come questa si riferisca a tutto il flusso di materie prime, semilavorati e prodotti finiti, dal fornitore al cliente finale. Tuttavia, negli anni Sessanta, periodo in cui si vedono i primi sviluppi della nuova concezione di logistica, questa si concentrava principalmente sulla distribuzione del prodotto finito e sull'organizzazione e gestione di magazzini e sistemi di trasporto, limitandosi quindi ad una concezione logistica di tipo distributivo.

A partire dagli anni Settanta, si assiste ad una progressiva evoluzione. Le aziende, tramite interventi di razionalizzazione e ottimizzazione, avviano un processo di miglioramento dei diversi segmenti del ciclo distributivo, dai magazzini al cliente.

In seguito, a partire dagli anni Ottanta, si ha l'introduzione di nuove logiche gestionali come il Materials Requirement Planning (MRP)⁵, o il Just in time (JIT)⁶ che hanno spostato l'attenzione su una corretta gestione dei materiali. Si è iniziato quindi ad utilizzare il termine "logistica dei materiali", al cui interno si inseriscono tutte le differenti attività volte a garantire una corretta acquisizione, movimentazione e gestione dei materiali, che hanno come obiettivo quello di riuscire a garantire un

⁵ Materials Requirement Planning (MRP), tecnica utilizzata per stimare le quantità di materie prime necessarie e programmare il riordino, con obiettivo quello di migliorare l'efficienza produttiva dell'azienda.

⁶ Just in time (JIT), è un'organizzazione del processo che prevede il rifornimento del materiale nel momento in cui viene richiesto, con lo scopo di ridurre i costi legati all'accumulo di scorte.

continuo e tempestivo rifornimento della catena di produzione, minimizzando i costi dovuti alle scorte.

1.4 La logistica moderna

Dagli anni Novanta, comincia una fase di trasformazione della logistica, che passa da un insieme di attività operative a sistemi interconnessi e interfunzionali, che mirano a soddisfare livelli prestazionali sempre più elevati. Inizia così a diffondersi il concetto di logistica integrata, che viene così definita dal Council of Supply Chain Management Professionals⁷: “La logistica integrata è un processo gestionale aziendale unico, che governa il flusso di materiali, informazioni e merci dal punto di origine al punto di arrivo, nel quale tutte le attività gestionali sono tra loro interconnesse e interdipendenti”.

In certi aspetti, la seguente definizione rispecchia quella data in precedenza alla logistica, tuttavia il sistema logistico integrato, oltre a prendere in considerazione tutti gli aspetti inerenti alla logistica tradizionale, si raccorda anche con gli altri reparti aziendali, in questo modo si è in grado di conseguire un’ottimizzazione dei costi e dei tempi di produzione, come pure un aumento della qualità del prodotto finito.

In una fase successiva c’è stato poi lo sviluppo del concetto di Supply Chain e Value Chain Management, dove le aziende, per potere rendere il processo ancora più fluido e agile, hanno iniziato a coinvolgere non solo le parti interne all’azienda, ma anche quelle esterne. La logistica ha quindi allargato il suo raggio di competenza, estendendosi a tutti i processi produttivi interni ed esterni che vengono coinvolti in uno stesso ciclo produttivo, in modo tale da generare un valore aggiunto per il consumatore. In questa ottica, la logistica assume un ruolo strategico fondamentale

⁷ Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP). Nata nel 1963, fornisce opportunità di networking, di crescita lavorativa e formazione in ambito logistico e di supply chain.

all'interno della catena di produzione, ponendosi l'obiettivo di riuscire a governare tutte le fasi del processo produttivo, passando quindi ad una visione sistemica che include tutte le parti coinvolte in quest'ultimo. La singola azienda diventa quindi un nodo di una rete di entità organizzative che uniscono e integrano i processi tra loro, in modo tale da fornire materiali e informazioni che massimizzino l'efficienza produttiva del sistema e che allo stesso tempo creino valore per il consumatore. Inoltre, la continua necessità di minimizzazione dei costi logistici porta allo sviluppo dell'outsourcing^[8] o esternalizzazione, in questo modo tramite l'affidamento ad aziende esterne della realizzazione di determinate attività, non riguardanti il solo ambito logistico, le aziende sono in grado di abbattere ulteriormente i costi affidandosi ad imprese specializzate, ottenendo così la possibilità di concentrarsi sulle attività principali del ciclo produttivo, cioè sul core business dell'azienda.

⁸ Outsourcing: comprende ogni iniziativa volta a delegare, all'esterno dell'azienda, la realizzazione di una attività aziendale che fino a quel momento veniva svolta all'interno dell'azienda stessa.

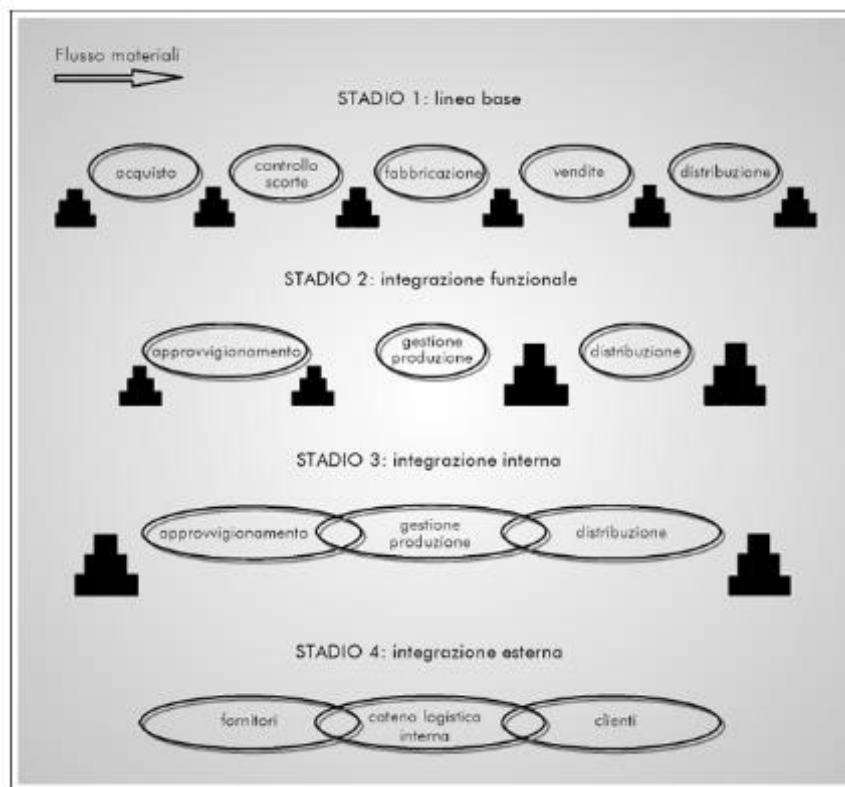


Figura 1-1: Evoluzione del concetto di integrazione logistica, di A. Pareschi, *Logistica integrata e flessibile. Per i sistemi produttivi dell'industria e del terziario. Con applicazioni numeriche e progettuali* (Pareschi, et al., 2011)

La Figura 1-1 riassume in modo chiaro l'evoluzione del grado d'integrazione logistico, tuttavia all'interno del panorama economico attuale, governato da dinamiche globali e da standard di soddisfazione del cliente sempre più elevati, è diventato necessario realizzare sistemi di produzione flessibili ed elastici. Si è quindi iniziato ad affiancare ai mezzi logistici tradizionali strumenti informatici e digitali che facilitano e permettono una maggiore gestione di tutta la catena. Con il diffondersi del concetto di industria 4.0, parallelamente si è diffuso un concetto attinente in modo diretto con la logistica, cioè la Smart Logistics o Logistica 4.0, che si basa sull'introduzione e utilizzo di nuove tecnologie (es. carrelli a guida autonoma, sistemi di sensoristica, Sistemi Autonomous Intelligent Vehicle (AIV)⁹, sistemi d'inventario con droni, robot

⁹ Sistemi Autonomous Intelligent Vehicle (AIV) veicoli completamente autonomi e non richiedono guide o altri supporti per determinare il loro percorso

autonomi) volte ad automatizzare le attività e utilizzare dati e informazioni raccolti per migliorare l'efficienza e le prestazioni delle operazioni.

Infatti, tramite lo sviluppo di questo nuovo tipo di logistica è possibile ottenere un aumento della produttività tramite una più efficiente movimentazione dei materiali, una migliore tracciabilità di ogni elemento all'interno della catena logistica e di conseguenza una concreta riduzione dei costi.

2 La logistica industriale

Una volta definite quindi le diverse fasi di sviluppo che ha attraversato la logistica, in questo secondo capitolo si andrà ad analizzare in maggiore dettaglio il concetto di logistica legato all'ambiente industriale. Nel paragrafo 2.1 si tratteranno i concetti generali che caratterizzano e costituiscono un sistema logistico, per poi andare ad approfondire all'interno dei paragrafi 2.1.1, 2.1.2 e 2.1.3 i concetti di flusso fisico e flusso informativo, le componenti della logistica e la trasversalità e flessibilità che deve possedere un sistema efficiente. In seguito, nel paragrafo 2.2, si andranno a definire quali sono gli obiettivi generali che si pone di raggiungere la logistica industriale, per poi passare a trattare, nel paragrafo 2.3, i 4 differenti tipi di logistica che si possono distinguere all'interno di un sistema aziendale, andando ad analizzare singolarmente gli elementi che li caratterizzano nei successivi sottoparagrafi.

2.1 Il sistema logistico

Un sistema logistico viene definito come l'insieme delle infrastrutture, delle attrezzature, delle risorse e delle politiche operative che permettono il flusso delle merci e delle relative informazioni, nel ciclo che si estende dai fornitori fino ad arrivare ai consumatori finali.



Figura 2-1: Schema logistico generale

La Figura 2-1 rappresenta lo schema generale di un sistema logistico aziendale. Questo si estende, come detto in precedenza, dai fornitori ai clienti, andando a comprendere al suo interno le tre principali attività logistiche di approvvigionamento, produzione (suddivisa a sua volta in fabbricazione, montaggio e controllo) e distribuzione fisica. In seguito, è possibile notare che nel sistema vengono indicati due flussi principali: il flusso fisico, di materiali, prodotti finiti o servizi, che ha un verso che si dirige dai fornitori ai clienti, e il flusso informativo che invece procede in senso contrario rispetto al precedente. Inoltre, solitamente è presente un terzo flusso interno alla produzione che si estende dalla fabbricazione al controllo e viceversa, necessario per la realizzazione della produzione desiderata.

2.1.1 Il flusso fisico e il flusso informativo

Con flusso fisico si è soliti intendere il processo che ha inizio con l'acquisto dei materiali e delle merci dai fornitori, che prosegue con i processi che caratterizzano la fase di produzione per la realizzazione del prodotto finito e che termina con la vendita e distribuzione fisica del prodotto al consumatore finale. Dall'altro lato, il flusso informativo, come dice la parola stessa, si basa sul reperimento e sulla utilizzazione di informazioni e dati. Questo ha inizio con le indagini di mercato sui gusti, i bisogni e le

aspettative dei possibili clienti, dalle quali in seguito si ricaveranno le informazioni necessarie per determinare la possibile domanda di mercato, pianificare le tempistiche e le quantità da produrre e di conseguenza definire e realizzare una pianificazione dei fabbisogni, che verrà in seguito tradotta in una programmazione su quando e quanto ordinare di materie prime dai relativi fornitori.

Nel capitolo precedente, era stata fornita una definizione di logistica integrata, in cui il concetto alla base consisteva nel rendere le diverse attività “interconnesse e interdipendenti” tra loro. Un elemento fondamentale perché questo avvenga, si basa proprio su una gestione e una comunicazione tra i due flussi ottimale, infatti per potere avere un flusso fisico corretto è necessario possedere e recuperare informazioni valide ed esatte. È importante riuscire a creare un sistema che sia in grado di controllare e fare muovere in modo parallelo il flusso di materie prime e le relative informazioni. In questo modo l’azienda sarà in grado di raggiungere i suoi obiettivi strategici e ottenere vantaggi come:

- Aumento della produttività: un maggiore controllo della catena logistica, dalla linea di produzione alla consegna al cliente, genera un aumento dell’efficienza produttiva;
- Ottimizzazione dell’inventario: il controllo della merce durante tutta la catena e la condivisione di informazioni tra i reparti riduce problemi di over stock o rottura di stock;
- Riduzione dei costi: una corretta conoscenza dei flussi logistici permette di apportare miglioramenti e ottimizzazioni ai processi aziendali, che unificandosi ad un aumento di produttività, generano una riduzione dei costi
- Fidelizzazione dei clienti: una corretta concordanza tra flusso di merci e di informazione permette all’azienda di mantenere un’evasione degli ordini nei tempi e nei costi corretti, aumentando in questo modo la fidelizzazione dei clienti.

2.1.2 Le componenti di un sistema logistico

Oltre ad una corretta coordinazione di flusso fisico e informativo, all'interno di un sistema logistico è importante sapere analizzare e gestire al meglio le 5 componenti chiave che caratterizzano ogni tipo di sistema: pianificazione e gestione degli ordini, controllo dell'inventario, trasporti, attività di imballaggio e di movimentazione, informazione e controllo. Questi elementi rappresentano componenti fondamentali e necessari per permettere all'azienda di dimensionare al meglio il proprio sistema.

Come era stato detto in precedenza, il mercato attuale è sempre più imprevedibile ed avviene in maniera più frequente assistere a fenomeni di squilibrio tra la domanda e l'offerta, per questo la pianificazione diventa una componente essenziale, fondamentale per riuscire a garantire una fornitura costante e continua di merci all'interno dell'azienda e un livello di servizio al cliente efficiente ed effettuato nei tempi corretti. Spesso in una realtà aziendale di medie o grandi dimensioni, lo squilibrio di cui si è parlato in precedenza genera il verificarsi situazioni in cui ci si ritrova con un surplus di ordini o con un'insufficienza di merci, la pianificazione deve quindi porsi gli obiettivi di riuscire a minimizzare il verificarsi di queste situazioni e gestirle al meglio quando queste non possono essere evitate.

Altra componente chiave di un sistema logistico aziendale è data dall'imballaggio dei prodotti. La determinazione dell'imballaggio e la sua corretta realizzazione è fondamentale per il mantenimento della qualità di un prodotto. Inoltre, un packaging efficace, non solo semplifica eventuali movimentazioni da realizzare internamente all'azienda, ma tramite un design più attraente potrebbe influenzare positivamente anche il possibile consumatore finale. Tuttavia, l'aspetto più rilevante di questa componente consiste nel fatto che questa giocherà un ruolo principale nel momento in cui si va a definire e pianificare il sistema e i mezzi di distribuzione che saranno impiegati all'interno del proprio sistema logistico.

Infatti, nel settore logistico ci sono diversi tipi di sistemi di trasporto, ognuno dei quali presenta i propri vantaggi e svantaggi. È fondamentale quindi determinare quale sistema si addice al meglio alla propria catena logistica aziendale e alle proprie necessità. Aspetti importanti da tenere in considerazione saranno:

- Il volume e le dimensioni dei prodotti distribuiti
- I costi
- La velocità richiesta
- L'affidabilità

Il processo di trasporto comprende anche quello che va dai fornitori all'azienda, sarà quindi importante anche in questo caso definire quale metodologia si adatta al meglio alla propria catena logistica.

Avere una gestione del sistema di trasporti efficiente ed efficace è di primaria importanza per ottenere benefici sui tempi di consegna e sull'ottimizzazione dei costi. Infine, l'ultima componente fondamentale, di cui se ne è parlato in parte anche in precedenza, consiste nel mantenere sotto controllo che ci sia un corretto flusso d'informazioni, al fine di riuscire a prendere le decisioni ottimali per il miglioramento della catena logistica. Le componenti precedenti, per potere funzionare in maniera efficiente, devono essere accompagnate da un flusso costante d'informazioni e dati che possano svolgere la funzione di supporto.

2.1.3 La trasversalità e la flessibilità di un sistema logistico

Una volta definito quindi come è strutturato un sistema logistico, si deve ora definire qual è l'obiettivo che la logistica si prefissa di raggiungere. Pareschi (2011), fornendo una definizione di logistica afferma che l'obiettivo principale di quest'ultima è quello di garantire un elevato livello di soddisfazione delle richieste e delle aspettative dei clienti, fornendo dei prodotti di qualità e mantenendo allo stesso tempo dei tempi rapidi di risposta e dei costi operativi totali contenuti. Gli elementi di cui si è parlato

in precedenza, come l'integrazione dei flussi fisici e informativi, la trasversalità e la flessibilità, sono tutti strumenti essenziali per il raggiungimento di tale obiettivo.

Quello appena visto può essere considerato l'obiettivo generale e cardine della logistica, tuttavia possono essere poi individuati anche obiettivi secondari, ma non meno importanti, che la logistica si pone di raggiungere. Primo tra tutti, che può essere ricondotto al mantenimento di un servizio elevato per il cliente, è quello di riuscire a garantire delle tempistiche di risposta ai clienti costanti e che rispettino le richieste dei clienti.

Altro aspetto importante, in questo caso legato ad aspetti interni all'azienda, consiste nel mantenere un livello di scorte minimo, senza tuttavia andare in una situazione di shortage, che comporterebbe l'incapacità di alimentare la produzione o la vendita in modo costante.

Altro obiettivo riguardante invece la distribuzione consiste nella massimizzazione dei trasporti, cioè massimizzare l'utilizzazione del sistema di trasporto dell'azienda, in modo che allo stesso tempo si abbia una diminuzione dei consumi e di conseguenza dei relativi costi. Per il raggiungimento di tale obiettivo, come si è già accennato in precedenza, è fondamentale in fase di progettazione del sistema, definire quale metodo organizzativo di trasporto si addice al meglio al tipo di business dell'azienda. Infine, la logistica deve garantire un controllo e un mantenimento della qualità sia della merce che del prodotto, evitando l'avanzamento di pezzi difettosi all'interno della catena logistica. Infine, deve poi essere in grado di supportare il prodotto durante tutto il suo ciclo di vita, fornendo quindi servizi di supporto al cliente anche nella fase post-vendita del prodotto.

2.2 I differenti tipi di logistica

Definito l'obiettivo generale che si pone di perseguire il sistema logistico di un'azienda, la logistica industriale a sua volta può essere suddivisa in sottocategorie, che racchiudono attività e processi differenti tra loro e che si prefiggono di raggiungere obiettivi specifici che variano per ognuna di queste aree.

Nello specifico, la logistica industriale si può a sua volta suddividere in quattro tipi di logistica che la compongono: la logistica in ingresso, la logistica interna, la logistica distributiva e la logistica inversa. Dalla figura 2-2 si può osservare dove si inseriscono i diversi tipi di logistica di cui si è parlato, all'interno della catena aziendale.



Figura 2-2: schema delle 4 sottocategorie di logistica

2.2.1 La logistica in ingresso

La prima componente della logistica industriale è la logistica in ingresso o in entrata (logistica inbound o upstream), che si colloca nella parte iniziale del sistema logistico. Con essa si identificano tutti i processi che si posizionano precedentemente al processo produttivo e che quindi riguardano le attività di approvvigionamento e di stoccaggio dei materiali, che in seguito saranno necessari al processo di produzione.

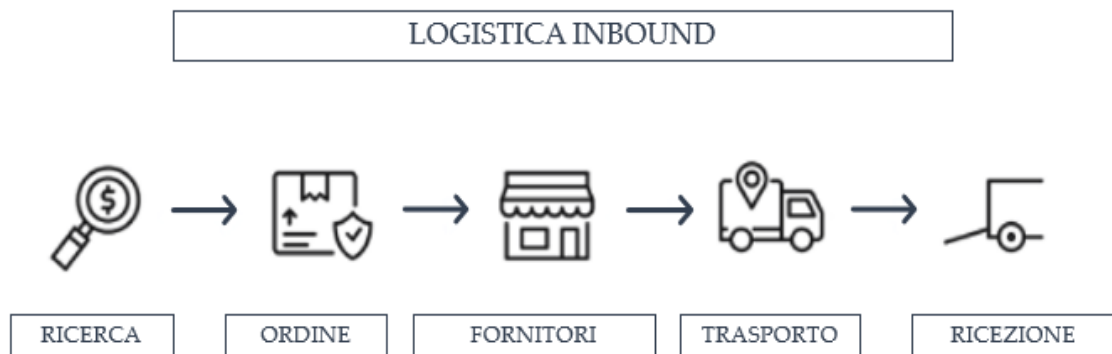


Figura 2-3: catena logistica inbound

Come si vede dalla Figura 2-3, nella logistica di inbound si inseriscono anche i processi che precedono l'effettivo arrivo della merce. Tra queste si hanno quindi:

- La ricerca e analisi delle merci
- La pianificazione degli ordini
- Il contatto dei fornitori
- Il monitoraggio dei trasporti
- Il controllo della quantità e qualità degli arrivi

L'obiettivo principale della logistica in ingresso è quello di riuscire a fornire un approvvigionamento continuo alla catena di produzione, valutando e mantenendo sotto controllo le tempistiche di arrivo e i relativi costi di acquisizione. Importante sarà poi il controllo del magazzino e delle eventuali scorte e la definizione di un piano di smistamento delle risorse nei diversi reparti, dove poi queste saranno trasformate in prodotto finito attraverso i diversi processi che compongono la fase di produzione.

2.2.2 La logistica interna

Una volta che la merce arriva ed entra nella fase produttiva per essere trasformata in prodotto finito, si passa a parlare di logistica interna. Tutte le risorse e le informazioni che entrano nell'azienda devono essere impiegate ed allocate nel modo corretto, al fine di trasformare queste ultime in beni o servizi da fornire al cliente. La logistica interna

si occupa quindi della movimentazione delle merci e di tutte le funzioni di supporto all'interno dell'azienda.

