

## XXXII CONFERENZA ITALIANA DI SCIENZE REGIONALI

### GLOBALIZZAZIONE E STRATEGIA LOCALE: L'ESPERIENZA IKEA IN PUGLIA

I.MARTUCCI<sup>1</sup>, D.A.SCHIRONE<sup>2</sup>, G. SERVODIO<sup>3</sup>

#### SOMMARIO

Il processo di globalizzazione dell'economia che ha reso sempre più interdipendenti i mercati dei beni e dei servizi, i mercati dei capitali e i modelli di consumo, rende attuale il tema della relazione tra marketing e territorio. Per marketing, solitamente, si intende l'insieme di strumenti utilizzati dalle imprese per promuovere lo scambio dei beni e servizi prodotti in maniera da soddisfare pienamente la domanda espressa dalla comunità del territorio sul quale si insediano. Applicare il marketing al territorio significa allora individuare un insieme di regole di programmazione, valutazione e promozione allo scopo di attrarre produttori e consumatori in un'area costituita sia da fattori tangibili, che intangibili. La possibilità di dar vita ad un processo di sviluppo è connessa non solo al possesso dei suddetti fattori, ma anche e soprattutto alla capacità di renderli coesi, in modo che l'area nel suo insieme abbia più valore delle sue singole componenti. Nel presente lavoro, si mostra che non tanto l'azione di politica territoriale svolta dalle Istituzioni, quanto quella di IKEA, che costituisce il riferimento aziendale, abbia contribuito al miglioramento del territorio di Bari in cui ha scelto di localizzarsi.

---

<sup>1</sup> I. Martucci, Dipartimento per lo studio delle società mediterranee, Università degli Studi di Bari “Aldo Moro”, p.zza C. Battisti n. 1, 70121 Bari, [i.martucci@lex.uniba.it](mailto:i.martucci@lex.uniba.it)

<sup>2</sup> D.A. Schirone, Dipartimento per lo studio delle società mediterranee, Università degli Studi di Bari “Aldo Moro”, p.zza C. Battisti n. 1, 70121 Bari, [darioschirone@libero.it](mailto:darioschirone@libero.it)

<sup>3</sup> G. Servodio, Dipartimento per lo studio delle società mediterranee, Università degli Studi di Bari “Aldo Moro”, p.zza C. Battisti n. 1, 70121 Bari, [gfr82@libero.it](mailto:gfr82@libero.it)

## 1. Introduzione

L'integrazione globale dell'economia che, da un lato aumenta la convergenza tra sistemi diversi e, dall'altro, accentua le divergenze tra aree di stessi sistemi, assegna alla relazione tra marketing e territorio una grande rilevanza, considerando il territorio non solo entità geografica, ma anche economica.

Conoscere il territorio nel quale una azienda promuove il suo sviluppo significa conoscerne la cultura, gli usi e i gusti dei potenziali consumatori. Non tutte le azioni volte alla conquista di fette di mercato porteranno al risultato, ma solo quelle che fanno parte di una strategia complessa che abbia alla base una riflessione unitaria, cosciente, approfondita delle forze in gioco, degli obiettivi da raggiungere e dei mezzi da utilizzare. In altri termini, devono compiersi azioni precise che possono offrire ai beni/servizi prodotti una specifica identità locale, dato che oggi l'impresa svolge un'azione competitiva non più tra soggetti, ma tra territori. Qualsiasi territorio, d'altro canto, può essere inteso come un mercato in cui si fronteggiano un'offerta, costituita da infrastrutture, risorse naturali e umane, servizi, e una domanda, composta sia da imprese già esistenti e cittadini residenti, che potenziali da attrarre. Alla luce di queste considerazioni, il presente lavoro si propone non di valutare se le Istituzioni locali abbiano posto in essere tutte le azioni possibili per migliorare l'attrattività del territorio, ma di verificare se IKEA, azienda leader nell'arredamento, aprendo un punto vendita a Bari, abbia adottato azioni di marketing che hanno già generato o siano ancora in grado di generare effetti positivi sullo sviluppo del territorio.

## 2. Strategia aziendale e territorio

In un'economia globalizzata i flussi di merci, persone, capitali e informazioni sono così intensi da indurre mutamenti continui sia negli assetti istituzionali, che nei comportamenti di soggetti e imprese che ridisegnano stili di vita e relazioni. In un mercato senza confini, le imprese di qualsivoglia dimensione possono incrementare le transazioni ed espandere il giro d'affari, se hanno la capacità di adattarsi al rapido mutamento dello scenario competitivo. I cambiamenti intervenuti, sia nel rapporto tra impresa e ambiente, che in quello spazio-tempo, hanno portato ad una evoluzione della strategia aziendale che deve riuscire a tradursi, in una realtà ambientale complessa e instabile (Usai, 2002), in decisioni che consentano, rispondendo efficacemente a situazioni quasi mai prevedibili correttamente, di mantenere il vantaggio competitivo.