Quando si parla di input si prendono in considerazione:

- Beni materiali
- Beni immateriali
- Beni finanziari
- Risorse umane

Sarà fondamentale che la logistica interna sia in grado di amministrare le risorse attraverso corrette attività di programmazione della produzione, di controllo dei livelli di scorte e di manutenzione dei processi produttivi.

L'obiettivo delle strategie di logistica interna sarà quello di gestire e allocare questi input, minimizzando le perdite ed evitando che si generino scorte o giacenze che potrebbero portare a degli aumenti inattesi dei costi.

2.2.3 La logistica distributiva

La fase logistica successiva è quella della logistica distributiva o in uscita (logistica outbound). Questa racchiude tutti i processi e le strutture dedicate alla movimentazione, allo stoccaggio, alla preparazione, pianificazione e distribuzione dei prodotti finiti. L'obiettivo che si pone la logistica distributiva è quello di garantire un elevato livello di servizio al cliente in termine di tempi, costi e qualità, il tutto gestendo il flusso in modo efficiente al fine di massimizzare l'utilizzo del sistema di trasporto e ridurre i relativi costi logistici.

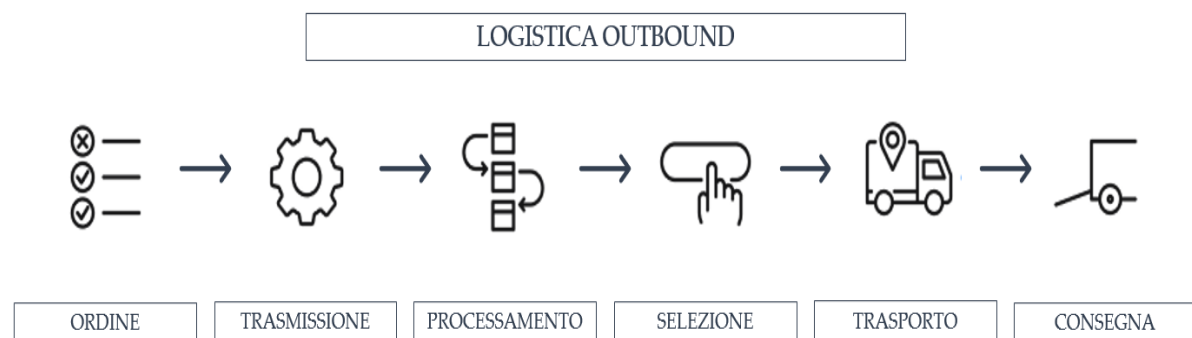


Figura 2-4: schema logistica outbound

Come raffigurato nella Figura 2-4, si può notare che la logistica distributiva è un processo che si estende dalla ricezione, trasmissione e processamento degli ordini dei clienti, fino alla loro preparazione, trasporto e consegna al cliente finale.

Anche in questo caso, così come era presente nelle attività della logistica in entrata, si ha il processo di trasporto, tuttavia, mentre nella logistica interna questo veniva dimensionato in base ai fornitori e alle merci necessarie alla produzione, nell'ottica della logistica distributiva verrà dimensionato in base ai volumi di vendita e alle caratteristiche dei prodotti che l'azienda andrà a vendere al cliente finale.

Questa sezione della logistica è molto importante che sia ottimizzata e controllata il più possibile perché è la componente che, in un certo senso, entra in contatto diretto con il cliente e con la percezione che questo ha dell'azienda. Una logistica distributiva efficiente, che rispetta i tempi e i costi di consegna favorisce un aumento della fidelizzazione del cliente, dall'altro lato una logistica distributiva non pianificata nel modo corretto rischia di portare a disservizi per il consumatore che si potrebbero tradurre in futuro in una perdita economica per l'azienda.

2.2.3.1 Differenze tra logista inbound e outbound

Da quanto si è visto nei paragrafi precedenti, logistica inbound e logistica outbound potrebbero essere considerate dei processi molto simili tra loro. Tuttavia, nella Tabella

1 sottostante vengono riportati i singoli aspetti e le loro relative caratteristiche, mettendo in evidenza le differenze esistenti tra i due tipi di logistica.

CONFRONTO	LOGISTICA INBOUND	LOGISTICA OUTBOUND
Descrizione	Si occupa dell'afflusso degli input, materie prime e risorse, all'interno dell'azienda	Si occupa della preparazione e movimentazione del bene finito dall'azienda al consumatore finale
Parti coinvolte	Coinvolge l'intero processo d'interazione tra azienda e fornitori	Coinvolge il processo di interazione tra azienda e cliente
Obiettivo	Fornire un flusso continuo di approvvigionamento che sia in grado di soddisfare le richieste per necessaria per realizzare il piano produttivo aziendale	Garantire un livello di servizio elevato al cliente, garantendo un flusso in uscita che soddisfi gli ordini in termini di tempistiche e di costi
Processi	Al suo interno sono coinvolti i processi di approvvigionamento, stoccaggio e gestione delle merci	Racchiude i processi di immagazzinamento dei prodotti finiti, così come la preparazione e il trasporto di questi al cliente finale

Tabella 1: Confronto tra Logistica Inbound e Logistica Outbound

È possibile notare, che alcuni aspetti della logistica inbound e outbound coincidono, come per esempio i processi di immagazzinamento e di trasporto presenti in entrambe, oppure l'obiettivo di garantire un flusso continuo nella catena logistica. La differenza, tuttavia, la si trova principalmente nelle parti che vengono coinvolte, da un lato i fornitori dall'altro i clienti, e nei materiali e nelle risorse che sono trattate, quando si parla di logistica inbound si prendono in considerazione merci e materiali di produzione, quando si tratta di logistica outbound ci si deve riferire ai prodotti finiti.

2.2.4 La logistica inversa

L'ultimo tipo di logistica, che si inserisce all'interno di un sistema aziendale, è la logistica inversa o di ritorno (definita anche come reverse Logistics). Con questo

termine si fa riferimento, come si può vedere in precedenza nella Figura 2-2, ad un flusso che segue un andamento opposto a quello della supply chain.

Al suo interno si inseriscono tutti i processi e le pratiche messe in atto dall'azienda in un momento successivo alla vendita, per la gestione dei resi e il rientro di prodotti, al fine di realizzarne la riparazione, il riciclaggio o lo smaltimento. In sostanza, l'obiettivo principale della logistica inversa è quello di riuscire a ricavare valore da prodotti che vengono restituiti perché guasti oppure perché arrivati al termine del loro ciclo di vita. Uno schema generale di questo processo lo si può vedere nella figura sottostante.

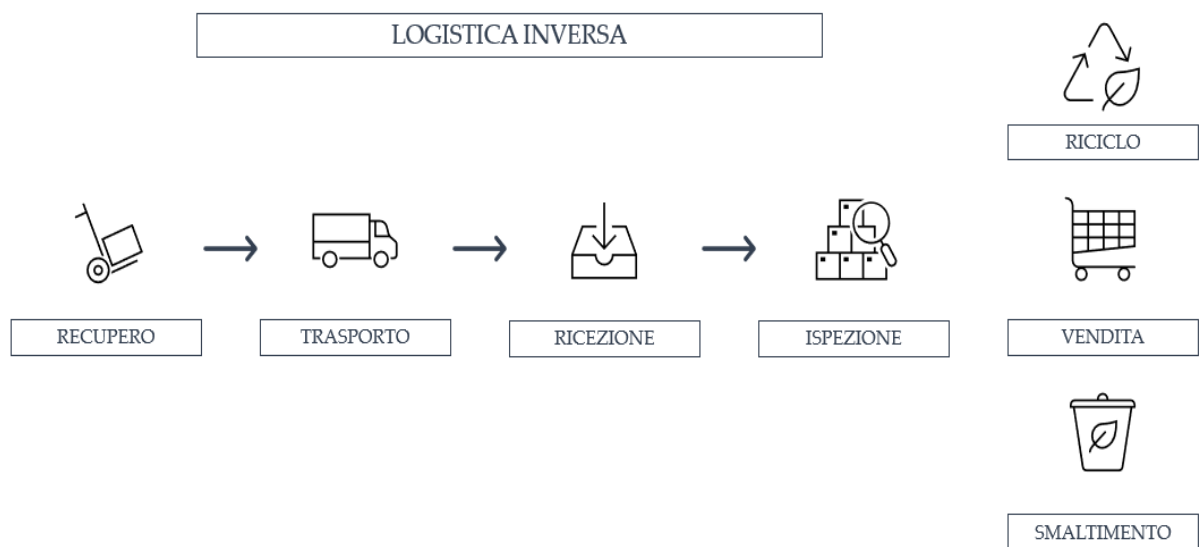


Figura 2-5: schema logistica inversa

Come si può notare, il processo di logistica inverso ha inizio dal recupero del prodotto, prosegue con il trasporto, la ricezione, arrivando al momento dell'ispezione.

Le pratiche di controllo sono fondamentali per poter determinare in seguito quale sarà la destinazione del prodotto:

- Riciclaggio dei componenti
- Riparazione e rivendita del prodotto
- Smaltimento

La logistica inversa sta diventando un aspetto sempre più importante nel panorama economico attuale, dove l'utilizzo di mezzi come gli e-commerce e gli elevati volumi di vendita portano ad un continuo aumento del numero di resi da parte dei clienti.

Per potere quindi apportare dei miglioramenti e rendere il tutto più efficiente dal punto di vista dei costi, bisogna realizzare un'attenta pianificazione, gestione ed esecuzione del processo.

I principali vantaggi che si hanno grazie all'applicazione di una logistica inversa efficiente ed efficace sono:

- Un miglioramento dell'immagine aziendale e un livello di servizio offerto al cliente migliore, che di conseguenza porterà ad una sua maggiore soddisfazione;
- Il recupero dei materiali già utilizzati in precedenza. Questo aspetto può avere un doppio vantaggio, in primo luogo l'azienda può riutilizzare parte dei materiali riducendo i costi di approvvigionamento, e in secondo luogo può rappresentare un'opportunità di apertura a mercati differenti dove rivendere le merci e trarne un beneficio economico;
- Un controllo ed un'organizzazione maggiore dello stock;
- Una riduzione dell'impatto dell'azienda sull'ambiente, infatti la riutilizzazione dei materiali nella linea di produzione evita lo sfruttamento di materie prime. Questo richiede quindi un minore dispendio di energie, che di conseguenza si traduce in un risparmio economico per l'azienda.

3 Il funzionamento logistico applicato al caso IKEA

Definito quindi il processo di evoluzione della logistica nel corso del tempo e i concetti principali che la caratterizzano in ambito industriale ed economico, nel capitolo seguente si prosegue passando a parlare del funzionamento logistico applicato ad una grande azienda come IKEA, utilizzando e riprendendo parte delle nozioni presentate nei capitoli precedenti.

Nel paragrafo 3.1, verrà fatta un'introduzione generale sulla storia di IKEA e su come l'azienda si sia evoluta e modificata nel corso degli anni. Inoltre, verrà presa in considerazione anche la missione, la visione e la filosofia dell'azienda, definendone per ognuna i concetti principali che le caratterizzano e differenziano. Si proseguirà, nel paragrafo 3.2 con la definizione e con l'analisi della struttura organizzativa principale dell'azienda, prendendo in considerazione i tre core business primari di cui è composta e su cui si basa, per poi successivamente passare, nel paragrafo 3.3, a trattare di parte dei risultati finanziari ottenuti dal gruppo IKEA nell'ultimo anno caratterizzato da pandemia e chiusure, fornendo alcuni dati numerici ricavati dai documenti pubblicati dall'azienda. Nel paragrafo 3.4, verrà invece analizzata in via generale la parte di business retail di IKEA, prendendo in considerazione nello specifico la struttura organizzativa di INGKA Group, che rappresenta la componente strutturale più importante e di maggiori dimensioni, operante nel maggiore numero di mercati differenti. Infine, come ultimo argomento del capitolo, nel paragrafo 3.5, verrà preso in esame il sistema logistico IKEA, realizzando un'analisi in cui verranno messi a confronto la struttura generale di un sistema produttivo definita nei capitoli precedenti, con il sistema caratteristico dall'azienda, individuando e ponendo in evidenza le differenze e le somiglianze riscontrabili tra i due.

3.1 La storia

IKEA, il cui nome è l'acronimo delle iniziali del suo fondatore, Ingvar Kamprad^[10] e della sua fattoria e villaggio di nascita, rispettivamente Elmtaryd e Agunnaryd, è una multinazionale svedese che opera principalmente nel settore immobiliare e degli arredi per la casa.

L'azienda viene fondata ufficialmente nel 1943 da Ingvar Kamprad e nasce inizialmente come vendita per corrispondenza di piccoli oggetti per la casa di uso quotidiano come penne, portafogli, cornici per foto, fiammiferi, orologi e decorazioni. Fin da subito Kamprad mostra ottime capacità imprenditoriali. Nel 1947 vengono introdotti nell'assortimento dei prodotti IKEA i primi mobili per la casa, realizzati dai produttori locali e caratterizzati fin da subito da un design funzionale e prezzi economici, accessibili dalla maggior parte delle persone. Nel 1951 da inizio alle prime attività di pubblicizzazione dell'azienda, attraverso la prima pubblicazione dell'attuale catalogo IKEA, strumento prodotto e utilizzato tuttora negli store dell'azienda, che oltre a rappresentare uno strumento di marketing, costituirà uno strumento di supporto fondamentale alla vendita per corrispondenza.

Nel 1953 avvenne il primo sostanziale cambiamento del business IKEA. Infatti, i prezzi economici dei mobili fecero sorgere un problema, questi causavano lo scetticismo delle persone sull'effettiva qualità dei prodotti dell'azienda. Per questo motivo, Kamprad decise di creare in una vecchia officina la prima esposizione dei mobili, dando l'opportunità ai clienti di potere vedere direttamente i prodotti e toccare con mano l'effettiva qualità dei prodotti prima ancora dell'acquisto. Qui si ha la nascita di un primo elemento detto "Showroom", che caratterizza tutt'ora il modello di business dell'azienda e i negozi IKEA.

¹⁰ Feodor Ingvar Kamprad è stato un imprenditore svedese, fondatore, nel 1943, di IKEA.

Nel 1955 il business IKEA iniziava già a riscuotere un discreto successo nel mondo della vendita di mobili, tuttavia si ritrovò a dovere affrontare due problemi principali:

- i produttori che rifornivano di materie prime l'azienda, spinti dalla pressione esercitata dai competitors del settore, intimoriti dai prezzi economici offerti da IKEA, iniziarono un processo di boicottaggio mettendo a rischio il business aziendale
- dall'altro lato le forniture con un numero elevato di mobili e di grandi dimensioni generavano dei costi di trasporto eccessivi che dovevano necessariamente essere ridotti

Di conseguenza, Kamprad, adottò due soluzioni differenti che portarono ad una vera svolta sia per il modello di business utilizzato dall'azienda sia per il sistema logistico che la caratterizzava. Come prima cosa, per il problema riguardante i costi di trasporto elevati legati a forniture di grosse dimensioni, venne adottata una soluzione che ancora oggi differenzia IKEA da suoi competitors e che rappresenta uno dei suoi principali punti di forza e di vantaggio. Infatti, l'azienda passò dal trasporto dei mobili montati, alla realizzazione e all'utilizzo di un design di packaging piatto, che dava così la possibilità di lasciare i mobili smontati all'interno, delegando così le operazioni di montaggio ai clienti ed evitando eventuali danneggiamenti durante gli spostamenti. In questo modo i prodotti potevano essere trasportati dagli acquirenti più facilmente e l'azienda ha potuto ridurre i suoi costi legati alle operazioni di trasporto.

In secondo luogo, per riuscire a risolvere le problematiche legate ai fornitori, decise di internalizzare parte della produzione e della progettazione dei mobili. In questo modo i processi di progettazione, produzione, imballaggio e distribuzione vennero integrati all'interno della catena logistica dell'azienda, permettendo così a Kamprad di rendere completo il concetto IKEA.

Da qui si è assistito ad uno sviluppo esponenziale del marchio IKEA. Nel 1958 venne aperto il primo negozio IKEA a Älmhult, in Svezia e a partire dal 1963 ha inizio

l'espansione di IKEA al di fuori del paese con l'apertura di un negozio ad Oslo, in Norvegia. Nel 1965, IKEA arrivò nella capitale svedese, Stoccolma, dove il successo riscosso durante l'apertura del negozio sancì il passaggio definitivo dell'azienda da un'azienda nazionale ad un'impresa su grande scala. Qui, nello stesso anno, inaugurò inoltre un nuovo concetto, presente tutt'ora negli store IKEA, chiamato "il mercato", che consisteva in un'ambiente composto da piccole botteghe specializzate nella vendita di determinati oggetti per la casa. Già a partire dal 1968 IKEA iniziò a intraprendere un percorso rivolto verso la sostenibilità, che continua a seguire anche oggi, sostituendo il legno utilizzato per la produzione delle componenti dei mobili, con il truciolato che si rivelò un materiale più economico, di maggiore resistenza, più facile da lavorare e che apporta un impatto minore sull'ambiente.

Durante i dieci anni seguenti, tra il 1969 e il 1979, si espande in altri paesi europei, stabilendosi in Danimarca, Svizzera, Germania, Austria e Paesi Bassi, arrivando a istituire i primi negozi nel continente asiatico (Giappone, Hong Kong e Singapore) e in Canada e Australia. Nel 1978, inoltre, è l'anno in cui nasce la libreria Billy, un prodotto che in seguito diventerà un'icona dell'assortimento IKEA.

L'espansione IKEA continua negli anni '80, periodo in cui l'azienda riesce a raggiungere Spagna, Islanda, Francia, Belgio, Regno Unito, Italia, con l'apertura del primo negozio nel 1989, e Stati Uniti aprendo il primo store nel 1985. Inoltre, nel 1984 nasce IKEA FAMILY, il programma fedeltà IKEA. Nato in Svezia da un'idea di Ingvar Kamprad, aveva l'obiettivo di rappresentare un mezzo con cui comunicare in modo diretto con i clienti, capendo quelle che erano le loro esigenze e i loro desideri, arrivando oggi a rappresentare uno dei più grandi programmi fedeltà del mondo^[11].

¹¹ IKEA, <https://www.ikea.com/>



Figura 3-1: Store IKEA di Stoccolma (www.ikea.com)

Negli anni '90 IKEA inizia ad operare sul piano ambientale e della sostenibilità. Infatti, nel 1990 stipula la prima strategia ambientale, al fine di definire e garantire le responsabilità ambientali delle diverse attività svolte dall'azienda. Nel 1991 si stabilisce anche in Polonia, Repubblica Ceca e negli Emirati Arabi Uniti e nel medesimo anno fonda Swedwood Group^[12], che le consentirà di produrre parte delle componenti in legno dei mobili in modo autonomo, inoltre, sempre nello stesso anno, entra a fare parte del Forest Stewardship Council (FSC)^[13].

Successivamente, l'azienda approda in Cina nel 1998 e nel 2000 arriva in Russia, stilando nel frattempo le prime versioni di due diversi codici di condotta, The IKEA

¹² Swedwood International AB manufactures furniture. The Company offers storage furniture, bookcases, tables, closets, cabinet fronts and sides for kitchens, tables, cupboards, shelves, beds, and chests of drawers. Swedwood International serves customers Worldwide. (<https://www.bloomberg.com>)

¹³ Forest Stewardship Council (FSC): organizzazione internazionale non governativa, indipendente e senza scopo di lucro, nata nel 1993 per promuovere la gestione responsabile di foreste e piantagioni. (<https://it.fsc.org/it-it>)

Way on Purchasing Home Furnishing Products (IWAY), che definisce i requisiti minimi relativi a condizioni ambientali, sociali e lavorative che i fornitori IKEA devono rispettare^[14] e il The IKEA Way on Preventing Child Labour^[15], per prevenire il lavoro minorile all'interno delle attività IKEA.

Inoltre, inizia a svilupparsi anche dal punto di vista tecnologico, infatti dà vita anche al suo primo sito di vendita online per gli store svedesi e danesi e nel 2002 inaugura il Recovery IKEA, un concetto che si inserisce all'interno della logistica inversa e che consiste nel recupero dei mobili che presentano dei difetti e che vengono restituiti dai clienti.

Nel corso degli anni successivi IKEA continua ad operare iniziative sociali e ad attuare miglioramenti mirati a rendere la catena logistica e il ciclo produttivo il più sostenibile possibile, senza però porre in secondo piano l'espansione commerciale del gruppo. Oggi, infatti, l'azienda si è trasformata nel gruppo IKEA arrivando a contare un totale di circa 455 store, che operano in 60 mercati differenti del mondo. ^[16]

3.1.1 Missione e visione di IKEA

Come è stato accennato in precedenza, il concetto su cui si basò Ingvar Kamprad quando decise di avviare la sua attività, aveva l'obiettivo di offrire dei prodotti di buona qualità ma che fossero accessibili per la maggiore parte delle persone. Questa filosofia di pensiero è rimasta invariata, infatti, tuttora, la missione dell'azienda viene definita come: "offrire un vasto assortimento di articoli d'arredamento belli e funzionali a prezzi così vantaggiosi da permettere alla maggioranza delle persone di acquistarli"^[17]. Questo concetto è alla base e viene utilizzato all'interno di tutte le attività dell'azienda, dalle fasi di progettazione a quelle di produzione. Infatti,

¹⁴ "The IKEA Way on Purchasing Products, Materials and Services" (IWAY) (2016)

¹⁵ The IKEA Way on Preventing Child Labour (2007)

¹⁶ Inter IKEA Group Financial Summary FY20 (2020)

¹⁷ IKEA, <https://www.ikea.com/>

L'obiettivo aziendale consiste nel realizzare prodotti di qualità da rivendere nei mercati mantenendo dei prezzi bassi, IKEA di conseguenza pone il suo focus nello sviluppare metodi di produzione efficienti ed efficaci che permettano di minimizzare i costi e le tempistiche.

Da questo ne deriva la visione di IKEA che consiste nel volere creare, attraverso i suoi prodotti e le sue attività, una vita quotidiana migliore per le persone, andando a toccare non solo i consumatori, ma anche tutti i suoi lavoratori e tutte le parti coinvolte internamente ed esternamente al sistema aziendale IKEA. Per questo motivo IKEA, si è sempre posta come obiettivo quello di attuare miglioramenti che permettessero al business aziendale e alle attività ad esso collegate di avere un impatto positivo su tutti i componenti coinvolti all'interno della catena aziendale e sull'ambiente circostante.

3.1.2 La filosofia IKEA

IKEA, oltre a possedere una missione aziendale ben definita, basa la propria visione strategica su una serie di valori cardine, che rappresentano un vero e proprio codice di condotta aziendale. Infatti, IKEA, incentra i suoi metodi di operare su di essi e si pone l'obiettivo di diffondere questi principi a tutti i suoi lavoratori e che questi siano condivisi e utilizzati da tutte le parti e le attività coinvolte nel business IKEA. I valori su cui IKEA basa il proprio codice di condotta, come riportato all'interno del Inter IKEA Group code of conduct^[18], sono:

- **Togetherness and enthusiasm:** questo aspetto viene definito come alla base della cultura aziendale. IKEA vuole farsi promotrice di un'ambiente lavorativo che incoraggi il lavoro di squadra e la collaborazione tra colleghi e che sia in grado di mantenere un sentimento di unione e di entusiasmo nei lavoratori. Questo viene definito come un elemento fondamentale per il successo

¹⁸ Inter IKEA Group code of conduct (2016), Inter IKEA Holding B.V.

dell'azienda, che le dà la possibilità di attrarre nuovi collaboratori e incoraggiare quelli attuali a dare qualcosa in più.

- **Caring for people and planet:** come visto in precedenza la missione dell'azienda è quella di essere promotrice di un cambiamento positivo, per questo ripone molta importanza nell'aver cura delle persone e del pianeta
- **Cost-consciousness:** questo valore è forse quello che meglio rappresenta la visione strategica del gruppo IKEA, dove l'obiettivo principale consiste nel riuscire a fornire ai suoi clienti dei prodotti di qualità a prezzi accessibili. I prezzi bassi rappresentano quindi una condizione essenziale per IKEA, per questo la consapevolezza dei costi è un concetto che viene ripreso all'interno di tutte le attività aziendali, dove si ricerca una continua minimizzazione dei costi senza però andare ad influire sulla qualità dei processi e delle attività che fanno parte della catena aziendale
- **Simplicity:** rappresenta un altro aspetto che da sempre fa parte della cultura IKEA, essere semplici, diretti e concreti, sia a livello lavorativo che a livello produttivo, andando ad eliminare e semplificare quando necessario, basandosi su una visione di consapevolezza dei costi al fine di rendere ogni attività la più efficiente possibile.
- **Constant desire for renewal:** l'azienda oltre a volere migliorare la vita delle persone e dell'ambiente che la circonda, vuole che i propri lavoratori abbiano un atteggiamento proattivo nei confronti dei problemi e delle sfide che si presentano, in questo senso IKEA promuove una cultura aziendale basata sul miglioramento e sull'ottimizzazione continua.
- **Daring to be different:** concetto che può legarsi al precedente e alla visione di consapevolezza dei costi, anche in questo caso l'elemento cardine consiste nel favorire un'innovazione continua al fine di ottimizzare l'efficienza e ridurre i costi.

- **Willingness to accept and delegate responsibility:** in linea con i valori precedenti, IKEA crede anche nel dovere di un'azienda di essere in grado di delegare determinati compiti e responsabilità ai lavoratori o ai suoi collaboratori.
- **Leadership by example:** l'azienda si pone come obiettivo quello di diffondere i valori tra tutti i dipendenti e che questi siano i promotori degli stessi.
- **Humbleness and willpower:** riprendendo il concetto di lavoro di squadra, che deve caratterizzare l'ambiente di lavoro IKEA, umiltà e forza di volontà sono altri due valori che l'azienda ricerca e pretende siano applicati dai suoi lavoratori in tutte le attività aziendali che svolgono.
- **Striving to meet reality:** con questo concetto IKEA vuole sottolineare che un aspetto fondamentale per l'azienda, è quello di mantenere un atteggiamento proattivo, con l'obiettivo di cercare di migliorarsi in maniera continua.

3.2 Risultati economici recenti

Passando invece agli aspetti finanziari dell'azienda, a livello economico la struttura e le strategie IKEA hanno permesso di mantenere un andamento dei risultati costante negli anni, anche durante l'ultimo periodo caratterizzato dalla pandemia e dalla chiusura per un periodo di tempo dei punti vendita dell'azienda, che rappresentano la principale fonte di guadagno per il gruppo.

Infatti, nonostante ci sia stato un forte calo nel mese di febbraio dovuto alla chiusura degli store durante il periodo di lock down (Figura 3-2, FY20 IKEA retail sales development), nell'ultimo anno fiscale, che ricopre il periodo di tempo che va da settembre 2019 ad agosto 2020, IKEA ha registrato un totale di € 39.6 miliardi in vendite dalla sezione retail, risultato di poco inferiore a quello dell'anno precedente di € 41.3 miliardi.

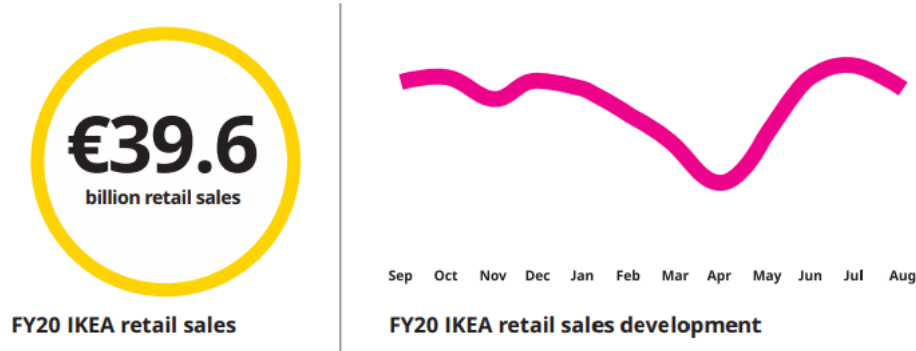


Figura 3-2: Inter IKEA Group Financial Summary FY20 (IKEA, 2020)

Per quanto riguarda Inter IKEA Group, questo è riuscito a raggiungere un ricavo totale di € 23,6 miliardi, con un profitto netto di € 1,7 miliardi.

Anche dal punto di vista logistico il gruppo è riuscito a mantenere dei valori simili all'anno passato, nonostante i problemi avuti dal punto di vista dei trasporti e della produzione, causati anch'essi a loro volta dal diffondersi della pandemia e dal conseguente lock down. Una caratteristica di IKEA è quella di riuscire a mantenere un adeguato livello di scorte che sia in grado di soddisfare in modo continuo la domanda dei consumatori e durante questo periodo, ha infatti registrato una diminuzione notevole delle scorte a magazzino, dovuta sia a livelli di domanda anomali nei periodi successivi alla riapertura dei negozi, ma anche problemi legati alla ripresa del sistema produttivo dei mobili. L'azienda, nonostante ci siano volute diverse settimane per riuscire a riavviare a pieno regime il sistema produttivo e logistico, è riuscita a limitarne gli effetti mobilitando in maniera rapida la catena di approvvigionamento.

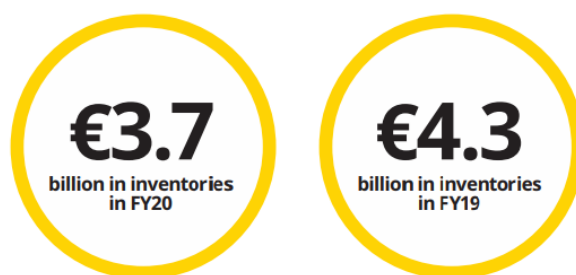


Figura 3-3: Livello scorte dei magazzini, Inter IKEA Group Financial Summary FY20 (IKEA, 2020)

3.3 La struttura organizzativa

IKEA oggi rappresenta uno dei principali competitor nel settore della vendita di arredamento, è importante quindi capire e definire come questa sia organizzata e strutturata. Comunemente è solito associare il marchio dell'azienda unicamente agli store fisici presenti nel mondo, tuttavia IKEA ha un'organizzazione e una struttura molto più complessa e unica nel suo genere, costituita da più aziende, che hanno differenti caratteristiche, compiti e anche strutture manageriali, ma che cooperano e collaborano tra loro per rendere funzionante ed efficiente il sistema produttivo IKEA.

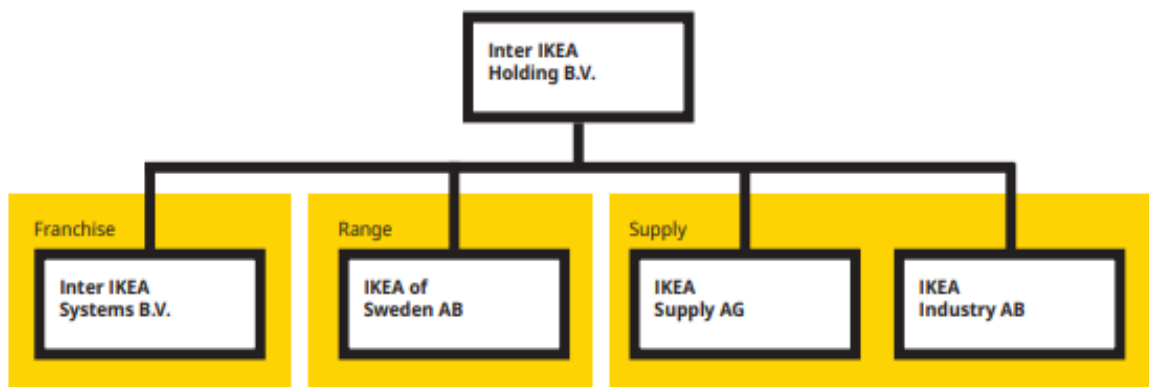


Figura 3-4: Business IKEA, Our Business in Brief (2020) Inter IKEA Group (IKEA, 2020)

La Figura 3-4, riportata sopra, rappresenta una schematizzazione generale di una prima parte del sistema IKEA, e mostra come questa sia strutturata ed organizzata, mettendo in risalto le principali entità che la compongono.

Dalla schematizzazione è possibile osservare che Inter IKEA Holding B.V. è la società madre del gruppo IKEA¹⁹⁾ e a sua volta è controllata da Interogo Holding, che consiste in un gruppo d'investimento il cui scopo è quello di: *“sostenere il nostro proprietario, Interogo Foundation, per salvaguardare il concetto IKEA per le generazioni future, che è*

¹⁹⁾ Inter IKEA Holding B.V: consiste in una holding, cioè una società finanziaria che detiene la maggioranza delle azioni e il controllo di un gruppo di imprese

ancorato nella visione IKEA”^[20]. Interogo Foundation, rappresenta infatti la proprietaria di Interogo Holding e di conseguenza anche la proprietaria ultima di Inter IKEA Holding B.V.

Nella struttura riportata nella Figura 3-4 è possibile vedere che Inter IKEA Holding B.V. a sua volta gestisce e controlla le altre entità che compongono la struttura aziendale e che si occupano rispettivamente della gestione e realizzazione delle tre principali attività, o “Core Business”, che caratterizzano l’azienda.

La struttura aziendale viene suddivisa in tre gruppi primari che delineano i tre core business dell’azienda:

- Franchise
- Range
- Supply

Questo tipo di organizzazione, come viene riportato all’interno del Inter IKEA Holding B.V. Annual Report FY20 (2020), è stata adottata a partire dall’anno 2020, periodo in cui il gruppo ha in parte modificato l’assetto delle sue attività principali, separando il core business range dal core business supply e inserendo all’interno di quest’ultimo il core business Industry.

3.3.1 Franchise Core Business

La prima sezione in cui si suddivide Inter IKEA Holding B.V. è data dal Franchise Core Business, il quale è composto, come si può vedere nello schema precedente, da Inter IKEA Systems B.V. e da una serie di filiali collegate. Come riportato nel Inter IKEA Group Financial Summary FY20 (2020), Inter IKEA Systems, con sede in Lussemburgo, rappresenta il franchisor^[21] a livello mondiale dell’azienda, nonché il possessore e gestore del marchio IKEA e di tutte le proprietà intellettuali che si legano all’azienda.

²⁰ <https://www.interogoholding.com/about-us/business-in-brief/>

²¹ Il Franchisor è il titolare dei diritti concessi in franchising

L'obiettivo principale di questa sezione del business consiste infatti nel garantire un continuo sviluppo del concetto IKEA e assicurare una corretta implementazione di quest'ultimo, delle strategie e delle metodologie dell'azienda, nei nuovi mercati e nei mercati esistenti.

L'azienda, infatti, si occupa inoltre di pubblicare e rilasciare programmi di formazione, notizie, ricerche di mercato, rapporti e altri strumenti utili, che possano essere utilizzati e fornire un supporto ai rivenditori IKEA distribuiti nel mondo. Inter IKEA Systems B.V., ricopre quindi una funzione di supporto e sviluppo all'interno della catena aziendale IKEA. Lo scopo è quello di riuscire a prevedere e attuare scelte mirate che permettano di apportare miglioramenti in aree come lo sviluppo del marchio, la sostenibilità, le persone e l'ambiente e che portino ad un'espansione e ad un potenziale di mercato maggiore.

3.3.2 Range Core Business

La seconda componente del business IKEA consiste nel Range Core Business, che a sua volta include al suo interno IKEA of Sweden AB, IKEA Communications AB e altri business ad essi legati. Questa branca del business ricopre un ruolo fondamentale nella catena logistica di IKEA. Infatti, questa è responsabile dello sviluppo e progettazione dell'intera gamma di prodotti IKEA.

Già in questo caso si può vedere come le diverse aziende collaborino tra loro, infatti, IKEA of Sweden AB e Inter IKEA Systems attuano una stretta comunicazione tra le parti. Nello specifico, Inter IKEA Systems ha il compito di assegnare a IKEA of Sweden AB lo sviluppo del prodotto, la comunicazione del prodotto e la soluzione d'imballaggio.

La seconda componente che si inserisce all'interno del Range Core Business è data da IKEA Communications AB, detta anche IKEA Marketing and Communication, che rappresenta l'agenzia di comunicazione di IKEA e che si occupa principalmente dello

sviluppo e della realizzazione dei mezzi di comunicazione IKEA che verranno utilizzati nei diversi livelli della catena aziendale, dai fornitori, alle organizzazioni collegate fino ad arrivare ai clienti.

3.3.3 Supply Core Business

La terza e ultima componente in cui viene suddiviso il business di Inter IKEA Holding B.V. è data dal Supply Core Business. Osservando lo schema definito in precedenza, è possibile vedere che all'interno si inseriscono, IKEA Supply AG e IKEA Industry AB, unite in seguito ad attività secondarie ad esse correlate. Questa parte del business IKEA rappresenta una componente fondamentale per garantire il corretto funzionamento dei suoi negozi. Infatti, IKEA Supply AG si occupa di procurare e distribuire i prodotti ai diversi negozi situati nelle diverse zone del mondo. Anche in questo caso è presente una stretta collaborazione con Inter IKEA Systems, la quale si occupa della gestione e della pianificazione della distribuzione dei prodotti nei diversi store IKEA.

Dall'altro lato invece, la seconda componente principale del Supply Core Business è IKEA Industry AB. Questa, consiste essenzialmente in un'azienda produttrice che è stata strategicamente internalizzata nella catena logistica aziendale. Questa, infatti, si occupa della produzione di circa il 10-12% del range di prodotti dell'azienda.

3.3.4 Funzioni di supporto

Oltre ai tre business principali, come viene riportato all'interno del Inter IKEA Group Financial Summary FY20 (2020), ci sono altre componenti secondarie, tra cui per esempio IKEA of Sweden e IKEA Food Services, che svolgono funzioni di supporto al core business dell'azienda, gestendo aspetti come People and Culture, la comunicazione digitale, gli aspetti finanziari e altre attività secondarie ma comunque importanti per la sostenibilità dell'azienda.

3.4 Il franchising IKEA

Si è quindi vista e definita l'organizzazione principale di Inter IKEA Holding B.V. e dei tre core business che la compongono, tuttavia, la struttura organizzativa aziendale IKEA è in realtà ancora più ampia. Infatti, nella struttura organizzativa fino ad ora trattata, non è stato ancora preso in considerazione l'elemento principale che contraddistingue IKEA e che viene associato maggiormente all'azienda, cioè la rete di punti vendita del gruppo. Si può affermare infatti, che questa rappresenta la componente di maggiore importanza per il sistema IKEA, perché ha un contatto diretto con il cliente e perché costituisce la principale fonte di guadagno per l'azienda. Nella Figura 3-5 sottostante, viene raffigurata una schematizzazione del sistema IKEA più dettagliata e completa rispetto alla precedente, dove viene inserita una seconda parte della struttura aziendale legata alla sezione del retail.

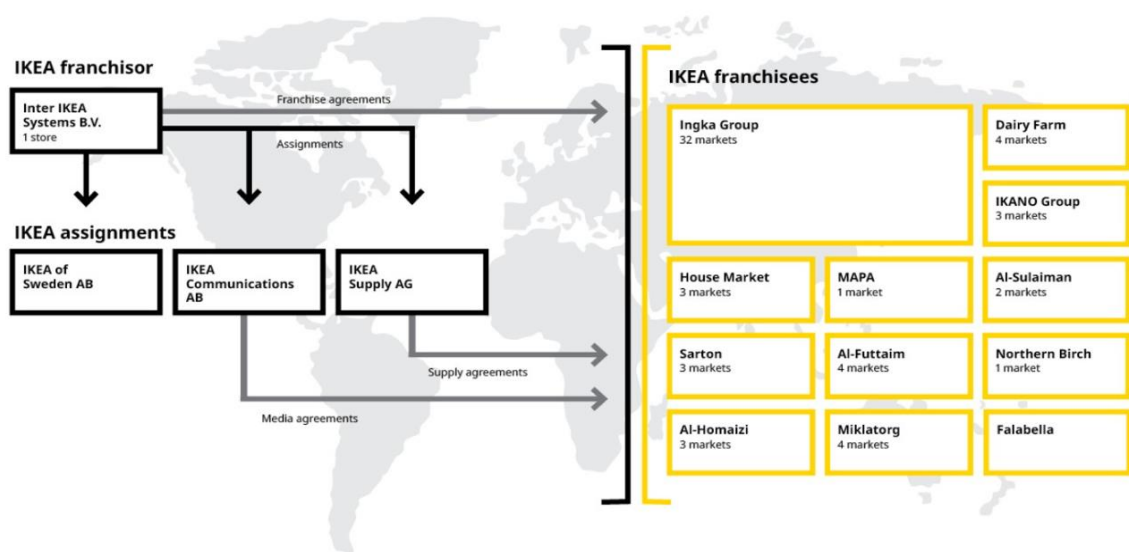


Figura 3-5: Sistema IKEA, Inter IKEA Group Financial Summary FY20 (2020) (IKEA, 2020)

Come si può vedere dalla raffigurazione, la struttura IKEA può essere suddivisa a sua volta in due parti, una prima sezione definita come IKEA franchisor, dove si inserisce la parte del business definita in precedenza, controllata da Inter IKEA Holding B.V. e

suddivisa nei tre Core Business, ed una seconda sezione dove si inseriscono i punti vendita IKEA, definiti IKEA franchisees, che comprendono le attività di vendita e distribuzione dei prodotti ai clienti finali.

Il nome IKEA franchisees gli viene attribuito proprio perché il sistema di contrattazione che l'azienda utilizza per i suoi punti vendita è quello del franchising^[22]. Questo modello di business utilizzato da IKEA consiste nello stabilire un contratto in cui all'affiliato viene concesso il diritto di gestire direttamente un negozio IKEA oppure di vendere i prodotti del marchio attraverso altri canali di vendita. In cambio dell'accesso al marchio, ai servizi e ai prodotti IKEA, gli affiliati sono tenuti a pagare una tassa annuale del 3%^[23] sulle loro vendite annuali nette. Anche in questo caso, come già visto in precedenza, si ha una collaborazione tra la parte di IKEA franchisees e la parte di IKEA Franchisor. Infatti, così come avviene all'interno del Franchise Core Business, allo stesso modo qui si inserisce Inter IKEA Systems B.V., che rappresenta l'entità titolare di tutti i diritti che vengono a loro volta concessi in franchising, ed è per questo motivo che il compito di occuparsi della valutazione e della scelta delle aziende a cui concedere la possibilità di utilizzare il marchio e i prodotti IKEA spetta direttamente ad Inter IKEA Systems B.V.

Questo tipo di sistema e struttura aziendale utilizzata da IKEA le permette di apportare un miglioramento continuo all'azienda. Da un lato è in grado di concentrarsi sullo sviluppo del marchio e del concetto IKEA tramite i Core Business, dall'altro lato invece, tramite il franchising, è in grado di raggiungere e svilupparsi in nuovi mercati, così come in quelli esistenti, sfruttando le informazioni e gli input che ricevono dagli stessi franchisee, grazie alle conoscenze che questi possiedono sui consumatori e sul mercato in cui operano.

²² Franchising: Contratto mediante il quale un'azienda concede il diritto di commercializzare i suoi prodotti o servizi usando il suo nome o marchio ad un'altra azienda, dietro pagamento di un canone.