La strategia dell'impresa, intesa come l'insieme di scelte da compiere per conseguire obiettivi di lungo termine (Chandler, 1976), o come individuata dalla SWOT Analysis, (Andrew, 1971), cui si è fatto riferimento negli anni del boom economico, lascia il passo, tra gli anni '70 e '80, alla pianificazione strategica (Ferrara, 1995) e allo strategic management. In questa

ottica, la strategia aziendale non può più articolarsi in decisioni prestabilite, ma deve essere dinamica (Porter, 1991) per adattarsi alle mutevoli esigenze dell'ambiente in cui l'azienda si colloca e ottenere quel vantaggio competitivo che, pertanto, non è più determinato soltanto all'interno dell'impresa.

Grande rilievo assume la scelta di localizzazione delle imprese che è sostenuta da strategie di marketing, inteso come l'insieme di strumenti utilizzati dalle imprese per promuovere lo scambio dei beni e servizi prodotti in maniera da soddisfare pienamente la domanda espressa dalla comunità del territorio sul quale si insediano. Il marketing management, perseguiendo la finalità propria dell'impresa di mantenere la quota di mercato e ottenere, nel medio termine, una soddisfacente remunerazione del capitale investito, ha rivolto sempre maggiore attenzione alle caratteristiche territoriali..

D'altro canto, la globalizzazione con la interconnessione dei mercati ha reso necessario ridisegnare gli scenari dello sviluppo locale, in quanto l'intero territorio nazionale può rimanere competitivo e continuare a realizzare tassi di crescita positivi solo se ogni sua area è in grado di concorrervi. Per sconfiggere il dualismo che caratterizza da sempre l'economia italiana sono state adottate varie misure di politica economica e, relegato in soffitta l'intervento straordinario, si è dato vita alla programmazione negoziata. La nuova programmazione, iniziata con i Fondi strutturali europei per gli anni 2000-2006, tende a costruire nel Mezzogiorno il capitale sociale tramite la partecipazione degli attori locali ai progetti di sviluppo. Nella maggioranza dei casi, però, siffatti progetti non hanno sortito gli effetti sperati non traducendosi nell'aumento delle attività produttive e dell'occupazione. Nel perseguire obiettivi di sviluppo locale, non si è saputo dare sufficiente peso al territorio che va considerato non più un dato, mero contenitore di attività economiche, ma motore esso stesso di crescita, in quanto capace di generare esternalità positive. Potenziare il territorio significa identificarlo tramite la corretta individuazione delle sue componenti materiali ed immateriali, al fine di porre in essere azioni volte, da un lato a indurre nei residenti, siano essi individui o imprese, comportamenti che ne migliorino l'immagine, e, dall'altro ad attrarre non residenti, sia in veste di utenti che di investitori, che possano concorrere al suo sviluppo.

Tutto ciò si concretizza nel marketing territoriale che, secondo diversi approcci, è:

- un processo che, collegando le attività urbane ai consumatori, consente di rendere massima l'efficienza sociale ed economica di un'area (Ashworth-Voodg, 1988);
- le attività che consentono all'offerta territoriale di rispondere alla domanda di utenti esistenti e potenziali (Van der Meer, 1990);
- le azioni individuali e collettive tese non solo a favorire lo sviluppo delle attività già insediate, ma anche ad attrarre nuove (Texier-Valla, 1992);
- un'appropriata combinazione di caratteristiche strutturali e servizi offerti dal territorio in modo che gli utilizzatori attuali e potenziali ne percepiscano il valore (Kotler-Haider-Rein, 1993);

- l’azione esercitata dal management pubblico al fine di realizzare le aspettative espresse dalla collettività circa il miglioramento della qualità e della competitività del territorio (Casella, 1997);
- un processo in grado di creare valore per le comunità di un dato territorio (Cercola, 1999);
- l’insieme di attività realizzate per attrarre, su una determinata area, investimenti (Paoli, 1999);
- gli strumenti che, rendendo l’offerta territoriale in grado di soddisfare la domanda esistente e potenziale, individuata anche per precisi segmenti, creano valore (Caroli, 1999);
- l’analisi dei bisogni degli stakeholders e dei clienti, sia interni che esterni, tesa a instaurare e mantenere con essi proficue relazioni di scambio per aumentare il valore del territorio e delle imprese in esso operanti (Valdani-Ancarani, 2000).

La panoramica, seppur non esaustiva, delle definizioni consente di affermare che un territorio è unico non solo per le sue peculiarità geografiche, ma anche per quelle della comunità che, con le sue attività, cultura, usi e costumi, lo differenzia da qualsiasi altro. Il marketing territoriale, pertanto, dovrebbe tendere a promuovere queste caratteristiche per fornire un’offerta che meglio soddisfi la domanda presente e potenziale degli operatori interni ed esterni, in modo da attrarli, realizzando così un processo di sviluppo sostenibile (Caroli, 2006). Il grado di soddisfacimento degli operatori interni, distinguibili in residenti e imprese, è connesso alle capacità del territorio di offrire, ai primi, opportunità di lavoro rispondenti alla formazione professionale di ciascuno, buona qualità della vita, che si collega alla gestione del tempo libero e alla sicurezza, alle seconde, capacità di generare economie di localizzazione. Gli operatori esterni comprendono soggetti che

- accedono al territorio per turismo sia esso legato alle vacanze, ad attività congressuale, per interesse enogastronomico o religioso e che valutano la capacità dell’area di offrire beni e servizi;
- investono e, trasferendo capitali e risorse, concorrono a valorizzare l’area, favorendo l’insediamento di nuovi residenti e imprese che, nel tempo, accrescono le possibilità di lavoro e allargano la sfera di competenze.

A queste categorie fa da scenario quella dei policy maker che dovrebbe essere in grado di gestire il territorio in modo da soddisfare le esigenze dei suddetti stakeholder sia interni che esterni e, in sostanza, dovrebbe interpretare il ruolo di manager per lo sviluppo del territorio, la cui capacità di attrazione dipende dalla sinergia con cui operano gli enti nazionali, regionali e comunali. Da quanto detto emerge che applicare il marketing al territorio significa individuare un insieme di regole di programmazione, valutazione e promozione allo scopo di attrarre produttori e consumatori in un’area costituita sia da fattori tangibili, che intangibili.

La regione Puglia e il Comune di Bari hanno dato vita ad azioni di pianificazione del territorio

in linea con il quadro normativo europeo e nazionale che si fonda sul principio di sussidiarietà sia verticale, tesa a ripartire le competenze tra i vari livelli della P.A., sia orizzontale, come distribuzione dei compiti tra attori pubblici e privati.

Nell'ambito di questa azione di pianificazione strategica (Camagni, 2000), della quale appare ad oggi difficile effettuare una valutazione, si inserisce l'apporto che un'azienda come IKEA, scegliendo ancora una volta l'area meridionale e apre a Bari il suo secondo store, dopo quello di Napoli, ha dato e può ancora dare alla valorizzazione del territorio, contribuendo alla sua crescita.

### **3. Il caso aziendale : IKEA e i benefici per il territorio**

Le scelte di localizzazione di un'impresa commerciale sono in parte diverse da quelle di una industriale, in quanto si basano particolarmente sulla entità e composizione della domanda. Per decidere se aprire un nuovo punto vendita, l'impresa deve valutare la pertinenza dell'area da scegliere con il business aziendale, verificare la numerosità e la tipologia dei consumatori, importante per decidere correttamente il format del nuovo punto vendita e la presenza di concorrenti. E' altresì rilevante valutare le azioni di marketing mix (Caroli, 1999) che consiste nell'individuare aree: di intervento sulle diverse componenti dell'offerta, di promozione, di comunicazione e di organizzazione interna ed esterna. L'impresa, date le sue competenze, si avvale efficacemente del mix se riesce a combinare queste diverse azioni, progettando e realizzando il prodotto sulla base di attente ricerche di mercato, in modo da rispondere al meglio alle esigenze della domanda locale (Vesci, 2001).

E' necessario scegliere l'area territoriale su cui insediarsi, raccogliendo informazioni sulle caratteristiche del territorio da cui accederanno i consumatori, per valutarne l'estensione. Si fa riferimento all'area commerciale primaria, prossima al punto vendita con un flusso di consumatori tra il 75 e il 50% del totale, che, in quella secondaria, ossia vicina, diminuisce attestandosi tra il 15-20%, per ridursi ulteriormente in quella marginale o a maggiore distanza. Risulta, quindi, preminente stimare il bacino d'utenza, definendo i confini geografici del territorio e le possibilità di accesso e, conseguentemente, l'efficienza della rete stradale e la disponibilità dei mezzi di trasporto. Altrettanto importante è la stima dell'ammontare di consumo dei beni da vendere in relazione alla popolazione residente dell'area considerata, in un dato periodo di tempo, solitamente un anno. In tale maniera si ha una dimensione del mercato potenziale che il territorio offre, per poter correttamente stimare quello reale che tiene conto della possibilità che parte dei consumatori effettuino i loro acquisti in altre zone e di quanti, invece, preferiscano la nuova allocazione, pur provenendo da altri territori.

Considerando quelle succitate come le azioni che un'impresa commerciale attua per la scelta della localizzazione, per verificare in quali risultati per il territorio e per l'azienda si sia concretizzata l'apertura di un punto vendita IKEA nell'area barese, si è condotta un'indagine

diretta, articolata in interviste ai manager expansion, sales e marketing dell'IKEA e somministrazione di questionari ai residenti e ai clienti.