²³ Dato di: Inter IKEA Group Financial Summary FY20 (2020), Inter IKEA Systems B.V. disponibile a <https://www.inter.ikea.com/en>

3.4.1 INGKA Group

Osservando nuovamente la Figura 3-5 si può vedere che in totale IKEA possiede dodici affiliati, ognuno dei quali opera su un numero di mercati differenti tra loro. Il principale e più grande è rappresentato da INGKA Group, che opera in trentadue mercati differenti e a cui fanno riferimento la maggiore parte dei negozi IKEA, che le consentono di ricoprire il 90% del totale delle vendite di IKEA^[24]. Così come gli altri store IKEA, anche INGKA Group ha stipulato un contratto di franchising con Inter IKEA Systems B.V., secondo il sistema definito in precedenza. Inoltre, INGKA Group è proprietà di una fondazione benefica olandese, la Stichting Ingka Foundation^[25], la quale utilizza i dividendi che riceve da INGKA Group come fondi da destinare alla fondazione oppure da reinvestire all'interno di INGKA Group.

Inoltre, del gruppo INGKA Group fa parte anche il mercato italiano, infatti questa possiede sul territorio italiano quattro differenti realtà aziendali:

- IKEA Italia Retail, che si occupa della gestione dei diversi punti vendita presenti sul territorio italiano
- IKEA Italia Property, responsabile dello sviluppo del gruppo
- IKEA Trading, la sezione che cura i rapporti con i fornitori dei prodotti e la rispettiva selezione
- IKEA Distribution, che si occupa della gestione del deposito logistico centrale di Piacenza da cui vengono distribuiti parte degli ordini per i diversi punti vendita situati nel territorio italiano

Proseguendo a definire la struttura di INGKA Group, anche in questo caso, come visto in precedenza per la sezione franchisor del business IKEA, INGKA Group presenta anch'essa una suddivisione secondaria del business in tre aree differenti:

²⁴ Dato disponibile a <https://www.ingka.com/>

²⁵ Stichting Ingka Foundation: una fondazione benefica olandese fondata nel 1982

- IKEA Retail
- Ingka Centres
- Ingka Investments

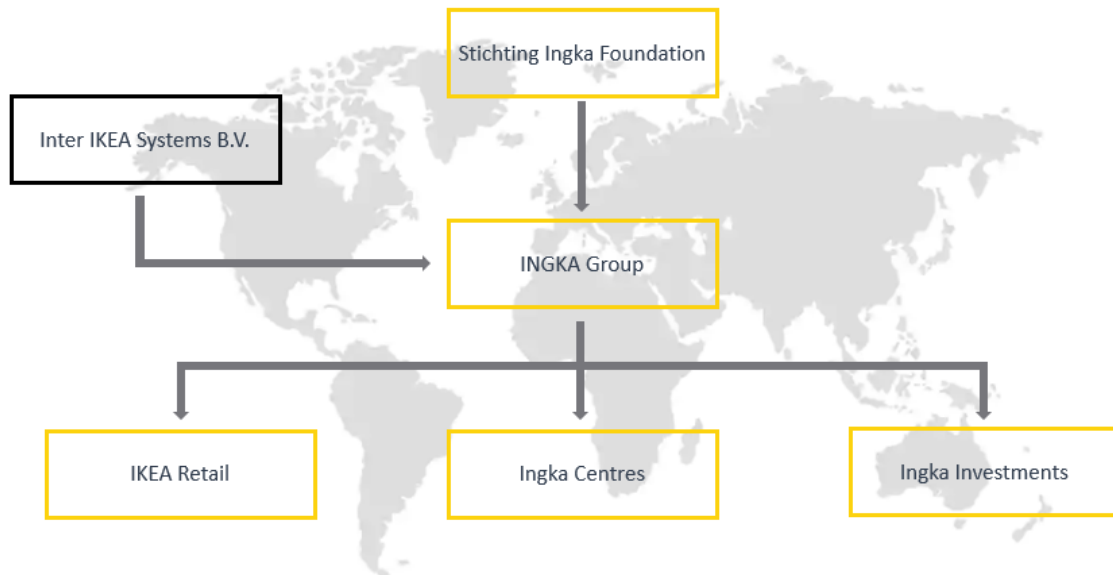


Figura 3-6: Struttura INGKA Group

3.4.2 IKEA Retail

IKEA Retail rappresenta il core business del gruppo INGKA ed è costituito principalmente dai negozi che operano in 32 paesi differenti. Oltre alla gestione degli store fisici, nella sezione retail ricade anche la piattaforma online di IKEA, che durante l'anno fiscale 2020 ha riscosso circa 3.6 miliardi di visite^[26].

3.4.3 Ingka Centres e Ingka Investments

Ingka Centres e Ingka Investments rappresentano i due ulteriori core business che compongono il gruppo INGKA e ricoprono funzioni rispettivamente ben precise. Ingka Centres racchiude e gestisce strutture molto simili ai negozi IKEA, che però

²⁶ Dato disponibile a <https://www.ingka.com/>

differiscono da quest'ultimi perché vedono l'inserimento all'interno di collaborazioni con altre aziende partners, che li rendono dei veri e propri centri, o "meeting place", in cui non è presente il solo marchio IKEA. Dall'altro lato, con IKEA Investments, come sottolinea il nome stesso, s'intende il core business che si occupa degli investimenti, il cui obiettivo è quello di realizzare investimenti che portino un ritorno finanziario, ma che allo stesso tempo abbiano un impatto significativo sui consumatori e sull'ambiente.

3.5 Struttura della catena logistica IKEA

Definiti quindi i diversi aspetti che compongono il sistema IKEA, ora si va a trattare nello specifico il sistema logistico utilizzato dall'azienda, andando a specificare dove le diverse parti trattate in precedenza, si inseriscono all'interno della catena logistica. Nei capitoli passati era stata definita la struttura generale base di un sistema produttivo aziendale, composto agli estremi da clienti e fornitori, con all'interno le operazioni di approvvigionamento, produzione e distribuzione e caratterizzato da due tipi di flussi, quello fisico e quello informativo (Figura 3-7).



Figura 3-7: Schema logistico generale

Tuttavia, questa definizione, come è stato detto, rappresenta un sistema produttivo in maniera generalizzata. Apportando le opportune modifiche, sarà quindi necessario andare a definire una catena rappresentativa del sistema IKEA, tenendo in considerazione l'organizzazione e la struttura del business aziendale di cui si è parlato in precedenza, ed inserendo al suo interno le varie componenti che costituiscono il gruppo IKEA.

Tutto ciò è possibile vederlo nella Figura 3-8, dove è raffigurata una possibile rappresentazione del funzionamento e dell'organizzazione del sistema produttivo IKEA. Il primo aspetto che lo contraddistingue consiste nella suddivisione della catena in due sezioni differenti, una prima parte che fa riferimento ad IKEA franchisor e una seconda parte riferita ad IKEA franchisees. Questa struttura riprende l'organizzazione del sistema IKEA di cui si è parlato in precedenza, dove nella prima parte si inserivano la fase produttiva e quella distributiva dei prodotti IKEA, mentre nella seconda ricadeva la componente retail dell'azienda e di contatto diretto con il consumatore.

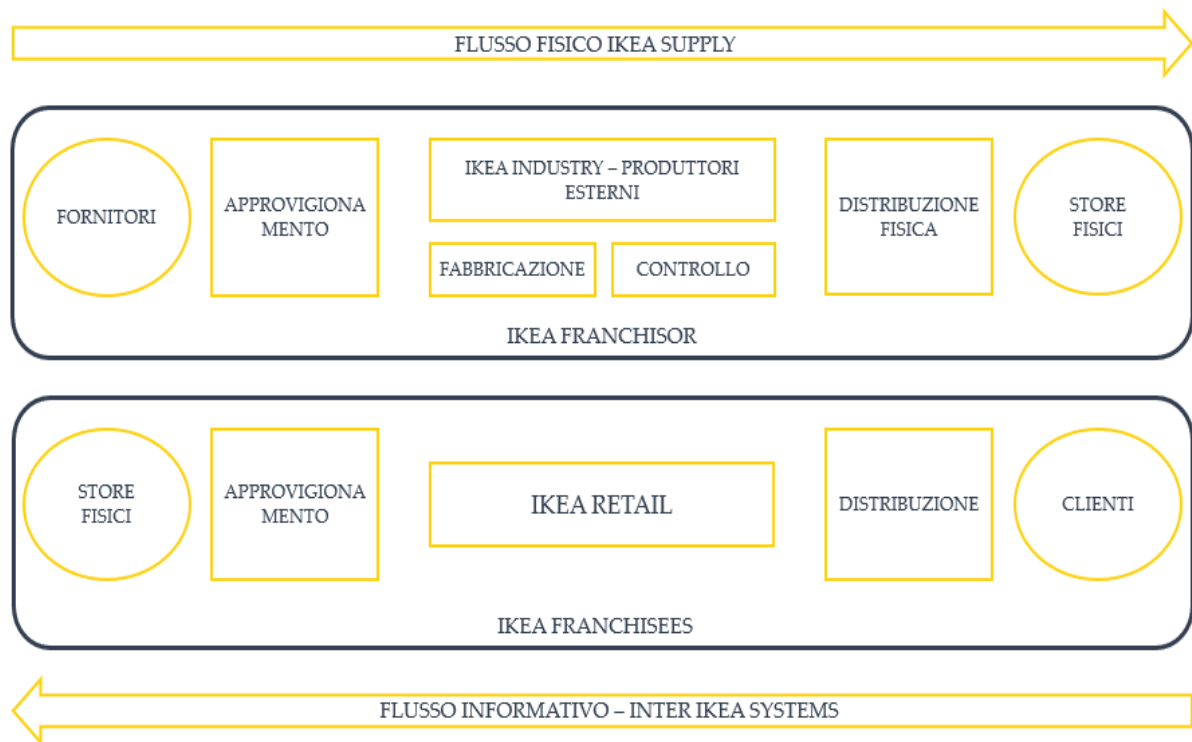


Figura 3-8: Schema del sistema produttivo IKEA

Partendo dall'analisi della parte di IKEA Franchisor, si vede che questa ha come estremo iniziale i fornitori, cioè coloro che riforniscono IKEA e i suoi produttori delle materie prime necessarie per la realizzazione dei suoi prodotti. Anche in questo caso, un'attività presente e necessaria per il funzionamento corretto della produzione è l'approvvigionamento dei materiali. La catena successivamente prosegue con la fase vera e propria di produzione e in questo caso si possono vedere dei primi aspetti distintivi del sistema IKEA. Nella definizione di un sistema produttivo, questa fase comprendeva le attività di fabbricazione, montaggio e controllo. Nella casistica IKEA, all'interno del processo ricadono solo le attività di fabbricazione, la quale comprende anche quella d'impacchettamento dei prodotti, e di controllo, escludendo però quella di montaggio. Questa, infatti, viene delegata al cliente finale e rappresenta uno dei tratti distintivi di IKEA. A livello organizzativo le parti coinvolte sono date dai produttori esterni a cui si appoggia IKEA, ed IKEA Industry, che come definito in

precedenza è responsabile della produzione di circa il 10-12% dei prodotti dell'azienda.

Proseguendo lungo la catena aziendale si arriva alla distribuzione fisica dei prodotti. In questo caso, tuttavia, s'intende una prima distribuzione dei prodotti ai diversi store IKEA o ai depositi logistici, che operano nei vari mercati. È in questo processo che si inserisce una parte del core business definito in precedenza, cioè quella del Supply Core Business dove IKEA Supply AG si occupa di procurare e distribuire i prodotti nei diversi store fisici dell'azienda. Sono proprio quest'ultimi che definiscono il secondo estremo della catena, rappresentando in un certo senso il cliente finale per quanto riguarda la sezione IKEA Franchisor del sistema produttivo.

Ora si passa quindi nella seconda sezione definita come quella di IKEA Franchisees, cioè dove operano le dodici imprese legate con un contratto franchising al gruppo IKEA, tra cui per esempio INGKA Group. Il tutto parte dagli store fisici, che tramite la collaborazione con IKEA Supply AG effettuano l'attività di approvvigionamento dei prodotti, in base alle caratteristiche del mercato e alle richieste dei consumatori.

Successivamente a questa attività, si inserisce la parte di business retail di IKEA, cioè tutte le attività realizzate internamente nei negozi, che vanno dalle attività di accoglienza e gestione dei clienti, a quelle di logistica interna dello store, come movimentazione della merce o gestione degli ordini.

Come è possibile poi vedere dalla Figura 3-8, viene definita una seconda fase di distribuzione fisica, che tuttavia si differenzia da quella precedente. Infatti, mentre prima si intendeva la fase di trasporto dei prodotti ai negozi, in questo caso, si tratta della distribuzione finale dei prodotti ai consumatori. Infine, si ha quindi che l'estremo ultimo del sistema produttivo IKEA sarà rappresentato dai clienti.

Tuttavia, ci sono ancora due elementi da definire, che svolgono un ruolo chiave nel sistema produttivo dell'azienda. Questi sono il flusso fisico e il flusso d'informazioni, che non possono mancare anche all'interno del sistema IKEA.

Per quanto riguarda il flusso fisico, come già accennato, coinvolge in primo luogo IKEA Supply AG che ha il compito rispettivamente di recuperare e distribuire i prodotti agli store fisici IKEA. Tuttavia, una volta che questi arrivano all'interno dei negozi il flusso fisico passerà in gestione ai negozi stessi, i quali si occuperanno della movimentazione interna delle merci e della distribuzione finale dei prodotti ai clienti. Infatti, in base alle necessità e agli spazi a disposizione ci sarà una gestione e una pianificazione interna di come immagazzinare la merce e quando definire eventuali spostamenti. In questo modo ogni store avrà un suo proprio flusso fisico interno, che permetterà di realizzare un processo costruito intorno alle necessità del singolo negozio, ottenendo così una maggiore ottimizzazione.

Per quanto riguarda invece il flusso inverso delle informazioni, questo partirà dai singoli negozi, che grazie alla conoscenza del mercato e dei consumatori, forniranno dati utili per la definizione dei volumi di produzione e delle quantità da distribuire nei vari mercati. Nella definizione dei core business dell'azienda, il compito di gestione dell'informazione viene affidato ad Inter IKEA Systems, che si occupa della pianificazione della produzione grazie ai dati che quotidianamente vengono forniti dagli store che operano nei diversi mercati.

Nonostante, quindi, la catena logistica possa essere suddivisa in due sezioni differenti, per assicurare una produzione efficace e garantire un alto livello di servizio al cliente, è fondamentale che le due parti e le varie componenti presenti al loro interno, cooperino tra loro e si scambino informazioni in maniera continuativa.

4 Il processo logistico di uno store IKEA

Una volta definito quindi il funzionamento che caratterizza il sistema logistico IKEA, si passa ora nel capitolo seguente ad analizzare i meccanismi specifici che caratterizzano e che vengono realizzati all'interno dei negozi IKEA, prendendo in considerazione la filiale italiana facente parte del gruppo INGKA di cui si è parlato nel capitolo precedente. Nel paragrafo 4.1, verrà spiegata la struttura di IKEA Italia, definendo le diverse realtà aziendali che la compongono e specificando le funzioni di cui ognuna di queste si occupa all'interno della catena aziendale. Nel paragrafo 4.2, si passerà a trattare della configurazione organizzativa di uno store IKEA, specificando i diversi dipartimenti in cui questo si suddivide e le diverse funzioni che ricoprono. Inoltre, verranno anche spiegate quali sono le diverse aree in cui viene suddivisa la struttura di uno store IKEA. Proseguendo con il paragrafo 4.3, si andrà invece ad analizzare più nello specifico il reparto logistico, indicando le diverse attività che gli competono, che verranno in seguito esaminate singolarmente. In particolare, nel paragrafo 4.4 si prenderanno in considerazione le attività operative del reparto, legate quindi all'approvvigionamento delle merci, alla gestione dei camion, all'immagazzinamento e alla movimentazione interna dei prodotti, mentre nel paragrafo 4.5 verranno trattate le attività che maggiormente si legano ad aspetti logistici amministrativi del negozio, come la gestione dell'inventario, la gestione delle transazioni interne e dei furti e la gestione e il controllo delle previsioni di vendita. Infine, nel paragrafo 4.6 si andrà a parlare delle attività legate alla fase finale di distribuzione della catena logistica del negozio, trattando le caratteristiche e le particolarità di ognuna di esse.

4.1 Struttura organizzativa IKEA Italia

Definita quindi la struttura e l'organizzazione generale del gruppo IKEA, si passa ora ad analizzare la sezione aziendale operante all'interno del mercato italiano.

IKEA Italia Retail rappresenta la filiale di INGKA Group che si occupa delle operazioni di vendita e distribuzione dei prodotti IKEA in Italia. Come detto in precedenza, nel 1989 venne aperto il primo negozio sul suolo italiano, seguito poi da un continuo ampliamento arrivando ad oggi a contare un totale di 24 negozi e due punti "IKEA progetta e arreda" (si differenziano dai negozi perché questi consistono in punti destinati alla progettazione di soluzioni di arredamento realizzate su misure alle richieste dei clienti)^[27].

IKEA Italia Retail si occupa quindi della gestione dei diversi punti vendita, tuttavia, come già accennato in precedenza, il gruppo IKEA in Italia presenta al suo interno altre realtà aziendali che si occupano di altri aspetti del business e della catena logistica. Prima tra tutte c'è IKEA Distribution, la quale ha il compito di gestire il deposito centrale italiano di prodotti IKEA situato a Piacenza, dove arrivano le scorte di parte dei prodotti presenti all'interno dell'assortimento IKEA, che in seguito dovranno essere distribuiti nei diversi negozi, a seconda delle domande che caratterizzano ogni singolo store. Altro elemento importante a livello logistico, è rappresentato da IKEA trading, che consiste nella sezione che si occupa del rapporto con i fornitori dei prodotti e che sarà quindi in stretta collaborazione con i fornitori esterni di IKEA e con IKEA Industry, l'azienda che produce parte del mobilio del gruppo. Infine, dal punto di vista del lato business, si ha IKEA Italia Property, che si occupa principalmente della gestione dello sviluppo del gruppo sul territorio.

²⁷ <https://www.ikea.com/it/it/>

4.2 Organizzazione store IKEA

Dopo avere spiegato in maniera generale la struttura organizzativa della sezione italiana del gruppo IKEA, è importante ora definire come viene organizzato uno store IKEA e quali sono le diverse attività e processi che vengono realizzati al suo interno.

Innanzitutto, la struttura di un negozio IKEA è suddivisa in quattro aree principali:

- Showroom: in cui è presente l'esposizione di parte dei mobili presenti nell'assortimento del negozio del negozio.
- Mercato: una sezione destinata alla vendita di prodotti di più piccole dimensioni, che viene suddivisa in piccole aree, ognuna delle quali si occupa della vendita di una determinata categoria di prodotti.
- Self-service: è solitamente la zona di maggiori dimensioni del negozio ed è destinata alla vendita ai clienti della maggiore parte dei mobili presenti all'interno dell'assortimento IKEA. Questa svolge anche la funzione di magazzino, infatti presenta una struttura a scaffali, dove a partire da una determinata altezza non raggiungibile dai clienti, vengono dedicati allo stoccaggio dei pallet di merce.
- Deposito: è una zona aggiuntiva posta lateralmente al self-service che possiedono alcuni negozi, ed è destinata a contenere la parte restante del mobilio. Anche questa ha una struttura a scaffali, tuttavia rispetto alla precedenza, la zona deposito non è accessibile ai clienti, ma solo al personale logistico.

Chiarita quindi la struttura di un negozio IKEA, si deve ora andare a definire come si compone la struttura organizzativa di uno store IKEA. Infatti, ogni singolo negozio IKEA può essere considerato una vera e propria realtà aziendale caratterizzata al suo interno da una suddivisione in dipartimenti ben precisa, dove ad ogni area sono

assegnate funzioni ed attività specifiche, che vengono svolte seguendo i valori dell'azienda e con l'obiettivo comune di favorire il successo di IKEA.



Figura 4-1: Organigramma IKEA Store

Dallo schema riportato nella Figura 4-1, è possibile osservare l'organizzazione tipica di uno store IKEA con i suoi principali dipartimenti. Partendo dalla parte di sinistra dello schema troviamo il dipartimento di contabilità, questo si dedica alla gestione di tutti gli aspetti finanziari ed economici che sono legati al negozio e alle sue attività. Inoltre, al suo interno ricade la funzione di gestione legale dello store, cioè tutte le operazioni che consentono ai vari negozi di essere in linea con le leggi locali e internazionali che sono in vigore in un determinato mercato.

Proseguendo lungo lo schema si trova il dipartimento di sales. Come è possibile osservare, questo è suddivisibile a sua volta in due ulteriori sotto aree, quella delle vendite e quella della customer relations. Quando si parla delle vendite, si intendono tutte le attività che sono legate alla gestione delle aree definite in precedenza, del mercato, del self-service e dello showroom. Nello showroom si occuperanno della gestione dei clienti e del supporto degli stessi nelle fasi di progettazione dei diversi

ambienti casalinghi, mentre nelle aree del mercato, sarà di fondamentale importanza, attuare delle buone strategie di esposizione e di organizzazione della disposizione dei prodotti, al fine di favorire e invogliare i clienti ad acquistare i prodotti delle singole aree. Inoltre, sia per il reparto vendite dedicato al mercato sia per quello dedicato al self-service e showroom, si avrà una stretta collaborazione con il reparto logistico il quale a sua volta riceverà eventuali informazioni o richieste su eventuali ordini da effettuare o su modifiche da attuare sulle previsioni di vendita. Rimanendo invece nel reparto sales e passando alla parte di customer relations, qui si inseriscono tutte le attività di assistenza e di supporto che vengono realizzate sia all'interno del negozio durante la vendita così come quelle realizzate in momenti post-vendita.

Trattando del reparto sales, si è accennato al reparto logistic e supply chain. Questo rappresenta un dipartimento fondamentale affinché il negozio possa mantenere dei livelli di operatività e di soddisfazione del cliente elevati. Questo, infatti, racchiude e gestisce al suo interno tutte le attività di approvvigionamento e riordino dei prodotti del negozio, così come le attività di movimentazione della merce all'interno dello store e la gestione dell'inventario dei singoli prodotti. Per questo motivo è importante che il dipartimento attui una stretta collaborazione con il dipartimento delle vendite, in modo tale che ci sia un continuo scambio di informazioni riguardanti i livelli di vendita dei singoli prodotti e delle diverse aree in cui si suddivide il mercato. Infatti, l'obiettivo principale del reparto logistico consiste nel riuscire a soddisfare in maniera continua il cliente e mantenere un flusso costante di entrata dei prodotti all'interno del negozio.

Un altro dipartimento con cui collabora in parte logistic & supply, è rappresentato da quello di Come-In. Questa è l'area che si occupa dell'allestimento e del design delle diverse esposizioni dei mobili all'interno del negozio. Come detto collabora in parte con la logistica perché è quest'ultima che si occupa di registrare le diverse movimentazioni in negozio, anche nella casistica che la merce venga presa e utilizzata per esposizioni interne al negozio. Inoltre, il reparto Come-In si occupa anche della

realizzazione e disposizione di tutti gli elementi grafici che devono essere inseriti in negozio, come cartelli o immagini pubblicitarie.

Ultimo reparto rappresentato nello schema, ma non meno importante, è quello di People & HR, che rappresenta il dipartimento di risorse umane di uno store IKEA. L'area seguente si occupa di tutte le attività che riguardano la gestione del personale interno del negozio, così come delle attività di reclutamento.

Infine, si hanno poi i reparti di Marketing & Comunicazione e di Sicurezza, Property & Facility Management. Per quanto riguarda Marketing & Comunicazione, si potrebbe pensare che questo abbia compiti e funzioni simili al reparto di Come-In definito in precedenza, tuttavia in questo caso quest'area si occupa principalmente della gestione dei canali di comunicazione e promozionali del negozio, come per esempio il sito di eCommerce e i social media. Inoltre, si occupa di mantenere i lavoratori informati e connessi tra loro all'interno dell'ambiente lavorativo. Dall'altro lato invece il reparto di Sicurezza, Property & Facility Management si occupa principalmente della gestione di tutte le norme e i problemi del negozio legati alla sicurezza, al fine di garantire la salvaguardia del negozio, dei lavoratori e dei clienti.

4.3 Reparto Logistic & Supply Chain

Vista quindi la composizione e l'organizzazione generale di IKEA in Italia e di un corrispondente store IKEA, si passa ora ad analizzare maggiormente nel dettaglio il reparto di Logistic & Supply Chain, specificando come questo è organizzato e quali sono le principali attività e mansioni da cui questo è composto. Come già accennato, il reparto di logistica racchiude al suo interno funzioni chiave che permettono di garantire un corretto funzionamento del negozio. Per questo motivo è molto importante che tutte le sue operazioni siano svolte nella maniera più efficiente possibile.

L'obiettivo principale che si prefissa di raggiungere è quello di riuscire a garantire la presenza in modo continuativo di tutti i prodotti dell'assortimento all'interno di un negozio IKEA, infatti, la strategia che si propone di utilizzare IKEA per riuscire a raggiungere una massimizzazione delle vendite, consiste nel cercare di garantire che i posti vendita interni del negozio dei singoli prodotti siano sempre pieni, in modo tale da assicurare che il cliente sia in grado di potere individuare con facilità la posizione di un determinato prodotto.

Vista l'elevata quantità di prodotti venduti nell'assortimento IKEA, un basso quantitativo di un bene specifico, si tradurrebbe in una difficoltà ad essere visto e trovato dal cliente all'interno del negozio, generando quindi una possibile perdita in termini di vendite e di conseguenza di ricavi. Per il raggiungimento di tali obiettivi è necessario quindi che tutte le attività che caratterizzano la catena logistica interna di un negozio siano svolte all'unisono e in cooperazione tra loro. Bisogna poi ricordare che uno dei valori cardine della filosofia IKEA, di cui si è parlato nei capitoli precedenti, è dato dalla consapevolezza dei costi, che deve quindi essere applicata anche in questa ottica, bisogna essere in grado di unire l'efficienza ad una minimizzazione dei costi e degli sprechi, sia in termini di costi ma anche in termini di tempo e spazio. In questo senso, il primo elemento che costituisce un risparmio non indifferente per l'azienda e in particolare modo per la logistica è costituito dal packaging che viene utilizzato per i mobili IKEA. Questo caratterizza da sempre lo stile IKEA e rappresenta un primo aspetto su cui l'azienda è in grado di attuare una riduzione dei costi e degli spazi utilizzati.

Infatti, il design dell'imballaggio IKEA viene definito come se fosse stato realizzato in "formato logistico" secondo il principio cardine "air out, product in" (FORBES, 2005), cioè dove si cerca di eliminare tutto ciò che è superfluo, lasciando all'interno unicamente il prodotto. La definizione data appena prima deriva dal fatto che questo tipo di imballaggio è stato appositamente pensato al fine di ridurre i costi legati alla

logistica, permettendo all'azienda di ridurre gli spazi dei singoli prodotti, aumentando di conseguenza il numero di prodotti immagazzinabili e trasportabili attraverso i diversi mezzi di distribuzione utilizzati.

Già da questo primo aspetto si può quindi osservare come IKEA metta al centro della strategia aziendale la riduzione degli sprechi, in modo tale da potere mantenere prezzi bassi senza andare ad intaccare la qualità dei prodotti. Ora però è necessario andare a definire quali sono le attività che compongono la logistica di un negozio IKEA e quali sono le caratteristiche che le rendono uniche o che gli permettono di ridurre i costi associati, rispetto ai metodi utilizzati da altre realtà aziendali che operano nello stesso settore.



Figura 4-2: Schema delle attività del reparto logistico

Nella Figura 4-2 sovrastante, vengono riportate tutte le attività che si inseriscono all'interno della gestione logistica di uno store IKEA. Queste sono inserite in base alla posizione temporale che occupano all'interno della catena logistica. Si partirà quindi da attività che si svolgono nella parte iniziale, come il riordino della merce, fino ad arrivare ad attività che verranno realizzate nella fase finale del processo logistico legate

quindi al processo distributivo degli ordini. In seguito, come è possibile osservare dall'immagine, si nota come la logistica comprenda funzioni operative come la gestione dei camion e l'immagazzinamento delle merci, ma anche funzioni amministrative e di supporto per esempio legate alla gestione e registrazione delle transizioni interne oppure alla registrazione dei furti che avvengono nel negozio.

Ogni funzione, deve però essere svolta al meglio, in modo tale da garantire che sia il flusso fisico delle merci che il flusso informativo dei dati sia costantemente aggiornato e in grado di dare una visione panoramica del negozio.

4.4 Attività logistiche operative

Tra le attività definite nella figura precedente si ha un gruppo di queste che può essere definito come attività operative. Infatti, le attività che verranno spiegate in seguito, sono tutti processi operativi realizzate in parte all'interno dell'area self-service del negozio e in parte nel deposito, che come detto in precedenza costituiscono i magazzini dei negozi IKEA. Qui si inseriscono le attività di gestione dei camion, di approvvigionamento della merce, di immagazzinamento, così come tutte le attività di movimentazioni della merce internamente al negozio, che si svolgono in parte anche nelle zone del mercato e dello showroom dello store.

4.4.1 Approvvigionamento merce

La prima attività di cui si occupa la logistica IKEA è rappresentata dall'approvvigionamento delle merci e del riordino dei prodotti. Questa attività, come si vede anche all'interno della figura mostrata in precedenza, si colloca nella fase iniziale della catena logistica del negozio e costituisce una fase fondamentale per garantire il buon funzionamento del negozio.

Infatti, l'obiettivo IKEA come detto, è quello di riuscire ad avere tutti i prodotti disponibili in ogni momento all'interno dello store, per questo motivo l'approvvigionamento di merce diventa un processo essenziale che deve realizzarsi nel modo più efficiente possibile all'interno di IKEA, al fine di riuscire a garantire un rifornimento continuo dei prodotti. L'elemento chiave per il raggiungimento di tali obiettivi consiste nel riuscire ad attuare una programmazione di riordino della merce efficace in termini di tempo e quantità e che sia in grado di colmare in modo continuo il flusso di merce in uscita dal negozio.

Come molte delle grandi realtà aziendali, anche IKEA oggi utilizza dei software aziendali che sono in grado di generare ordini in modo automatico, affidandosi ai dati previsionali che vengono inseriti nel sistema e che a loro volta sono generati in maniera automatizzata, anche in questo caso tramite l'utilizzo di software. Il funzionamento però segue una strategia di base. Ogni articolo del negozio, infatti, è caratterizzato da un "lead time"^[28], che in questo caso rappresenta il tempo che ci impiega un determinato prodotto per essere consegnato al negozio. In seguito, ad ogni prodotto viene assegnato un punto di riordino, una quantità massima che si può avere in negozio e una previsione di vendita, che può essere definita in modo automatico oppure essere modificata ed inserita manualmente. Tenendo in considerazione questi aspetti, il software IKEA sarà quindi in grado di emettere ordini che avranno quantità in grado di ristabilire i livelli di stock corretti, ed arriveranno con tempistiche tali da evitare un esaurimento delle scorte e quindi un'impossibilità nel riuscire a soddisfare la domanda.

Il sistema che viene utilizzato è quindi in grado di generare ordini futuri avanti nel tempo, tuttavia, in alcuni casi gli ordini che vengono generati dal sistema potrebbero risultare incorretti. In ogni caso, infatti, il sistema è in grado di fornire in modo

²⁸ Lead Time significa il "tempo di attraversamento", ovvero il tempo che scorre tra l'inizio e la fine di un processo produttivo e, nella sua accezione più generale, indica il tempo di risposta che un'azienda impiega per soddisfare la richiesta di un cliente.

automatico, degli allarmi che avvisano di ordini che differiscono a livello quantitativo dagli ordini precedenti generati per lo stesso prodotto. Sarà quindi importante, affiancare all'automazione del sistema, un controllo periodico manuale, in modo tale da evitare l'arrivo di quantità errate, che potrebbero portare a livelli di over stock troppo alti e quindi a costi di immagazzinamento e gestione della merce aggiuntivi per il negozio.

Infine, c'è un altro aspetto dal punto di vista degli ordini che deve essere preso in considerazione e che caratterizza il sistema logistico IKEA e cioè gli EXTRA ORDER. Questi rappresentano un particolare tipo di ordini che possono essere fatti giornalmente in maniera manuale, unicamente per determinati prodotti. Infatti, sono ordini che solitamente vengono fatti per prodotti con alti volumi di vendita e che rappresentano articoli principali all'interno dell'assortimento IKEA. Quando si effettuano degli ordini di questo genere, vengono inviati al deposito centrale italiano definito in precedenza, situato a Piacenza, il quale immagazzina scorte di una determinata gamma di prodotti che in seguito va a distribuzione nei diversi negozi. Ovviamente, per potere essere evasi, il deposito deve avere il prodotto richiesto all'interno del suo magazzino e deve verificare che quelle quantità di prodotto non siano già destinate ad altri negozi. Tuttavia, la particolarità importante a livello logistico, è che questi sono ordini che permettono di avere un lead time molto corto, solitamente di tre giorni. Vengono quindi usati principalmente quando il negozio ha avuto delle vendite eccezionali o superiori a quelle previste oppure in casi in cui il negozio necessita di quantitativi aggiuntivi per un determinato articolo.

4.4.2 Gestione camion

Un'attività realizzata dalla logistica, che accompagna l'approvvigionamento e l'arrivo delle merci, consiste nella gestione dei mezzi di trasporto che arrivano al negozio. Nello specifico ci sono due tipologie di camion:

- Camion che arrivano da fornitori esterni, caratterizzati da un lead time più lungo
- Camion che arrivano dal deposito centrale di Piacenza

In alcuni casi poi, si ha anche una terza tipologia di camion, costituiti da i mezzi che arrivano da eventuali depositi esterni che possiede il negozio.

In questo caso la logistica deve quindi occuparsi dello scarico di tutta la merce e successivamente della sua registrazione ad inventario. Questa fase rappresenta un'attività molto importante dal punto di vista logistico. In primo luogo, permette di controllare che tutta la merce che era in programma di arrivare sia stata consegnata correttamente e permette di individuare eventuali pezzi che si sono rovinati durante il tragitto. In secondo luogo, è importante che la merce arrivata venga registrata correttamente a sistema, in modo tale che il quantitativo che viene mostrato in inventario sia veritiero. Eventuali errori potrebbero portare a ordini futuri non necessari e quindi a costi aggiuntivi che potevano essere evitati.

4.4.3 Immagazzinamento

L'attività immediatamente successiva allo scarico dei camion consiste nell'immagazzinamento della merce. Questa attività viene svolta principalmente a negozio chiuso, questo perché gran parte delle scaffalature del magazzino di un negozio IKEA si trovano nella zona self-service, che è accessibile ai clienti, quindi per potere operare in sicurezza utilizzando le varie tipologie di carrelli elevatori, è necessario concludere questa attività prima che il negozio venga aperto.

Tuttavia, parte delle scaffalature si trovano anche all'interno del deposito, che come detto in precedenza è accessibile solo al personale, in questa zona quindi le attività di immagazzinamento possono essere proseguite anche durante la rimanente parte della giornata.

Anche in questa fase avviene una seconda registrazione dei pallet di merce all'interno del sistema, in questo caso però consiste nel registrare il codice del prodotto nella posizione a magazzino in cui viene stoccata. È importante che questo avvenga in modo corretto per evitare le perdite di pallet oppure di spazi liberi in magazzino.

Quando viene effettuata questa fase, per potere determinare dove andare a stoccare un determinato prodotto, il sistema prende in considerazione una serie di aspetti:

- Il tipo di pallet e dimensioni dei prodotti: IKEA ha sostituito gran parte dei tipici euro pallet in legno, con pallet IKEA realizzati in cartone, che in alcuni casi, in base alle dimensioni del packaging del mobile, possono avere dimensioni differenti rispetto ai precedenti e per questo motivo hanno bisogno di occupare slot con dimensioni precise in magazzino.
- Il tipo di prodotto: gli articoli che vengono immagazzinati all'interno del deposito vengono classificati in tre tipologie definite come fast movers, medium movers e slow movers, questo in base alla velocità con cui questi vengono venduti. Rispettivamente i fast movers si trovano nella zona più vicina alla preparazione ordini mentre gli slow movers saranno quelli più distanti.
- Le posizioni vuote: ovviamente, quando si effettua il processo di immagazzinamento, bisogna tenere in considerazione quali posizioni si trovano libere al momento.

4.4.3.1 Controllo pallet persi

Una funzione che la logistica realizza, che si può considerare di supporto al magazzino, è quella del controllo dei pallet persi. Questa è un'attività che viene realizzata periodicamente all'interno del negozio IKEA e che nello specifico consiste nel controllare l'eventuale presenza di pallet in magazzino ma che non sono registrati a sistema. Infatti, il sistema IKEA è in grado di generare una lista che si aggiorna in

modo continuo, di tutte le posizioni vuote presenti lungo le diverse campate del magazzino, permettendo di realizzare così un controllo delle singole posizioni.

Quando viene effettuato il controllo, utilizzando i dati forniti dal sistema, i possibili scenari che si possono avere sono:

- Una posizione in campata segnalata come vuota che è effettivamente vuota
- Una posizione in campata segnalata come vuota che in realtà contiene un pallet, in questo caso si ha trovato quindi un pallet che era andato perso. Di conseguenza si dovrà andare ad individuare il codice dell'articolo e in seguito andarlo a registrare a sistema
- Una posizione non segnalata come vuota che in realtà è vuota, in questo caso si dovrà attuare il procedimento opposto, cioè si dovrà andare a togliere dal sistema il pallet che era segnato come stoccato in quella determinata posizione

L'obiettivo di questa attività è quello di migliorare e supportare ulteriormente la gestione del magazzino, andando ad individuare possibili errori di immagazzinamento, che potrebbe causare in futuro costi aggiuntivi di movimentazione oppure problemi inventariali al negozio.

4.4.4 Movimentazioni interne

Un'altra attività di cui si deve occupare la logistica consiste nella movimentazione delle merci all'interno del negozio. Questa attività viene realizzata giornalmente e consiste nel muovere parte dei prodotti stoccati nei posti vendita del negozio a loro assegnati. In questo modo si ha un riempimento e un flusso di prodotti continuo dal magazzino al negozio. Come è stato detto in precedenza infatti, uno degli obiettivi della logistica è quello di riuscire a garantire la presenza costante in vendita di tutti gli articoli che fanno parte dell'assortimento del negozio e di generare un flusso efficiente e continuo di merce all'interno del negozio.

In questo caso l'attività di riempimento si divide in due parti, che vengono realizzate in contemporanea quando il negozio è ancora chiuso:

- Una parte dedicata al riempimento dei posti vendita del negozio, dove vengono movimentati prodotti di più piccole dimensioni e vengono utilizzati mezzi che possano transitare facilmente negli spazi del mercato e dello showroom.
- Una seconda parte dedicata al riempimento della zona self-service, dove i prodotti movimentati sono in prevalenza mobili e sono caratterizzati da dimensioni maggiori.

In questo caso l'obiettivo principale della logistica consiste nel cercare di minimizzare il più possibile il numero di movimentazioni della merce che vengono realizzate in negozio. Infatti, il principio alla base consiste nell'idea del costo per tocco, cioè che maggiori saranno i numeri di volte che verrà toccato un prodotto, maggiori saranno le movimentazioni e di conseguenza i costi. IKEA quindi, sempre in una visione di consapevolezza dei costi, si pone l'obiettivo logistico di effettuare il minimo delle movimentazioni una volta che le merci arrivano all'interno dello store.

4.5 Attività di logistica amministrativa

Definite quindi le attività operative della logistica, si passa ora alle attività di natura amministrativa e gestionale del reparto logistico, che vengono quindi realizzate in ufficio e che non richiedono un'operatività diretta all'interno del magazzino e del negozio, ma che necessitano di strumenti di analisi e dati utili per la loro corretta realizzazione.

4.5.1 Previsioni di vendita

Nella spiegazione sul funzionamento del sistema di approvvigionamento IKEA è stato nominato il concetto di previsione di vendita e la gestione di quest'ultimo rappresenta infatti, un'altra attività importante che viene affidata e di cui si occupa il reparto logistico di IKEA, che tuttavia, mentre le attività precedenti erano affidate al reparto operativo della logistica, questa viene affidata alla parte amministrativa della logistica. Quando si parla di previsione di vendita, definita anche con il termine "forecast", si indicano i quantitativi o i volumi di vendita di un prodotto, che si prevedono di realizzare, durante un determinato periodo di tempo considerato, che può essere per esempio settimanale, mensile, trimestrale o annuale. Tuttavia, per potere effettuare delle previsioni corrette di vendita bisogna andare a capire in parte quale sarà la possibile domanda da parte del consumatore che caratterizzerà un prodotto.

Nella Figura 4-3 è possibile osservare quali sono le quattro componenti che costituiscono la domanda di un articolo. Tra queste la componente randomica rappresenta quella a cui bisogna porre maggiormente attenzione perché caratterizzata dalla maggiore imprevedibilità. Invece, per quanto riguarda la componente stagionale, questa rappresenta delle variazioni della domanda che si ripetono nel tempo con un andamento definito, rendendola in questo modo di più facile previsione.

La componente ciclica si differenzia da quest'ultima dal fatto che la variazione ciclica è causata da fattori che riguardano un intero settore e che di conseguenza sono difficili da identificare. Infine, si ha la componente di trend che rappresenta le variazioni del valore medio che si verificano in un arco di tempo lungo.

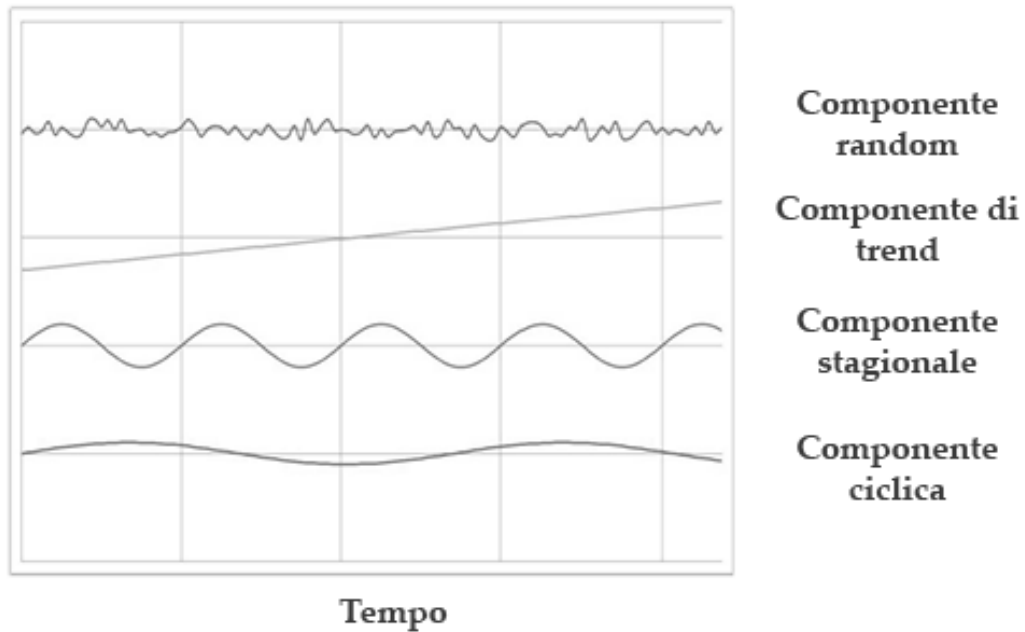


Figura 4-3: Componenti della domanda, slide di Programmazione della produzione Logistica: Previsione della domanda, pag. 18 (Schenone, 2020/21)

Nel caso IKEA, ogni prodotto è caratterizzato da una data di inizio vendita e da una data di fine vendita del prodotto, e ad ognuno di questi, dal momento in cui il singolo articolo potrà essere venduto all'interno del negozio, gli verrà associata previsione di vendita. Questa si basa sul numero di pezzi che si pensa verranno venduti all'interno dello store e il periodo di tempo che viene preso in considerazione è settimanale, facendolo iniziare dalla domenica e facendolo terminare il sabato, inoltre, anche in questo caso, il tutto è definito in modo automatizzato.