Dall'indagine condotta è emerso che IKEA per effettuare una scelta di localizzazione, in primis, raccoglie informazioni attingendo non solo a fonti esterne, tra cui l'ISTAT, per quanto attiene a popolazione, consumi, potere d'acquisto, ecc., e Istituti specializzati in ricerche di marketing, ma anche a quelle interne attraverso un'analisi della provenienza della clientela nei punti vendita già operativi. L'insieme delle informazioni viene elaborato attraverso un software GIS (di georeferenziazione), che assegna una dimensione spaziale al puro dato numerico, e da un modello matematico che le associa, ottenendo stime sia sul fatturato per gli ipotetici negozi futuri, che sull'effetto che eserciteranno su quelli esistenti. Per decidere se aprire o meno un nuovo negozio, il territorio scelto deve consentire, nell'arco temporale di 60 minuti, un bacino di almeno un milione di utenti (su Bari attualmente è di 1,5 milioni) e un mercato potenziale di consumo in mobili e complementi da cui si stima un giro d'affari di circa 500 milioni di euro (Bari 495 milioni). Nella valutazione complessiva, per IKEA, appare meno rilevante il potere di acquisto del bacino di utenza, tanto vero che, nella primary area, esso risulta del 20% inferiore alla media italiana. Ciò è in linea con una precisa politica aziendale che, offrendo articoli al "prezzo basso sostenibile", ha portato negli anni ad un incremento nell'acquisto di mobili nei territori dove si insedia un negozio IKEA, tanto che spesso i concorrenti sono attratti ad effettuare identiche scelte di localizzazione.

Obiettivo del questionario, somministrato ai residenti del quartiere di Mungivacca (BA), è valutare l'impatto che l'apertura di IKEA ha esercitato e potrebbe ancora esercitare sul tessuto sociale e sulla dotazione infrastrutturale. Il numero degli intervistati è pari a 150 unità, di cui 71% femmine e 29% maschi, che, complessivamente considerati, appartengono alle fasce di età 55 - 75 anni per il 64%, 39 - 54 per il 22%, mentre il 14% è al di sotto dei 38 anni. Per ciò che concerne il livello di istruzione del campione preso in esame il 79% possiede un diploma di licenza media inferiore; il 21% quello di scuola media superiore. Dall'analisi delle risposte al questionario, Tab.1, e somministrato nei giorni 7 e 8 giugno c.a., si deduce che circa l'80% degli intervistati ritiene che IKEA abbia contribuito a migliorare l'aspetto del quartiere grazie alla ristrutturazione degli immobili. E' significativo evidenziare come la totalità delle risposte positive, anche per quanto attiene al miglioramento della qualità della vita nel quartiere, provenga dalla componente femminile, mentre, tra coloro che hanno dato risposta negativa, appartiene a quella maschile. Dall'analisi delle risposte al questionario, si rileva che l'88,9% degli intervistati ritiene che le unità immobiliari abbiano acquisito maggior valor dopo l'insediamento di IKEA. Tale opinione è confermata dall'analisi effettuata su dati del Listino Ufficiale della Borsa Immobiliare di Bari (AICAI, Azienda speciale della Camera di commercio di Bari e BII, Borse Immobiliari Italiane).

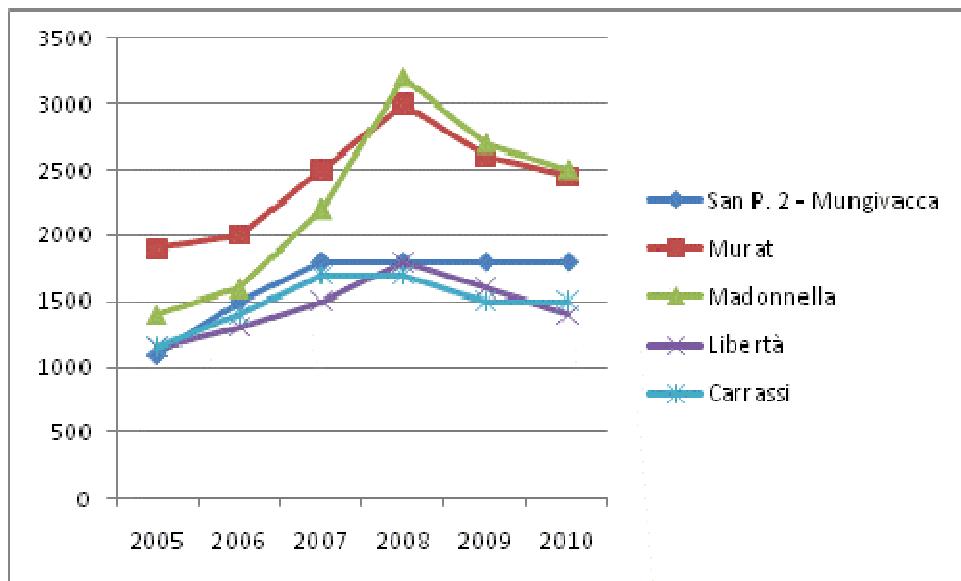
Tabella 1 - Effetti di IKEA sul territorio. Valori (%)

	SI	NO
Modifica aspetto del quartiere	79,6	20,4
Cambiamento della qualità di vita	63	37
Mutamento della qualità dei servizi	29,6	70,4
Influenza negativa	13	87
Aumento valore immobiliare	88,9	11,1

Fonte: ns rielaborazione su questionari

Analizzando i dati relativi ai valori degli immobili, siti nel quartiere di Mungivacca che annovera diverse abitazioni moderne e villette, miste ad abitazioni di edilizia popolare, risalenti agli anni 30, classificate, nel suddetto listino, come vetuste, si nota che, nell'arco temporale 2005-2007 (Figura 1), i valori sono aumentati del 63%, mentre dal 2007 al 2010 sono rimasti costanti, differentemente da quelli degli immobili di stessa categoria in altri quartieri di Bari.

Figura 1 - Quotazione media in Euro per metro quadro in alcuni quartieri di Bari



Fonte: ns elaborazione sui dati AICAI.

Differenti sono, invece, i dati relativi ai servizi per cui è di chiara evidenza la percezione dei residenti circa l'immutata qualità del servizio pubblico di trasporto stradale e ferroviario. La rete ferroviaria, seppur riqualificata dopo l'apertura del centro commerciale, non risulta, a causa della mancanza di collegamenti, facilmente accessibile per i residenti. La totalità degli

intervistati, infatti, afferma di non aver utilizzato il trasporto su rotaia dalla stazione annessa al centro commerciale. Occorre rilevare che il 13% di coloro che ritengono che IKEA abbia influito negativamente sul quartiere sono piccoli commercianti che hanno visto decrescere il loro fatturato. Trattasi, invero, di una riduzione dei consumi nel settore alimentare causata dalla nuova viabilità e dal polo di interesse che favorisce IKEA anche per il settore ristoro escludendo il quartiere di Mungivacca. Il 90% degli intervistati riconosce una rivalutazione dell’immobile di proprietà a seguito dell’apertura di IKEA. Ne consegue che se è percepita positivamente l’apertura di IKEA in termini di riqualificazione strutturale del quartiere annesso e di miglioramento della qualità di vita, non può dirsi lo stesso per il commercio esistente ex ante, la viabilità e i servizi che sono immutati. I residenti, inoltre, ritengono che la riqualificazione del quartiere sia stata realizzata grazie all’erogazione di fondi pubblici, mentre l’intero onere è stato sostenuto da IKEA, che, al pari di ogni altra impresa che decide di localizzarsi in un dato territorio, utilizza strategie volte alla massimizzazione del profitto rilevando ed avendo cura delle richieste e delle istanze che dal territorio provengono. Nella convenzione iniziale, infatti, stipulata dal Comune di Bari nel 2006 e dalla società Ikea Italia Property s.r.l. è stata prevista la realizzazione di una serie di interventi di carattere urbanistico, tesi alla riqualificazione del territorio barese. Con l’apertura di IKEA, invero, si sono progettate e realizzate infrastrutture tra cui:

- polo interscambio ferroviario con la ristrutturazione della Stazione di Bari Mungivacca delle ferrovie Sud est;
- polo interscambio stradale con la creazione di strade di collegamento fra la Strada “Bari-Triggiano” e il predetto polo;
- illuminazione;
- adeguamento funzionale della viabilità ANAS esistente, al fine di migliorare la situazione viabilistica con, peraltro, l’esclusione di qualsivoglia scomputo sull’importo dovuto a titolo oneroso di urbanizzazione primaria e/o secondaria;
- riqualificazione delle zone adiacenti e recupero aree in abbandono;
- dotazione di parcheggi;
- accordo di programma per la realizzazione di 700 nuovi alloggi universitari e servizi di quartiere.

L’investimento complessivo, realizzato a tali fini da IKEA e pari ad € 2.545.187,57, ha risposto alla logica aziendale di qualificazione del territorio in cui decide di insediarsi, che, nel caso specifico, ha portato anche ad un incremento di aree pubbliche destinate al verde e al recupero di aree produttive dismesse.

Occorre rilevare, altresì, che la realizzazione obbligatoria delle urbanizzazioni primarie interne all’area di intervento (viabilità perimetrale lati sud ed est) e quelle secondarie, realizzazione dei tronchi di fogna bianca e nera perimetrale, si sono tradotte, per oneri di urbanizzazione e costi di produzione, in introiti (€ 700.000) per il Comune di Bari.

Giova rimarcare, inoltre, che IKEA ha portato alla creazione di 350 nuovi posti di lavoro, con un indotto stimabile ad ulteriori circa 100 nuovi posti.

La zona dove si è insediata IKEA, sulla quale esistevano solo quattro capannoni in disuso, appartiene al territorio del comune di Bari in località Mungivacca, a qualche chilometro dal centro del capoluogo Pugliese, in prossimità dello svincolo tra la Strada Statale 100 e la tangenziale, che permette di raggiungere agevolmente l'aeroporto e la statale 16 Brindisi – Lecce. La Statale 100, che collega il capoluogo regionale alla città di Taranto, è ad alta densità di traffico e si inserisce in una zona che assume i caratteri tipici delle aree produttive e di servizi, divenuta, successivamente all'insediamento di IKEA, oggetto di progetti di riqualificazione degli spazi in termini logistici, infrastrutturali e commerciali. La zona, inoltre, è servita da una serie di strade interne, che permettono di raggiungere agevolmente i principali centri di interesse sul territorio. Nonostante ciò, IKEA, per agevolare l'accesso al punto vendita, ha realizzato, senza alcun costo per le amministrazioni, rotatorie e una pluralità di strade di collegamento, tra cui una sui margini sud ed est dell'area.