Tuttavia, qui diventa determinante l'attività di gestione e modifica manuale dei forecast da parte del reparto logistico. Infatti, le previsioni realizzate in maniera computerizzata, nonostante si basino su una moltitudine di dati, non possono essere totalmente affidabili, perché non sono in grado di tenere in conto quelle che sono le situazioni, le attività e le eventuali problematiche che si hanno all'interno dei singoli negozi, ed è per questo che diventa fondamentale che la logistica applichi un controllo costante.

Aspetti come il posizionamento di un articolo in negozio, le quantità in vendita, attività promozionali sono tutte componenti che vanno ad influire sulle vendite dei singoli prodotti. L'obiettivo della logistica diventa quindi quello di riuscire ad eseguire un controllo continuo sui forecast di vendita in modo tale da evitare il generarsi di previsioni non veritiere che potrebbero portare a due differenti scenari:

- Delle previsioni troppo alte, che di conseguenza portano il sistema a creare nuovi ordini, causando in seguito un problema di over stock nel magazzino.
- Delle previsioni troppo basse, che porterebbero alla situazione contraria, in cui il sistema non genera ordini e di conseguenza si creano problemi di shortage.

Inoltre, un parametro che viene utilizzato per valutare l'efficienza di ogni singolo negozio e per misurare le performance delle previsioni, è rappresentato dalla forecast accuracy. L'obiettivo sarà quindi quello di riuscire a mantenere la percentuale più alta possibile di previsioni corrette, sia nel breve periodo che nel lungo periodo.

Per potere attuare un controllo corretto, la logistica deve lavorare e collaborare a stretto contatto con il reparto Sales e in particolare con i responsabili delle diverse aree del negozio. Sono questi, infatti, che spesso fanno da supporto alla logistica indicandogli quali forecast modificare ed in che modo modificarli, perché rappresentano le parti che sono maggiormente informate su quelli che sono i livelli di vendita dei singoli prodotti e inoltre sono loro che definiscono come organizzare e posizionare i diversi articoli all'interno delle aree. Solo un continuo flusso di informazioni tra i due reparti consentirà di mantenere delle previsioni di vendita vicini a quelle reali, permettendo di evitare errori che si potrebbero tramutare in perdite economiche oppure in costi addizionali.

Tuttavia, visto l'elevato numero di articoli che fanno parte dell'assortimento IKEA, a volte ci possono essere dei casi in cui, il forecast di vendita, definito dal sistema o modificato in precedenza su richiesta del reparto sales, deve essere nuovamente cambiato perché non rappresentativo dell'effettivo andamento delle vendite. In questo

caso per potere determinare, un valore adatto da potere inserire nella settimana corrente e da cui in seguito il sistema estrapolerà i valori delle settimane successive, è necessario tenere in conto di una serie di fattori:

- La vendita media delle settimane precedenti: quando l'andamento delle vendite non è costante si può utilizzare come valore di riferimento quello della vendita media
- Il quantitativo in inventario: valori bassi di vendita a volte potrebbero essere causati dal fatto che la quantità di merce in negozio è bassa, il che fa sì che il cliente abbia difficoltà a trovare il prodotto
- Data dell'ultimo inventario: questo dato è importante perché un controllo inventariale vecchio potrebbe essere falsato e il negozio potrebbe in realtà non avere un determinato articolo
- La tipologia di prodotto: questo aspetto vale soprattutto per articoli stagionali, come prodotti natalizi o estivi, dove l'avvicinarsi delle rispettive stagioni potrebbe provocare degli aumenti imprevisti delle vendite, rendendo di conseguenza il forecast errato

Quindi, nel momento in cui si va a modificare un forecast di vendita, è importante tenere in considerazione tutti questi fattori, che permettono di definire un quadro completo della situazione di ogni singolo prodotto.

4.5.2 Gestione inventario

Un'attività di fondamentale importanza che ricade nelle mansioni affidate all'area logistica è quella di gestione e controllo dell'inventario. Questa rappresenta un'attività chiave perché serve a definire il quantitativo di pezzi, per ogni singolo articolo, che sono presenti all'interno del negozio e viene realizzata giornalmente dalla parte amministrativa del reparto logistico.

Il processo viene effettuato per ogni prodotto per il quale è necessario un controllo inventariale, che può essere stato richiesto direttamente dal sistema oppure può essere stato richiesto dai singoli responsabili della vendita che hanno riscontrato delle divergenze con gli inventari di determinati prodotti. Questo si divide in due fasi principali:

- Fase di conteggio: questa prima parte operativa del processo, consiste nell'effettuare un conteggio del quantitativo di pezzi del prodotto presenti in stock e nei posti vendita in negozio, andando a registrare a sistema la quantità trovata tramite il palmare.
- Fase di controllo: una volta ricevuta la quantità, tramite il software informatico, si andrà ad analizzare se il quantitativo trovato è uguale o si avvicina al quantitativo che in teoria, secondo il sistema, dovrebbe esserci in negozio.

Eseguendo la fase di controllo per ogni singolo prodotto, si potranno verificare due casistiche principali differenti:

- La quantità trovata si discosta di poco o è uguale a quella definita a sistema e verrà di conseguenza registrata come nuova quantità.
- La quantità trovata è troppo discordante con quella registrata a sistema e verrà di conseguenza rimandata ad un nuovo controllo inventariale che verrà eseguito il giro successivo.

Tuttavia, quando una quantità si discosta dalla quantità teorica presente in negozio, è importante prima capire bene se questa rappresenti effettivamente lo stock totale di un articolo presente in negozio. Infatti, un altro indicatore di valutazione degli store IKEA è dato dalla stock accuracy, questo viene dato mensilmente e tiene in considerazione il numero di prodotti inventariati e quanti di questi inventari erano corretti, cioè sono stati registrati non discostandosi del 5% in più o in meno rispetto alla quantità che era registrata a sistema.

Per questo prima di registrare quantità che si discostano di percentuali maggiori è bene andare ad analizzare una serie di fattori:

- La data dell'ultimo controllo inventariale: più il controllo è vecchio, maggiore è la probabilità che il quantitativo reale presente in negozio si discosti da quello che viene riportato a sistema
- Eventuali transazioni interne avvenute in giornata: infatti la quantità che definisce il sistema non tiene in conto delle transazioni interne che avvengono durante la giornata
- Le vendite della giornata: così come le transazioni, le vendite della giornata non vengono considerate
- Eventuali arrivi: se la quantità registrata eccedesse la quantità teorica, potrebbero esserci arrivi che non sono stati inventariati

L'obiettivo della logistica diventa quindi quello di effettuare un controllo inventariale efficace e continuo, in modo tale che questo sia affidabile e che sia in grado di fornire una visione completa dei quantitativi presenti in negozio il più vicino possibile a quello reale. Inoltre, il sito di eCommerce di IKEA si basa sull'affidabilità dell'inventario, di conseguenza è necessario che i prodotti siano effettivamente presenti all'interno del negozio. Eventuali errori inventariali potrebbero portare al generarsi di ordini da parte dei clienti che in seguito non troverebbero disponibili gli articoli ordinati, causando un conseguente disservizio per il consumatore e quindi un calo della fiducia che questo ripone nell'azienda e nel negozio.

4.5.2.1 Gestione delle transazioni interne e dei furti

Due attività che rappresentano funzioni di supporto ma che vanno ad influire sull'inventario sono la gestione dei furti e la gestione e registrazione delle transazioni interne.

Per quanto riguarda la gestione dei furti, il compito della logistica consiste principalmente nel registrare il furto e nell'effettuare l'inventario di quei prodotti, in modo tale da potere stornare la quantità rubata.

Invece, quando si parla di transazioni interne, si intendono diversi tipi di transazioni della merce che devono essere registrate a sistema, il quale procederà in automatico a togliere il quantitativo di pezzi registrato dall'inventario. Le varie tipologie di transazioni vengono differenziate tra loro tramite l'utilizzo di un numero a tre cifre e una volta che vengono registrate a sistema, questo toglierà o aggiungerà, in base alla tipologia di transazione, la quantità a quella inventariata.

Anche in questo caso, sia per i furti che per le transazioni interne, è importante che queste vengano eseguite nel modo corretto controllando che le quantità inserite siano quelle giuste, perché in caso contrario, eventuali errori avrebbero delle ripercussioni sulla qualità e sull'esattezza dell'inventario.

4.5.2.2 Gestione SAC

Un'altra funzione di supporto in cui è coinvolta in parte la logistica, consiste nella gestione delle SAC, cioè delle pratiche che vengono aperte dai clienti, legate a differenti tipi di problemi che possono essere avvenuti durante l'acquisto dei mobili. Esempi di apertura di una SAC possono essere dati dal danneggiamento o dalla mancanza di un mobile all'interno di un proprio ordine, oppure la richiesta di reso di un articolo o di annullamento di un ordine. Tutte queste pratiche coinvolgono principalmente tre aree di un negozio IKEA:

- Il servizio clienti
- Il reparto di recovery
- La logistica

Il processo ha inizio dal servizio clienti, che si occupa della gestione delle problematiche direttamente con i clienti. Quando una pratica verrà chiusa sarà

registrata a sistema con un codice univoco di identificazione. A questo punto, il reparto amministrativo della logistica, eseguirà un secondo controllo ulteriore in cui verificherà che il codice delle diverse SAC registrate corrisponda con il codice riportato sulla versione cartacea. In seguito, si andranno ad archiviare in modo tale che se sorgeranno delle contestazioni in futuro, si avrà a disposizione la documentazione per potere risalire alla pratica corrispondente.

Per quanto invece riguarda il reparto di recovery, come detto in precedenza, questo consiste in un reparto particolare che caratterizza il sistema IKEA. Questo, infatti, si occupa della gestione operativa dei resi effettuati dai clienti, infatti una volta che questi vengono consegnati al servizio clienti passano in seguito al reparto di recovery, il quale si occuperà della rivendita, a prezzi ribassati, degli articoli all'interno della zona definita "angolo delle occasioni". L'obiettivo di IKEA, oltre a quello di essere più sostenibile diminuendo gli sprechi, consiste nel riuscire a recuperare parte dei profitti sui mobili o sugli articoli che vengono restituiti al negozio.

4.6 La fase di distribuzione

Come detto in precedenza quando è stata definita la catena logistica di uno store IKEA, è stato detto che all'interno dei negozi è presente una seconda fase distributiva che consiste nella distribuzione degli articoli al consumatore finale. Alla logistica spettano quindi anche le diverse attività legate alla gestione e distribuzione degli ordini che vengono realizzati dai clienti.

IKEA offre principalmente quattro diversi servizi di consegna al cliente:

- Delivery Indoor Standard: tipologia di consegna standard al cliente
- Pick Up Locker IKEA: il cliente può ritirare l'ordine in negozio in appositi IKEA Locker, selezionando la fascia oraria di ritiro

- Pick Up at Store: anche in questo caso il cliente può ritirare il suo ordine all'interno del negozio nella zona di servizio clienti
- Express Delivery: un metodo di consegna al domicilio del cliente in cui si può decidere l'orario di arrivo dell'ordine

Viste quindi le diverse tipologie di ordini e le diverse particolarità da cui sono caratterizzati, la logistica ha quindi il compito di attuare un'efficiente e ottimale gestione e preparazione degli ordini, in modo tale da ridurre al minimo i ritardi e i disservizi per i clienti. L'obiettivo, inoltre, visto l'elevato numero di ordini che vengono realizzati online e la grande quantità di articoli presenti nell'assortimento IKEA, è quello di riuscire a evitare che ci siano delle mancanze di articoli nel momento in cui vengono preparati gli ordini ed evitare le BAM, cioè la "Bolla Articolo Mancante". Il numero di BAM che vengono realizzate dai singoli negozi, rappresenta un altro importante indicatore di valutazione del reparto logistico di un negozio.

In questo caso, un'attività importante che influisce sulla capacità di evitare questi disservizi, è data dalla gestione e controllo dell'inventario di cui si è parlato in precedenza. Infatti, sono proprio gli errori inventariali che possono ingannare sull'effettiva presenza di un prodotto in negozio.

4.6.1 Preparazione ordini

L'attività operativa che si inserisce all'interno della gestione degli ordini di cui si occupa la logistica, consiste nella preparazione effettiva di quest'ultimi in modo tale che possano essere in seguito prelevati o consegnati ai clienti. Visto l'elevato numero di ordini che si registrano quotidianamente attraverso il sito IKEA, questo processo viene svolto quotidianamente in maniera continua, in modo tale da riuscire a seguire il flusso continuo di ordini ed evitare che si formino ritardi.

L'attività si può affermare che ha inizio quando il cliente procede con la conferma ed il pagamento dell'ordine online, a questo punto il sistema del negozio in cui è stato

realizzato l'ordine andrà a registrare l'ordine in maniera automatica, definendo in base al tipo di ordine e alle specifiche fornite dal cliente la data di cut-off, cioè la data entro la quale l'ordine deve essere preparato. A questo punto, si passa alla fase centrale ed operativa del processo dove gli addetti vanno a prelevare e scannerizzare tramite palmare i singoli articoli che sono stati ordinati verranno tolti dall'inventario perché non saranno più disponibile per l'acquisto da parte di altri clienti.

Una volta terminate la preparazione, i prodotti verranno posizionati in una zona apposita del deposito vicina al servizio clienti, il quale in seguito si occuperà di prelevarli e consegnarli al cliente in base al tipo di ordine che è stato richiesto.

4.6.2 Picking Delayed

Visto quindi il funzionamento classico della preparazione degli ordini, ora si va a definire un'attività particolare che caratterizza il funzionamento dei negozi IKEA definita come Picking Delayed. Come è stato detto in precedenza, l'assortimento IKEA contiene un numero elevato di articoli, cosa che rende molto difficile, se non impossibile, riuscire ad avere uno stock continuo di tutti i prodotti all'interno del negozio e dei dati inventariali affidabili e corretti per ogni singolo articolo.

Entrambi gli aspetti rappresentano quindi elementi che rischiano di aumentare la probabilità di non avere determinati prodotti nel momento in cui si deve consegnare un ordine per un cliente. L'attività di Picking Delayed è stata introdotta, al fine di eseguire un controllo ulteriore e diminuire il rischio d'insorgenza di questi problemi. Questa consiste principalmente nell'andare a prelevare in anticipo articoli per ordini che alla data di cut off potrebbero non essere disponibili in negozio evitando in questo modo di fare le BAM – Bolla Articolo Mancante diminuendo il livello prestazionale del negozio.

Il processo può essere suddiviso in due fasi principali:

- Una fase di analisi

- Una fase operativa

La fase di analisi rappresenta la parte più importante di questa attività, infatti consiste nell'estrarre dal sistema una lista in grado di fornire le quantità che devono essere ancora prelevate per ogni singolo prodotto associate ad ogni singolo ordine. In questo modo inserendo i dati all'interno di un file Excel sviluppato dall'azienda, si potranno vedere gli articoli che saranno da controllare e in seguito fare un'analisi per stabilire quali saranno da prelevare anticipatamente.

Per potere effettuare l'analisi e definire quali prodotti andranno prelevati si dovranno tenere in considerazione una serie di elementi legati sia al prodotto e sia all'ordine a cui questo è legato:

- Stock del prodotto: se la quantità presente in negozio e stoccata è alta ci sarà poca possibilità di non avere il prodotto a disposizione al momento della consegna
- Vendita media settimanale: deve essere tenuta in considerazione andando a osservare quante settimane riesce a coprire lo stock che abbiamo a disposizione
- Cut off date: bisogna prestare attenzione alle date che si trovano in la nel tempo, in cui magari lo stock che sia aveva a disposizione è terminato
- Arrivi futuri: se ci fossero arrivi di camion vicini alla data di cut off degli ordini non sarebbe necessario fare prelevare l'articolo
- Tempo dall'ultimo inventario: come è stato detto in precedenza, soprattutto per gli articoli di piccole dimensioni, inventari vecchi possono non essere del tutto affidabili e potrebbero trarre in inganno sull'effettiva quantità presente in negozio del prodotto
- Eventuali problemi di disponibilità del prodotto: a volte infatti è possibile che degli articoli abbiano problemi a livello produttivo o di disponibilità, sarà meglio quindi in questo caso definire se occorre tenere da parte i relativi prodotti

Una volta quindi che verrà effettuata l'analisi, il reparto logistico andrà a selezionare i prodotti che andranno prelevati in anticipo e messi da parte in una zona apposita in attesa che la preparazione della parte rimanente dell'ordine venga realizzata. Si passa quindi qui alla seconda fase del processo, cioè quella operativa dove si vanno a prendere i singoli prodotti e registrarli come prelevati tramite il palmare. In questo modo, dato che questa rappresenta un'attività svolta giornalmente, i prodotti che verranno prelevati non verranno più mostrati all'interno della lista che verrà generata il giorno successivo, che tuttavia, avrà gli eventuali nuovi ordini generati durante la giornata precedente.

4.6.2.1 Gestione ordini interni

È stata quindi vista l'attività di Picking Delayed, a questa però si associa una seconda attività che ha lo scopo di aumentare ancora ulteriormente le prestazioni del negozio. Questa è stata introdotta da poco e viene utilizzata in Italia dai negozi IKEA di Corsico, Carugate e San Giuliano, che si trovano a distanze ridotte tra loro. Questa consiste nella gestione degli ordini interni, intesi come ordini che vengono fatti tra negozi differenti. Infatti, quando viene realizzata l'operazione di prelievo di Picking Delayed le casistiche che possono succedere sono rispettivamente due:

- Il prodotto è presente in negozio, quindi viene correttamente prelevato, registrato e messo da parte in attesa che l'ordine venga completato.
- Il prodotto a causa di possibili errori inventariali in realtà non è presente in negozio e quindi non può essere messo da parte.

Questa attività viene attuata quindi nell'eventualità che si realizzi la seconda casistica. In pratica quello che viene fatto, consiste nell'andare a verificare se negli altri negozi il prodotto mancante è presente. Nel caso in cui questo ci sia, verrà quindi richiesto al negozio corrispondente in modo tale che in seguito potrà essere consegnato all'interno dell'ordine per il cliente.

Gli ordini interni vengono effettuati giornalmente e sono utilizzati specialmente quando mancano prodotti che sono destinati ad ordini non molto in la nel tempo. Infatti, per ordini che hanno date di ritiro lontane, è anche possibile andare a fare ordini di merce, se questa disponibile, presso il deposito centrale di Piacenza, ordinando però l'interno pallet.

L'obiettivo consiste non solo nell'aumentare le prestazioni dei diversi negozi, ma soprattutto nell'evitare di dare dei disservizi ai clienti che porterebbero ad una perdita di fiducia di quest'ultimi verso l'azienda.

5 I vantaggi competitivi della strategia logistica IKEA

Nel capitolo seguente si andranno a trattare i vantaggi competitivi che potrebbe conseguire un'azienda attuando una gestione efficiente ed efficace della catena logistica, prendendo prima in considerazione gli aspetti che definiscono le tipologie di strategie e di vantaggi competitivi principali a livello aziendale, per poi passare in seguito alle strategie utilizzate dall'azienda IKEA, sia a livello di gruppo sia a livello di sezione italiana dell'azienda. Nel paragrafo 5.1 si andrà quindi a definire cosa si intende quando si parla di vantaggio competitivo di un'azienda, andando a specificare quali sono i due principali tipi di vantaggi e quali sono le principali strategie che possono essere utilizzate per riuscire a raggiungerli. In seguito, nel paragrafo 5.2 si passerà a trattare nel dettaglio del vantaggio competitivo principale di IKEA e della strategia che questa utilizza per riuscire a conseguirlo ed ottenere un guadagno rispetto ai propri concorrenti di mercato. Nello specifico, verrà posta maggiore attenzione nel definire quali metodologie e azioni, applicate all'interno delle attività logistiche, l'azienda utilizza per riuscire ad attuare con successo la strategia operativa che questa segue.

5.1 Il vantaggio competitivo

Prima di potere definire quali sono i vantaggi competitivi che il funzionamento logistico di IKEA permette di raggiungere all'azienda, è necessario prima andare a specificare cosa s'intende quando si parla di vantaggio competitivo aziendale e quali sono le sue caratteristiche che lo rendono importante all'interno di un contesto economico aziendale. Quando si parla di vantaggio competitivo questo viene definito come: "Un'azienda possiede un vantaggio competitivo sui suoi concorrenti diretti

quando guadagna (o ha il potenziale per guadagnare) un tasso persistentemente più alto di profitto” (Grant, 2015).