La località scelta da IKEA è anche vicina ai binari della ferrovia Sud Est, che collega il capoluogo alla provincia sud di Bari fino ad arrivare a Taranto, e l'azienda ha provveduto a ristrutturare la Stazione di Mungivacca, per rendere più agevole il raggiungimento del punto vendita, utilizzando mezzi di trasporto su rotaia.

La ristrutturazione della stazione di Mungivacca è tesa alla realizzazione di uno degli obiettivi di medio termine dell'azienda, e precisamente quello della mobilità sostenibile<sup>4</sup>, che si traduce nell'avere il 15% dei visitatori che raggiunge il punto vendita con i mezzi pubblici o alternativi all'auto. L'obiettivo non può considerarsi ancora centrato in quanto, nel 2009, solo il 5% dei clienti, con un +0,5% nel 2010, ha utilizzato mezzi pubblici di trasporto (IKEA, Report 2010).

Occorre evidenziare che IKEA ha realizzato, oltre alla costruzione di parcheggi per i propri clienti, un adiacente parcheggio pubblico con una disponibilità di 592 posti auto, e un altro per 109 posti. L'azienda, inoltre, in collaborazione con il delegato alla mobilità del Comune di Bari, Antonio De Caro, ha posto in essere, dal 2 al 15 maggio 2010, una attività di marketing: tutti coloro che hanno raggiunto il punto vendita, utilizzando il treno delle Ferrovie del Sud Est, hanno usufruito del trasporto gratuito a casa dei mobili acquistati. In tal modo, non solo si è reso più agevole il traffico, ma si è anche valorizzato il parcheggio di interscambio, "Park&Train", vicino alla stazione Bari Mungivacca.

L'apertura di IKEA ha portato ad altri insediamenti, tra cui, nel 2007 Mac Donalds' e nel 2010 il cinema multisala Showville, che contribuiscono a rendere il territorio un polo di catalizzazione della periferia urbana.

---

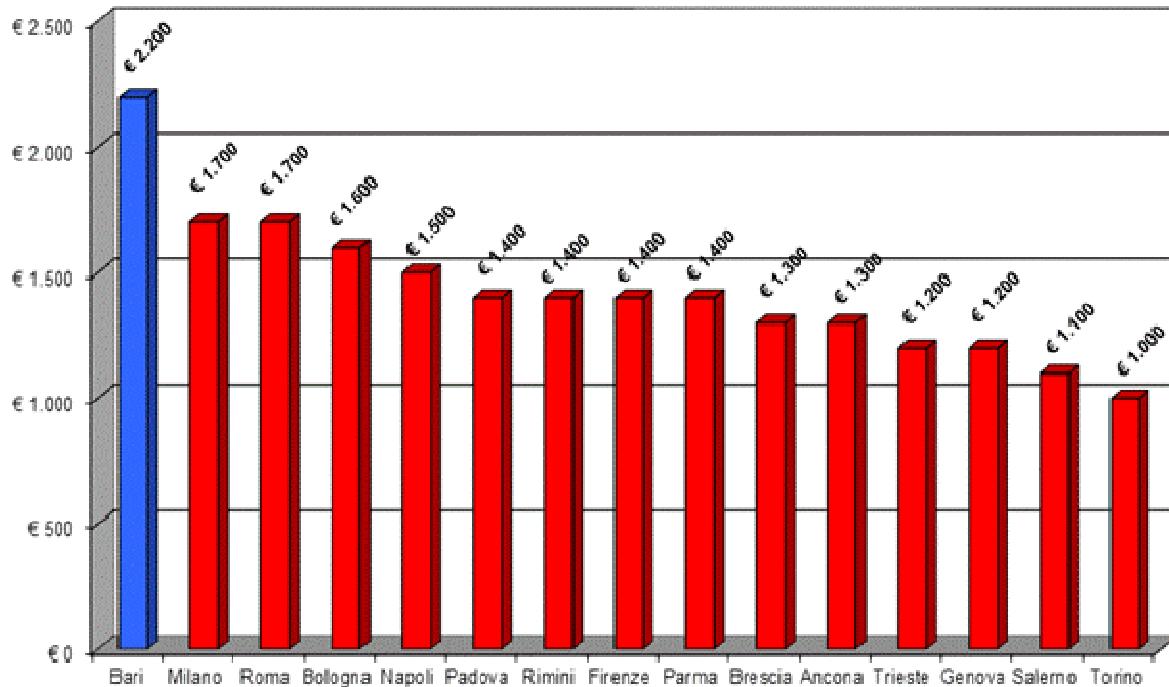
<sup>4</sup> IKEA, infatti, è impegnata nella realizzazione della sostenibilità ambientale e in questo ambito la mobilità ha un peso rilevante, considerando che, in Italia, le emissioni di anidride carbonica e, quindi, di buona parte dell'inquinamento dell'ambiente, sono, nella misura di circa il 30%, addebitabili ai trasporti.