Un’azienda possiede quindi un vantaggio competitivo, quando possiede aspetti aziendali o elementi che le permettono di differenziare la propria offerta da quella dei competitors, ottenendo in questo modo dei ritorni economici maggiori rispetto a quest’ultimi. Questo viene determinato, non solo dalle caratteristiche uniche del prodotto che l’azienda produce, ma anche dalla filosofia e dal tipo di strategie che vengono adottate all’interno di un’azienda e in particolare, da come quest’ultime vengono applicate nello svolgimento delle diverse attività e processi che si realizzano all’interno del sistema produttivo aziendale. Infatti, per avere un vantaggio competitivo duraturo nel tempo, è fondamentale che tutte le attività realizzate all’interno della azienda siano in linea con la filosofia strategica che l’impresa intende seguire.

Secondo l’economista Porter^[29], come è possibile osservare dalla figura 5-1 sottostante, possono essere identificati tre principali tipi differenti di strategie aziendali che consentono a loro volta di raggiungere e ottenere due tipologie di vantaggi competitivi aziendali.

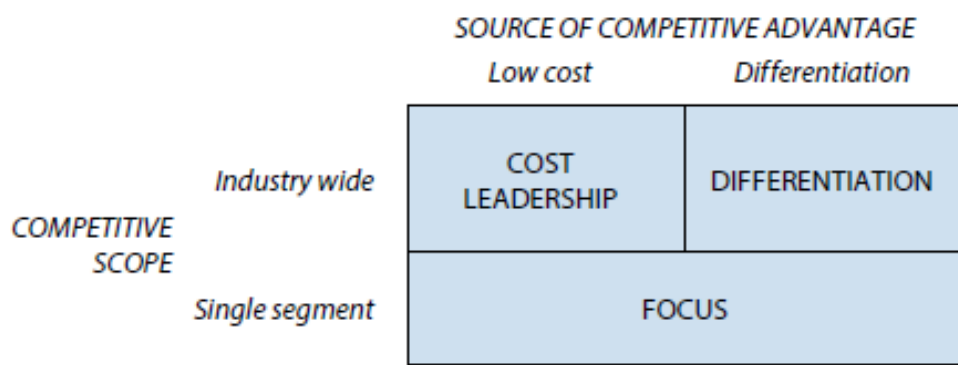


Figura 5-1: Strategie generiche di Porter, (Grant, 2015), pag.166

²⁹ Michael Eugene Porter (Ann Arbor, 23 maggio 1947) è un accademico ed economista statunitense e rappresenta uno dei maggiori esponenti della teoria della strategia manageriale

Come è possibile vedere dallo schema riportato sopra, Porter individua due principali risorse o fonti con cui un'azienda è in grado di raggiungere un livello di profitto maggiore rispetto ai propri competitors. La prima viene definita come "Low Cost" o basso costo e consiste nel riuscire ad offrire un prodotto o servizio identico con dei costi tuttavia inferiori rispetto ai competitors, il secondo modo, definito invece come "Differentiation" o differenziazione, consiste invece nel fornire un prodotto o un servizio che si differenzia dagli altri e per cui il cliente sarà disposto a pagare un prezzo superiore. Per le aziende ci saranno quindi due possibili scenari: un primo in cui avranno un vantaggio competitivo di costo, ed un secondo scenario in cui avranno un vantaggio competitivo di differenziazione rispetto ai propri concorrenti.

In seguito, Porter, unendo queste le due tipologie di vantaggi competitivi individuate, con l'obiettivo competitivo che l'azienda si prefigge di raggiungere, operando in un settore aziendale o in un singolo segmento di mercato, ha individuato tre differenti tipologie di strategie che le aziende attuano nella gestione delle proprie catene aziendali: la strategia di Cost Leadership o strategia di leadership di costo, la strategia di differenziazione indicata come differentiation e infine la strategia di Focus o focalizzazione, che viene applicata quando l'azienda opera all'interno di un singolo segmento di mercato e prende in considerazione solo una parte specifica dei consumatori che fanno parte di quel settore e che ricercano delle caratteristiche particolari nel prodotto che sono disposti a comprare. Ogni azienda, tenendo in considerazione gli aspetti che caratterizzano le differenti strategie, andrà quindi a definire quale tra queste si addice al meglio alla filosofia aziendale e al raggiungimento dei propri obiettivi. In seguito, come detto anche in precedenza, se queste verranno applicate efficacemente permetteranno di ottenere uno tra i due vantaggi competitivi prima definiti.

5.1.1 Cost leadership

La leadership di costo si può affermare che è tra le tre strategie quella maggiormente seguita dalle aziende, che si pongono come obiettivo quello di riuscire a raggiungere un sistema produttivo in grado di realizzare prodotti o servizi a costi operativi inferiori rispetto a competitors che operano nello stesso settore e mercato. L'azienda deve essere quindi in grado di sfruttare al meglio le proprie risorse e le fonti che possono generare delle riduzioni di costi lungo la catena produttiva aziendale. Le due variabili che devono essere presenti per determinarne il successo di questa strategia sono quindi:

- I costi strutturalmente minori rispetto a quelli dei concorrenti che operano nello stesso settore e che offrono una gamma di prodotti simili.
- Avere prezzi simili o di poco inferiori a quelli dei concorrenti, con livelli di qualità uguali ma con costi inferiori

Invece, per quanto riguarda i modi principali che un'azienda può avere e utilizzare per ottenere delle riduzioni dei costi sono:

- Innovazioni dei processi che fanno parte della catena produttiva, al fine di diminuire sprechi in termine di materie, di risorse e di tempo
- Un'attenta analisi ed eliminazione dei possibili costi inutili o nascosti presenti lungo la catena del valore dell'azienda.
- Attività di esternalizzazione dei processi che non fanno parte del core business dell'azienda, che come si è detto in precedenza, rappresenta uno degli aspetti principali e maggiormente utilizzati nella moderna gestione logistica aziendale.

Un aspetto critico nell'utilizzo di questo tipo di strategia consiste nel fatto che l'azienda deve essere in grado di garantire la partecipazione di tutti i lavoratori nella strategia di contenimento dei costi. Altro aspetto importante è il mantenimento della strategia

e dei risultati ottenuti, per questo è necessario affiancare un processo di controllo continuo delle prestazioni e riutilizzare i benefici ottenuti nello sviluppo di nuovi programmi per la riduzione di costo.

5.1.2 Differentiation

Altra strategia definita da Porter tra le tre principali è quella della differenziazione. In questo caso l'azienda si pone l'obiettivo di riuscire a raggiungere una posizione di unicità all'interno del mercato, utilizzando e sfruttando variabili del prodotto ritenute importanti da parte dei consumatori. L'azienda, quindi, sceglie parte di queste caratteristiche ritenute importanti e cerca di soddisfarle in un modo ineguagliabile rispetto ai concorrenti del mercato.

Come si è visto nella leadership di costo, anche in questo caso sono diversi gli strumenti che l'azienda può utilizzare per attuare una corretta strategia di differenziazione. Tra questi i principali sono:

- La migliore qualità del prodotto, che deve essere avvertita come tale anche dal cliente stesso.
- Una componente innovativa offerta nel prodotto rispetto a quelli proposti sul mercato dai suoi concorrenti.
- L'integrazione dei prodotti fisici con servizi di supporto al cliente.
- Delle strategie di marketing efficaci che siano in grado di trasmettere al cliente l'idea che la propria offerta di prodotti rappresenta qualcosa di nuovo e differenti rispetto al resto di articoli che viene offerto sul mercato.

Tuttavia, nonostante l'azienda quando utilizza e investe su una strategia di differenziazione possa permettersi di offrire prodotti a prezzi maggiori, dall'altro lato deve tenere in considerazione i costi e cercare di mantenere quest'ultimi ad un livello pari o simile a quello dei concorrenti. Inoltre, a differenza di una situazione di strategia di cost leadership è necessario tenere in considerazione che in questo caso, all'interno

di uno stesso mercato, possono coesistere tra loro più strategie di differenziazione attuate da aziende diverse.

5.1.3 Focus

Ultima strategia definita da Porter è quella di focus o focalizzazione. Questa strategia è diversa rispetto alle precedenti due, perché si basa sulla scelta mirata da parte dell'azienda di una parte molto ristretta di un settore di un mercato in cui andare ad operare e vendere la propria gamma di prodotti o servizi. L'obiettivo dell'azienda diventa quindi quello di riuscire a servire dei bisogni specifici di una parte ristretta dei consumatori di un settore, cercando di andare ad escludere eventuali concorrenti.

Questa particolare strategia, come si può osservare dalla Figura 5-1 mostrata in precedenza, presenta due varianti:

- Una strategia di focalizzazione sui costi: in questo caso l'azienda cerca di perseguire un vantaggio dal punto di vista dei costi all'interno del segmento di mercato che è stato prescelto. In questo scenario si andranno a sfruttare le differenze di costo presenti all'interno di quel settore specifico.
- Una strategia di focalizzazione sulla differenziazione: in questo caso l'azienda persegue un vantaggio di differenziazione all'interno del segmento prescelto. In questo scenario invece si andranno a sfruttare le differenti esigenze che avranno i clienti di quel mercato.

In entrambi i casi è necessario quindi andare ad individuare un segmento di mercato in cui c'è un bisogno che l'azienda sarà in grado di andare a soddisfare e l'obiettivo ultimo sarà quello di riuscire ad avere un vantaggio competitivo sui concorrenti.

Solitamente, la strategia di focalizzazione è attuabile quando i concorrenti di quel mercato hanno obiettivi più ampi e offrono la stessa offerta di prodotti a tutte le diverse categorie di clienti presenti all'interno del mercato. Una volta entrati quindi all'interno

del segmento sarà fondamentale attuare delle strategie efficaci al fine di evitare l'entrata di nuovi competitors.

5.2 La cost leadership logistica di IKEA

Definite quindi le diverse strategie che secondo l'economista Porter un'azienda può adottare e le due tipologie principali di vantaggi competitivi che da queste può ottenere, ora si passa ad analizzare la strategia che viene utilizzata dal gruppo IKEA, prendendo in particolare attenzione gli accorgimenti e le attività logistiche che permettono che questa sia attuata con successo.

Come è possibile intuire dalle informazioni che sono state fornite in precedenza riguardanti IKEA, la strategia su cui l'azienda basa le sue operazioni è quella della cost leadership, in cui ci si concentra quindi sull'aver un vantaggio di costo rispetto ai competitors che operano nello stesso settore, infatti IKEA si pone come obiettivo quello di offrire ai suoi clienti una gamma di prodotti di qualità a dei prezzi inferiori.

Infatti, come si può vedere dalla figura sottostante (Figura 5-2), il settore dell'arredamento è un settore frammentato, in cui sono presenti diverse aziende che possiedono percentuali diverse di mercato. Tuttavia, è possibile vedere come questo sia in forte crescita, prevedendo che questo avrà un tasso annuo di crescita composto (CAGR) del 4%, arrivando a raggiungere una valutazione del settore di 113,61 miliardi di dollari nel 2024.



Figura 5-2: Furniture Market by Product and Geography - Forecast and Analysis 2021-2025 (Technavio, 2021)

Come detto in precedenza, l'obiettivo di IKEA tramite l'utilizzo di una strategia di cost leadership è quello di riuscire ad offrire i suoi prodotti alla maggiore parte delle persone e riuscire quindi a possedere una fetta di mercato maggiore rispetto ai competitors. L'utilizzo di questa strategia ha permesso ad IKEA di crescere negli anni e di diventare nel 2020 l'azienda retail con il fatturato maggiore a livello globale^[30].

Già all'interno dei valori che segue l'azienda, con la consapevolezza dei costi si riscontra questa tendenza dell'azienda nella ricerca continua di una eliminazione dei costi nascosti e degli sprechi in termini di denaro ed in termini di tempo e risorse. Per potere quindi riuscire a raggiungere il suo obiettivo di qualità unita a prezzi bassi, diventa fondamentale quindi che la visione strategica incentrata sulla riduzione dei costi operativi venga utilizzata come linea guida all'interno di tutti gli aspetti e di tutte le attività che caratterizzano la catena aziendale del sistema IKEA.

A livello logistico, sono diversi i metodi che l'azienda utilizza per riuscire ad ottenere delle riduzioni dei costi rispetto ai concorrenti che operano nello stesso mercato.

³⁰ Fonte <https://www.statista.com/>

Il primo strumento che ha permesso ad IKEA di riuscire ad ottenere una riduzione significativa dei costi è stato il packaging dei prodotti, come già accennato in precedenza. Molti dei prodotti IKEA, infatti, nonostante abbiamo un costo basso vengono prodotti in grandi volumi, diventa quindi fondamentale riuscire a diminuire costi di trasporto, movimentazione e immagazzinamento. Il metodo d'imballaggio IKEA rappresenta quindi una prima componente che consente di eliminare parte degli sprechi, attraverso la ricerca di una riduzione dei costi lasciando solo la parte essenziale e rendendo il tutto più funzionale. In questo caso viene utilizzata infatti la strategia "product in, air out", che sottolinea il fatto che in IKEA l'imballaggio dei prodotti è realizzato al fine di minimizzare lo spazio vuoto lasciato all'interno dell'imballo in modo tale da massimizzarne l'utilizzazione.

Un primo esempio di ottimizzazione, lo si può vedere con le candele GLIMMA. Inizialmente, il packaging di questo prodotto consisteva in una busta di plastica in cui venivano inserite all'interno di ogni sacchetto cento candele. L'utilizzo di questo sistema e la forma rotonda delle candele, non seguivano la strategia IKEA di cui si è parlato appena prima, il prodotto non era in linea con l'idea "product in, air out". Per questo motivo si è passati a impacchettare le candele sovrapponendo in modo ordinato cinque piani di candele, ognuno dei quali composto da 20 candele ciascuno. Nella Figura 5-3 sottostante è possibile vedere come sia stato ottimizzato lo spazio utilizzato da una singola confezione di candele GLIMMA vedendo un'effettiva applicazione del principio "product in, air out".



Figura 5-3: Ottimizzazione del packaging delle candele GLIMMA

È stato quindi possibile passare da 250 pezzi confezioni per pallet a 360 confezioni per pallet, ottenendo in questo modo un aumento di circa il 30% di prodotto per unità di carico. In questo modo si è ottenuta anche una riduzione dei pallet movimentati a livello globale annualmente per questo prodotto, che è passata da circa 60000 pallet annuali a circa 42000, risultando quindi anche in una notevole riduzione dei costi per i trasporti.

IKEA, è quindi alla continua ricerca di metodi di miglioramento del design di packaging dei propri prodotti, dove l'obiettivo ultimo rimane quello di riduzione dei costi. Lo stile e lo sviluppo del design d'imballaggio IKEA, permette quindi al gruppo di ottenere, mantenere e sviluppare vantaggi su diversi aspetti aziendali:

- Il design funzionale del packaging permette di avere un numero maggiore di prodotti per unità di carico, che si traduce in un migliore utilizzo dei trasporti e dello spazio di stoccaggio.
- La movimentazione viene facilitata, visto che vengono maneggiate una quantità minore di unità, sia presso i fornitori sia nei centri di distribuzione e nei magazzini.
- Si riesce ad ottenere una diminuzione delle risorse utilizzate, sia per l'imballaggio dei prodotti sia per il trasporto di quest'ultimi, riuscendo in questo modo a ridurre i costi per le materie prime utilizzate e ad ottenere benefici a livello ambientale.

Tutti questi benefici hanno quindi permesso ad IKEA di avere e sviluppare diversi vantaggi rispetto ai suoi competitors, permettendole di raggiungere diminuzioni considerevoli dei costi nelle diverse fasi di distribuzione, di movimentazione e di immagazzinamento della merce.

In seguito, IKEA, non solo è riuscita a sfruttare il sistema di packaging dei prodotti, ma è riuscita anche a diminuire i costi associati ai materiali per l'immagazzinamento dei prodotti, in particolare per quanto riguarda i pallet.

Annualmente si stima che IKEA utilizzi circa dieci milioni di pallet per riuscire a inviare la merce negli store sparsi nelle varie zone del mondo e questo elemento ha un impatto non indifferente a livello economico sull'azienda, così come sull'ambiente.

I pallet che solitamente vengono usati dalle aziende sono i tipici Euro pallet (Figura 5-4) , anche detti bancali Epal, che sono una tipologia di bancale standard, con dimensioni di 800x1200 mm, realizzati in legno e che vengono utilizzati a livello europeo. Solitamente hanno un peso di circa 25 kg e supportano carichi fino a 1500 kg.

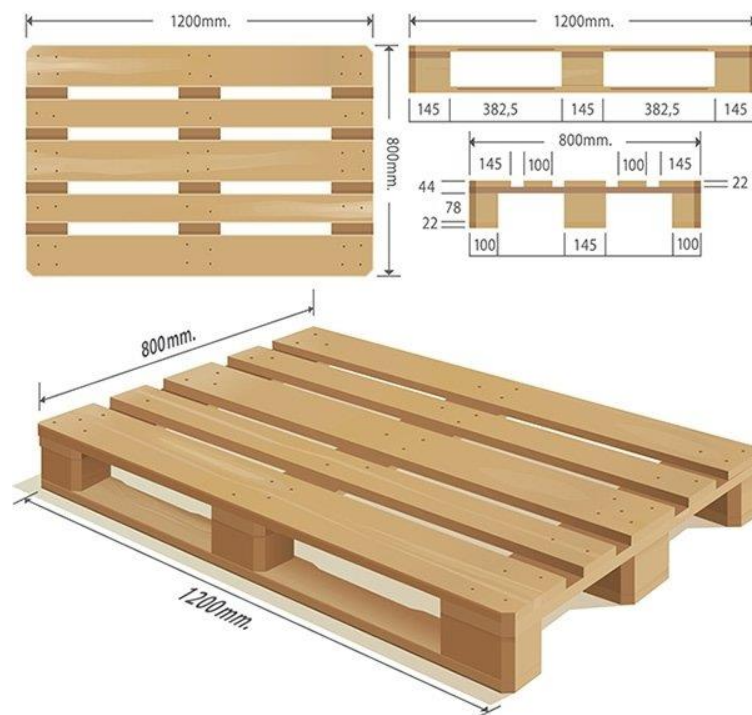


Figura 5-4: Struttura di un bancale Euro pallet

Il cambiamento che ha adottato IKEA che ha portato diversi vantaggi economici, logistici ed ambientale è stato quello di andare a sostituire gran parte dei pallet in legno utilizzati con piattaforme realizzate in cartone (Figura 5-5), più leggere ed economiche.



Figura 5-5: Piattaforme in cartone utilizzate da IKEA

L'utilizzo di questo nuovo sistema ha permesso di ridurre il peso dei bancali utilizzati del 90% riducendo così l'impatto che questi hanno sui costi di trasporto delle merci e sui pesi trasportabili con i singoli camion. Inoltre, non è stata persa funzionalità, infatti, la nuova tipologia di pallet supporta pesi fino a circa 750 kg. In seguito, a differenza dei pallet in legno che possono essere riciclati all'incirca dalle 6 alle 8 volte, i pallet in cartone permettono un riciclo illimitato. Infine, la nuova tipologia di pallet ha permesso di ridurre gli ingombri di quest'ultima, che hanno uno spessore massimo di 2 cm che equivale a circa un terzo rispetto a quello di un bancale Epal standard. Questo passaggio di IKEA ha permesso all'azienda di ottenere un enorme beneficio dal punto di vista ambientale, tuttavia anche dal punto di vista economico le ha permesso di ridurre i propri costi di trasporto di circa il 10%. Tramite l'adozione di questa nuova

tipologia di pallet si stima che a livello di paese, IKEA Italia, sia riuscita a ridurre i propri costi operativi di circa 8 milioni di euro.

Anche questo elemento, soprattutto in una visione di lungo termine, rappresenta un vantaggio competitivo non indifferente di IKEA rispetto ai suoi competitors che le permette di avere benefici sia dal punto di vista economico che ambientale

Infine, altro strumento che IKEA sfrutta per raggiungere una diminuzione dei costi consiste nel rapporto che ha con i fornitori. Infatti, IKEA cerca di instaurare con i propri fornitori un rapporto di collaborazione a lungo termine. Fondamentale è il continuo controllo di quelle che sono le rispettive performance prodotte, in modo tale da potere collaborare al fine di trovare soluzioni che possano apportare riduzioni dei tempi e ottimizzazioni dei processi di produzione.

In seguito, quando questi riescono a raggiungere livelli di produzione in grado di allinearsi con la domanda di ordini richiesti, IKEA effettua un secondo passaggio dove vengono messi in collaborazione i fornitori direttamente con i punti vendita.

Un aspetto su cui IKEA punta è quello di investire nei propri fornitori, con l'obiettivo di rendere quest'ultimi i più sostenibili possibili, in modo tale da raggiungere nel lungo periodo riduzioni dei costi operativi e delle risorse, ottenendo così anche in questo modo benefici dal punto di vista ambientale ed economico. Un esempio, riportato in un articolo di The Guardian del 2013, si ha con un investimento di IKEA di 1,5 miliardi di dollari sull'energia rinnovabile, in particolare nelle sue strutture in Cina dove si è impegnata a installare pannelli ad energia solari su tutti gli edifici posseduti dall'azienda, ma soprattutto posseduti dai suoi fornitori.

Quindi, anche in questo caso si è davanti ad una strategia di cost leadership dove si pone come obiettivo quello del miglioramento continuo, al fine di riuscire ridurre in modo costante gli sprechi di risorse e di tempo.

5.2.1 Riduzione dei costi nei negozi

IKEA, oltre a cercare una riduzione dei costi lungo la catena produttiva, la ricerca soprattutto all'interno dei negozi, dove i diversi prodotti passano la maggiore parte del loro ciclo di vita prima di essere venduti ai clienti e dove vengono effettuate diverse attività che potrebbero avere dei costi nascosti se non realizzate nella maniera corretta. La prima componente importante dei negozi IKEA, infatti, consiste nel potere operare su grandi quantitativi di prodotti che permettono all'azienda di sfruttare il fattore delle economie di scala^[31] riducendo in questo modo i costi unitari di produzione. IKEA, infatti, cerca di avere fornitori specializzati nella realizzazione di determinate gamme di prodotti in modo tale da ottenere in seguito riduzioni dei costi.