### **3. Dall'analisi del territorio i benefici per l'azienda**

L'attento studio del territorio e l'esatta valutazione delle esigenze della domanda ha portato IKEA a mutare, in corso d'opera le sue strategie aziendali. Infatti, l'azienda ha presentato, tramite il progetto LILAH (Leader in Life at Home), l'assortimento dei prodotti in maniera da rispondere alle esigenze della potenziale clientela, le cui scelte di arredamento sono influenzate dalle abitudini e tradizioni locali. Per divenire punto di riferimento preferenziale, IKEA ha studiato le principali caratteristiche locali e le ha tradotte in appropriate soluzioni d'arredamento, conciliando la strategia aziendale comune a tutti i negozi del mondo con quella adatta allo specifico punto vendita. La ricerca continua per riuscire a coniugare efficacemente strategie globali e locali, è rinvenibile anche nell'area food dei negozi IKEA dove accanto a cibi tipicamente svedesi è possibile gustare specialità locali. In un sistema economico sempre più globalizzato, in cui differenze e peculiarità tendono ad annullarsi per perseguire economie di scala, conoscere e comprendere le esigenze del mercato è una scelta strategica vincente. IKEA, in effetti, riesce sia a realizzare economie di scala, che le consentono di praticare prezzi contenuti, che a riconoscere le diversità, che divengono un punto di forza nella presentazione del suo assortimento.

Passando ad analizzare il profilo del cliente dell'azienda, si nota che, in Italia, la clientela appartiene alla fascia medio alta sia dal punto di vista culturale, che reddituale. Questa caratteristica è confermata anche per il punto vendita barese che vede tra i suoi clienti sia una quota di laureati più alta rispetto alla media italiana, che con un reddito medio, che sebbene più basso rispetto a quello della clientela italiana riferita alla primary market area, è quasi pari a quello dei clienti nel nord Italia (Brand Capital, 2009). In Puglia, inoltre, il 6% del totale delle spese sostenute, è mensilmente destinato all'arredamento, valore leggermente più elevato rispetto ad una media Italia del 5.5% ( ISTAT, 2009). Questa differenza può essere spiegata tendendo conto che il consumatore meridionale, nel complesso, e pugliese, nel particolare, ritiene rilevante avere cura sia di se stesso, che della sua abitazione. A conferma di quanto detto, nella sola provincia di Bari, sono stati destinati all'acquisto di cucine ben 140 milioni di euro (C.I.S.L., 2009). Tra le peculiarità della clientela pugliese si rileva che essa non appartiene, come nel resto di Italia e del Nord Europa, alla tipologia delle nuove coppie o dei single, ma a quella dei cinquantenni, prevalentemente coniugati, che spendono, in media, 2.200 euro l'anno, per arredare la casa delle vacanze o quella dei figli (Fig. 2) .

Figura 2 – Spesa annuale destinata all’acquisto di mobili e complementi d’arredo da parte di coniugi 50enni con figli in casa di più di 20 anni, nelle top city delle Primary Market Area.



Fonte: ns elaborazione su dati IKEA

Quanto affermato trova conferma nell’analisi delle risposte al questionario somministrato, nel punto vendita IKEA di Bari, il 9,10 e 12 giugno c.a., a 250 clienti. Il target dei consumatori di IKEA è composto prevalentemente da persone con un’età superiore ai 45 anni, con un’elevata istruzione che preferisce il prodotto IKEA per la qualità e il basso costo, nonché per la capacità di adattarsi a qualunque stile.

Gli intervistati, di cui 31,03% maschi e 68,97% donne, con un’età per il 65% tra 30 - 54 anni, per il 22% tra 55-64, per il 6,7%, al disotto dei 29 anni e per il 6,1% oltre i 65, sono laureati per il 40,7%, diplomati per il 53,5%, con una licenza di scuola media inferiore per il 5,8%.

La totalità degli intervistati, dei quali circa il 60% vive a meno di 20 km dallo store IKEA, vi ha speso, dal 2007 ad oggi, ben oltre i 200 euro; con maggior dettaglio, il 22,1% degli intervistati ha speso meno di 500 euro, il 47,7% tra i 500 e 2.000, oltre 2000 il restante 30% che ha almeno 50 anni.

Oltre il 70% degli intervistati (Tab.2) acquista non solo mobili, ma anche complementi d’arredo, in quanto il prodotto IKEA ha non solo un buon rapporto

qualità/prezzo, ma è anche facilmente adattabile a qualsivoglia tipologia di arredamento già esistente. La percezione degli intervistati è che, grazie alla capacità di “fare spazio” e di

“crearne nuovo”, il prodotto IKEA riesce ad entrare nei vari ambienti della casa e a modificarne l’aspetto.