Per quanto riguarda invece i processi realizzati all'interno degli store IKEA, la prima attività in cui i negozi ripongono molta attenzione è quella delle movimentazioni all'interno dei negozi, infatti come è stato già accennato in precedenza, la strategia che qui viene utilizzata è quella del "cost per touch", ad ogni tocco del prodotto corrisponde una movimentazione e di conseguenza dei costi.

Per questo l'obiettivo che si pone il negozio IKEA, consiste nel riuscire a realizzare un'organizzazione dell'immagazzinamento e una pianificazione delle movimentazioni che sia in grado di minimizzare le volte in cui i diversi articoli vengono spostati all'interno del negozio. In questo modo, oltre a riuscire a diminuire i costi legati all'utilizzazione dei diversi mezzi di movimentazione, si è in grado di diminuire diversi fattori di rischio, che potrebbero causare costi aggiuntivi che potevano essere evitati.

Per questo motivo, molti dei prodotti presenti all'interno dei negozi IKEA, possono essere presi autonomamente dal cliente, eliminando quindi altre movimentazioni che

³¹ L'economia di scala è il fenomeno di riduzione del costo medio che si verifica al crescere della quantità della produzione e della dimensione di un'impresa quanto più è alta la capacità di produzione di un impianto, tanto minore è il costo unitario per ciascuna unità di prodotto, in quanto in un medesimo periodo di tempo l'impianto può produrre una maggiore quantità di prodotti.

deve realizzare il personale del negozio. Come detto in precedenza, gli unici prodotti che quando vengono richiesti dal cliente hanno bisogno di movimentazioni ulteriori, sono i prodotti che vengono immagazzinati all'interno della zona deposito del negozio, dove i clienti non hanno accesso. All'interno di quest'ultimo diventa ancora più importante il sistema di immagazzinamento della merce che viene definito in base alla divisione dei prodotti in tre categorie differenti:

- Slow movers
- Medium movers
- Fast movers

Questa categorizzazione, come detto in precedenza, fa riferimento alla velocità con cui questi vengono acquistati dai clienti. Posizionando i Fast movers più vicino alla zona di consegna al cliente è possibile ridurre ulteriormente i costi e anche le tempistiche di movimentazione.

Un altro aspetto molto importante che permette ad IKEA di ridurre i tempi ed i costi dei processi all'interno dei negozi consiste nell'automazione di parte delle attività. Infatti, come è stato detto quando si sono andate a definire le diverse attività che si realizzano all'interno di un negozio IKEA, si è parlato anche in parte dei diversi sistemi computerizzati che utilizza l'azienda per effettuare parte di queste.

Un primo esempio è il sistema di immagazzinamento che definisce dove andare a stoccare le diverse merci, oppure il software in grado di andare a definire per i diversi prodotti le probabili quantità di vendita che si andranno a registrare durante le varie settimane. In alcuni negozi inoltre è stato introdotto l'utilizzo di un drone in grado di effettuare un conteggio automatico della merce che è stoccata lungo le varie campate dei magazzini IKEA.

In quest'ottica, l'azienda sta ricercando nuovi metodi che si appoggino alla tecnologia, che permettano insieme ad un controllo manuale continuo, di riuscire a diminuire ancora ulteriormente i costi e i tempi legati alle diverse attività che compongono il

sistema logistico dell'azienda in modo tale da riuscire a sviluppare ulteriormente la strategia di cost leadership che caratterizza l'azienda.

6 L'effetto della pandemia sul sistema logistico IKEA

In questo ultimo capitolo si andrà ad analizzare come il funzionamento logistico di IKEA sia stato influenzato dal diffondersi della pandemia di Covid-19 e quali sono state le ripercussioni dei periodi di lockdown, che hanno visto la chiusura per diversi mesi della maggiore parte dei negozi del gruppo. Partendo con il paragrafo 6.1 si andrà a introdurre quella che è stata l'influenza della pandemia sul gruppo IKEA e come questa ha modificato le performance del 2020 e in parte quelle del 2021. In seguito, si passerà a definire quali sono stati i diversi problemi che il gruppo IKEA e i negozi del territorio italiano hanno dovuto affrontare una volta che sono stati riaperti a pieno ritmo gli store dell'azienda.

Nello specifico, nel paragrafo 6.1 si andrà ad analizzare quale è stato l'impatto della pandemia sulle performance di IKEA e si andranno in seguito a definire quali sono state le diverse problematiche che hanno caratterizzato le diverse fasi della catena logistica, durante il periodo di riapertura successivo al primo lockdown. In seguito, partendo dal paragrafo 6.2 e proseguendo con il paragrafo 6.3, si spiegheranno nello specifico i problemi che ha avuto l'azienda e quali sono stati i conseguenti impatti sulle diverse attività operative. Si parlerà quindi sia dei problemi produttivi e di ritardi degli ordini e sia delle problematiche causate dall'inaspettato aumento della domanda del mercato.

Infine, nel paragrafo 6.4 si andranno a definire quali sono state le diverse azioni intraprese dall'azienda per potere ridurre gli impatti economici delle seguenti problematiche su IKEA.

6.1 L'impatto della pandemia

Come è stato già visto in precedenza, le performance economiche di IKEA hanno rilevato un lieve calo durante l'anno 2020, periodo di maggiore diffusione e impatto della pandemia sulle attività dell'azienda. Infatti, dal periodo di gennaio fino ad arrivare al mese di aprile l'azienda ha registrato un calo notevole del livello delle vendite, dovuto in particolare alle chiusure delle attività di produzione e di vendita messe in atto al fine di contenere e fermare la diffusione della pandemia (Figura 6-1).



Figura 6-1: Inter IKEA Group Financial Summary FY20 (2020)

In particolare, INGKA Group nel periodo trascorso tra settembre del 2019 ed il mese di agosto del 2020 ha registrato un calo dei profitti del 29% a causa della pandemia di Covid-19. Tuttavia, l'azienda ha affermato che nonostante la pandemia, il gruppo è riuscito a raggiungere un risultato finanziario soddisfacente. Infatti, già nel periodo iniziale del lockdown, il gruppo ha attuato delle revisioni strategiche dei livelli di vendita e attuato differenti misure per riuscire a mitigare l'impatto negativo che la pandemia avrebbe avuto sull'andamento dell'azienda e riuscire ad ottenere una riduzione di parte dei costi operativi.

Questa situazione ha tuttavia avuto delle ripercussioni anche sull'efficienza logistica del sistema IKEA, infatti durante il periodo di lockdown, non solo gli store IKEA erano

chiusi, ma anche i fornitori, che hanno dovuto di conseguenza fermare parte della produzione di mobili. Ci sono state quindi delle ripercussioni, sia a livello di IKEA Italia e sia a livello globale, che il gruppo ha dovuto affrontare per potere riuscire a riportare il sistema ad operare alla massima efficienza mantenendo comunque un livello controllato del livello dei costi.

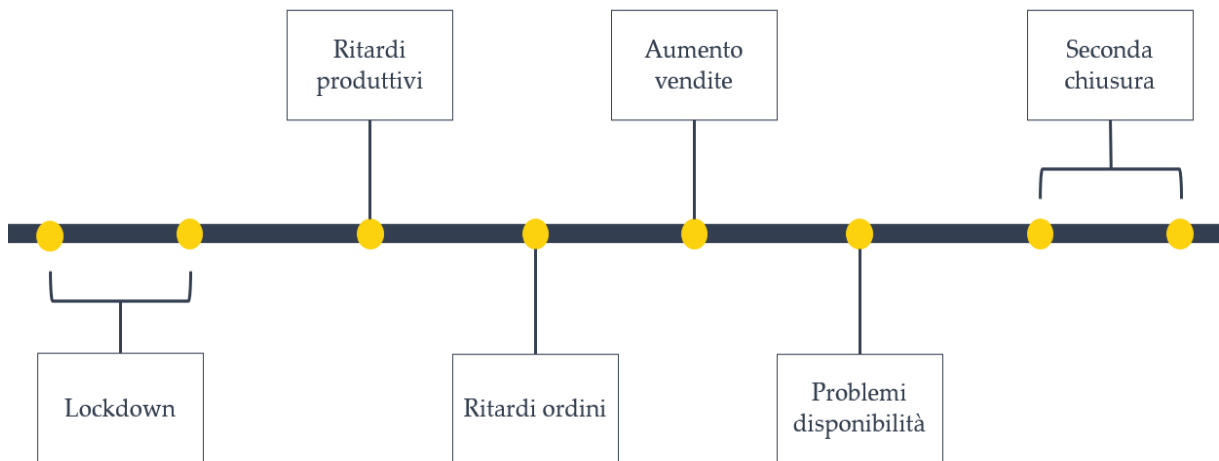


Figura 6-2: Linea temporale delle problematiche logistiche

Di seguito nella Figura 6-2, è possibile osservare un andamento temporale della situazione e dei diversi problemi che hanno caratterizzato lo scenario italiano di IKEA. Come si può notare a partire da marzo del 2020 ha avuto inizio il primo periodo di lockdown che ha visto tutti i negozi IKEA chiudere per un periodo durato fino alla fine di aprile. Una volta che c'è stata la riapertura si sono registrati quindi i primi problemi logistici, tra cui i principali sono stati i ritardi della produzione che hanno di conseguenza ritardato gli arrivi della merce e hanno provocato altre problematiche relative alle disponibilità dei negozi.

In seguito, c'è stato un secondo periodo di chiusura, che si è prolungato fino ad aprile del 2021 che ha causato un'intensificazione degli effetti delle diverse problematiche sulle attività del negozio. Per questo sono state di fondamentale importanza le azioni intraprese per potere riportare la catena logistica a funzionare a pieno ritmo, sia a

livello dei negozi IKEA sia a livello di produzione e distribuzione dei prodotti dell'assortimento dell'azienda.

6.2 I problemi produttivi e i ritardi degli ordini

Come si osserva dalla linea temporale definita in precedenza, IKEA dopo il primo periodo di lockdown che ha visto la chiusura della maggiore parte dei negozi a livello globale dell'azienda e il fermarsi di gran parte delle linee di produzione dei fornitori del gruppo, nel momento della riapertura ha dovuto affrontare il problema principale legato alla produzione, che ha avuto in seguito conseguenze sia a livello globale sia all'interno del mercato italiano.

I diversi fornitori dell'azienda, hanno dovuto infatti bloccare le proprie attività per diversi mesi, fermando così la produzione degli articoli IKEA che in seguito sarebbero andati distribuiti tra i diversi negozi sparsi per il mondo. Inoltre, a loro volta i fornitori di materie prime non erano in grado di soddisfare per tempo la produzione generando ulteriori ritardi.

A livello globale IKEA, in collaborazione con i diversi fornitori, ha cercato quindi di attuare in maniera rapida un piano di azione di allineamento dei diversi processi della catena, in modo tale da riuscire a riportare la catena di produzione a livelli e a prestazioni pari a quelle precedenti alla pandemia. Tuttavia, le grandi dimensioni del gruppo e il numero elevato di fornitori su cui questo si appoggia a reso difficile riuscire a raggiungere questi obiettivi in tempi rapidi e ciò ha portato l'azienda ad avere delle ripercussioni su tutta la catena logistica, andando a colpire anche i singoli negozi.

Subito dopo la riapertura, l'azienda di conseguenza ha avuto problemi con le tempistiche di consegna degli ordini. Infatti, il disallineamento dei processi produttivi, ha generato un conseguente disallineamento dei processi di distribuzione dei prodotti nei diversi centri di distribuzione e negozi. In questo modo si ha quindi assistito ad un

allungamento dei lead time, cioè dei tempi di arrivo dei diversi articoli. Prendendo sempre come esempio il negozio di Corsico, i tempi di arrivo dei prodotti si sono allungati di circa 3 giorni per prodotti che arrivavano dal deposito centrale di Piacenza e di circa 5 giorni per prodotti che arrivavano da fornitori diretti.

6.3 Aumento delle vendite e problemi di disponibilità

Oltre ai ritardi dovuti alla produzione, c'è stato un secondo fattore che ha inciso in maniera determinante sulla situazione dei negozi durante il periodo immediatamente successivo alle riaperture e cioè il notevole aumento delle vendite. Infatti, se da un lato IKEA ha riscontrato impatti negativi delle chiusure sull'azienda, dall'altro lato il periodo di riapertura ha registrato dei livelli di vendite superiori rispetto a quelli avuti nello stesso periodo dell'anno precedente.

L'aumento degli acquisti di mobili nel periodo successivo alla chiusura è stato attribuito al fatto che parte dei consumatori ha sentito l'esigenza di effettuare delle modifiche e dei rinnovamenti delle proprie abitazioni, dove è cresciuto l'interesse soprattutto nell'acquisto di mobili da ufficio, causato dall'aumento dell'utilizzo dello smart working da parte delle aziende. Inoltre, la diffusione della pandemia ha fatto sì che molti iniziassero ad utilizzare il mondo dell'online facendo così aumentare notevolmente il quantitativo di ordini realizzati attraverso le piattaforme di e-commerce dei negozi.

Tuttavia, questo elemento ha rappresentato un aspetto di criticità aggiuntivo per il funzionamento della catena logistica. Infatti, l'aumento della domanda di determinati prodotti uniti con i ritardi nella distribuzione di quest'ultimi, ha portato i diversi negozi ad avere problemi di disponibilità per diversi articoli dell'assortimento IKEA.

Dalla figura sottostante si può per esempio osservare la situazione che si è verificata all'interno del negozio di Corsico, nel momento della riapertura. Come si nota dalla Figura 6-3 sottostante è possibile vedere che durante la settimana 21 (indicata nel grafico nell'asse orizzontale come 202021) in cui è avvenuta la riapertura al pubblico, la disponibilità dei prodotti era arrivata al 96,3%, subendo già un primo calo rispetto a quella indicata nelle settimane precedenti in cui lo store era chiuso. Dalle settimane successive, è poi possibile notare come questa sia calata drasticamente, arrivando a toccare dopo circa un mese dalla riapertura, valori al di sotto del 90% di disponibilità di prodotti.



Figura 6-3: Disponibilità dei prodotti nel negozio di IKEA Corsico

Inoltre, anche i tempi di consegna per gli ordini ai clienti hanno subito ritardi e problemi, causando quindi dei disservizi per i consumatori.

Inoltre, il forte aumento delle vendite ha portato i negozi a dovere gestire un sovraccarico delle attività logistiche interne. Nello specifico sono aumentati quindi i costi operativi legati alle movimentazioni dei prodotti all'interno dei negozi.

6.4 Le risposte di IKEA

Per potere riuscire a riportare il sistema logistico a lavorare ed operare a pieno ritmo, sia a livello globale sia a livello di singoli negozi, IKEA ha dovuto applicare una serie di azioni al fine di riuscire ad allineare nuovamente i diversi processi della catena logistica con le domande e le richieste dei diversi mercati. Come è stato detto in precedenza, a livello di catena produttiva, viste le elevate dimensioni e il grande numero di parti coinvolte nel processo, l'unica cosa che ha potuto fare l'azienda è stata quella di cercare di attuare una stretta collaborazione con i fornitori in modo tale da aiutarli a riprendere un regime produttivo efficiente che riuscisse a soddisfare le necessità dei negozi in tempi relativamente brevi. Per quanto invece riguarda i negozi, qui sono state applicate azioni mirate per riuscire a minimizzare gli impatti dei ritardi di produzione sulle vendite degli store.

Il primo elemento fondamentale che ha permesso a parte dei negozi di ridurre le perdite di vendite, è stato l'utilizzo strategico dei depositi esterni ai negozi e in particolare della merce immagazzinata e stoccata in precedenza all'interno di quest'ultimi. Infatti, un vantaggio che IKEA ha avuto nel momento successivo alla chiusura è stato quello di riuscire a soddisfare parte della domanda del mercato, nonostante i ritardi di produzione, grazie alle scorte presenti nei vari negozi e nei diversi centri di distribuzione.

Tuttavia, nonostante i depositi abbiano fornito un supporto ai negozi, molto prodotti hanno comunque avuto problemi di disponibilità. Infatti, come è stato detto, il periodo che ha seguito le riaperture è stato caratterizzato da livelli di vendita maggiori,

soprattutto per prodotti per l'arredo degli uffici. In questo caso quindi, il reparto logistico ha dovuto intervenire prontamente sui forecast di vendita di molti prodotti. Infatti, è stato realizzato un processo mirato di aumento delle proiezioni di vendita di determinati prodotti. In questo modo, si è andato a realizzare un conseguente aumento delle quantità di riordino in modo tale che queste fossero in grado una volta arrivate in negozio di soddisfare l'elevata domanda.

Dall'altro lato però, una volta che è stato ricostituito a ritmi ottimali parte del processo produttivo e distributivo della fase produttiva, è sorto un problema ulteriore. Infatti, l'aumento del flusso di merce in entrata ha generato di conseguenza un aumento del carico di lavoro logistico da realizzare all'interno dei negozi. Un numero maggiore di prodotti significava di conseguenza un maggiore numero di camion da utilizzare per il trasporto, un numero maggiore di merce da movimentare all'interno del negozio e un quantitativo maggiore di prodotti da andare ad immagazzinare.

Per questo, anche in questo caso, è stato necessario andare ad utilizzare i depositi esterni come strutture di supporto per riuscire a stoccare parte della merce in arrivo. I prodotti che presentavano quindi quantitativi di vendita in parte inferiori rispetto ad altri, sono stati quindi stoccati all'esterno del negozio. In questo modo sarebbero stati movimentati solamente quando sarebbe stato necessario realizzare dei riempimenti dei punti vendita all'interno del negozio. A livello di costi, questo ha portato il negozio e quindi l'azienda ad avere dei costi di movimentazione e gestione della merce maggiori così come dei costi legati all'utilizzo di forza lavoro e risorse maggiori, che però sono stati necessari per riuscire a garantire un riallineamento delle operazioni e per riuscire a soddisfare l'improvviso e inaspettato cambiamento della domanda di mercato.

Infine, come è stato detto, lo scenario italiano ha visto una seconda chiusura dei negozi dell'azienda durante il primo periodo dell'anno 2021. Questo ha quindi condizionato ulteriormente l'efficienza operativa dei negozi. Nello stesso periodo, inoltre, l'azienda

ha continuato in parte ad avere problemi relativi alle tempistiche di produzione e di consegna delle merci. Per questi motivi, i problemi di disponibilità di alcuni prodotti sono proseguiti anche nell'anno successivo, generando quindi la perdita di possibili vendite all'interno del negozio.

7 Conclusioni

La struttura IKEA è un sistema complesso formato da diverse entità che cooperano tra loro per raggiungere il medesimo obiettivo. Tutta l'azienda basa la propria visione strategica su una strategia cost leadership e come si è visto dai capitoli precedenti la catena logistica rappresenta un elemento fondamentale per garantire il funzionamento efficiente dell'azienda. Inoltre, per potere mantenere una posizione competitiva nel settore degli arredamenti, così come negli altri mercati, è importante garantire un continuo sviluppo delle pratiche che caratterizzano il sistema specifico dell'azienda, come si è visto per IKEA con l'ottimizzazione continua del sistema di packaging, la sostituzione degli strumenti di immagazzinamento e con l'introduzione di elementi tecnologici che possano andare ad affiancare e contribuire al lavoro manuale. Infatti, solo attraverso un miglioramento continuo, si riesce ad ottenere e sviluppare un sistema flessibile, in grado di adattarsi velocemente alle diverse situazioni che si verificano all'interno del mercato. In questo caso, un chiaro esempio di tutto ciò, è stato lo sviluppo della pandemia di Covid, una situazione imprevista che è andata ad impattare tutti i settori economici a livello globale.

IKEA, è stata in grado di attuare misure preventive che le hanno permesso di limitare gli impatti che lo sviluppo della pandemia avrebbe avuto sui risultati economici dell'azienda. È possibile quindi affermare che un sistema logistico come quello IKEA, è un sistema efficiente e funzionante che ha garantito all'azienda di ottenere ottime performance e una crescita continua nel corso degli anni e che se sviluppato correttamente e in modo strategico, consentirà all'azienda di aumentare maggiormente le proprie prestazioni e le performance del sistema produttivo nel suo complesso.

8 Bibliografia

FORBES www.forbes.com [Online] = Logistics By Ikea // www.forbes.com. - 2005. - https://www.forbes.com/2005/09/28/logistics-ikea-retail-cx_rm_0929ikea.html?sh=4e4b4b025a70.

Grant Robert M. Contemporary Strategy Analysis [Libro]. - 2015.

IKEA Inter IKEA Group Financial Summary FY20 [Rapporto]. - 2020.

IKEA Our Business in Brief (2020) Inter IKEA Group [Rapporto]. - 2020.

Kaye Leon The Guardian [Online] // <https://www.theguardian.com/international>. - 2013.

Pareschi Arrigo, Regattieri Alberto e Ferrari Emilio Logistica integrata e flessibile. Per i sistemi produttivi dell'industria e del terziario. Con applicazioni numeriche e progettuali [Libro]. - [s.l.] : Esculapio, 2011.

Schenone Maurizio Previsione della domanda [Libro]. - 2020/21.

Technavio <https://www.technavio.com/> [Online] // <https://www.technavio.com/>. - 2021.

9 Sitografia

- <https://www.ikea.com/>
- <https://www.inter.ikea.com>
- <https://www.britannica.com/>
- <https://www.ailog.it/>
- <https://cscmp.org/>
- <https://www.bloomberg.com>
- <https://www.interogoholding.com>
- <https://www.statista.com/>