*Tabella 2- Attitudini all’acquisto della clientela. Valori (%)*

Prodotti abitualmente acquistati	
a) Mobili	7,0
b) Complementi d’arredo	19,8
c) Mobili e complementi d’arredo	73,3
Si rivolge esclusivamente ad IKEA	
a) Si	19,8
b) No	80,2
Se Si perché?	
a) Per il basso prezzo della merce	0
b) Per la qualità della merce	5
c) Per il basso prezzo e la qualità della merce	95
d) Può trovare tutto ciò che le serve	0
e) Per la vicinanza al suo quartiere	0
Stile d’arredamento usato in casa	
a) Stile classico	29,1
b) Stile moderno	53,5
c) Stile country	17,4
Peculiarità prodotto	
a) Il prezzo basso	7,0
b) Buon rapporto qualità/prezzo	59,3
c) Utile e pratico	7,0
d) Bello e alla moda	2,3
e) Tutte (a, b, c, d)	24,4
Dopo IKEA è andato al cinema (Multisala Showville)	
a) Si	25,6
b) No	52,3
Dopo IKEA è andato al Mc Donald’s di Mungivacca	
a) Si	44,2
b) No	55,8

*Fonte: ns rielaborazione su questionari*

Sebbene circa l’80% degli intervistati si rivolga per l’acquisto di mobili anche ad altre aziende, il 59,3 % di essi ritiene che il prodotto IKEA, rispetto a quelli offerti da altri competitor, abbia un buon rapporto qualità/prezzo e sia apprezzabile per la facilità di montaggio.

Dall’analisi del questionario, si evince che esiste una rilevante relazione tra IKEA, il cinema multisala e il McDonalds’, tanto che degli intervistati il 25,6% si è recato al cinema e il 44,2% ha consumato un pasto da McDonalds’.

## 5. Conclusioni

Non si può disconoscere la rilevanza del territorio nelle scelte di localizzazione delle imprese, in quanto l’insieme delle caratteristiche geografiche e culturali indirizza le decisioni del management aziendale. L’attrattività di un territorio ha indubbi riflessi sulle potenzialità di sviluppo e i policy maker dovrebbero porre in essere tutte le azioni volte a promuoverlo. Il Mezzogiorno può, grazie alla sua posizione geografica, svolgere il ruolo di piattaforma logistica per il Mediterraneo, se la rete ferroviaria, autostradale, portuale e aeroportuale venisse potenziata e modernizzata. E’ necessario ridurre il gap infrastrutturale del Mezzogiorno evitando la frammentazione delle scarse risorse disponibili, individuando le priorità da realizzare. La programmazione 2007-2013, che prevede al Sud una spesa in infrastrutture per poco più di 35 miliardi di euro, viene attuata molto lentamente non solo a livello regionale, ma anche comunitario, con limitato impegno e spesa dei fondi disponibili. L’attuazione di sinergie tra privato e pubblico è senza dubbio uno dei mezzi per realizzare lo sviluppo dei territori ed una gestione più efficiente delle risorse interne ed esterne ad esso. L’indagine condotta, relativa all’ insediamento di uno store IKEA nel territorio di Bari, ha evidenziato che i vantaggi realizzati dall’azienda, in termini di remunerazione del capitale investito e, quindi, in linea con la strategia puramente economica, hanno comportato benefici per il territorio, individuabili nella creazione di occupazione, nell’ampliamento e miglioramento di infrastrutture e servizi, con indubbi riflessi sulla qualità della vita dei suoi utenti.

## 6. Bibliografia

- AICAI, BII, Camera di Commercio di Bari (2005-2010), *Listino Ufficiale della Borsa Immobiliare di Bari* .
- Andrew K.R. (1971), *The Concept of Corporate Strategy*, Irwin, Homewood.
- Ashworth G. J., Voogd H. (1988), *Marketing the city. Concepts, processes, and Dutch applications*, in Town Planning Review, 59 (1), pp. 65-79.
- Camagni R. (2000), *La pianificazione Strategica come strumento di competitività e di qualità territoriale: una riflessione sui concetti e sui metodi*, in Atti del convegno Competizione territoriale e pianificazione strategica nelle aree urbane, Trento.
- Caroli, M. G. (1999), *Il Marketing territoriale*, F. Angeli, Milano.

- Caroli M. G. (2006), *Il Marketing territoriale. Strategie per la competitività sostenibile del territorio*, F. Angeli, Milano.
- Casella A. (1997), *Marketing della città: premesse alla definizione ed all'applicazione di una "nuova" disciplina*, in Commercio, 60, pp. 79-93.
- Cercola, R. (1992), *Economia neoindustriale e marketing territoriale*, in Sviluppo e Organizzazione, n. 172, pp.65-78.
- Chandler A.D. (1976), *Strategia e struttura: storia della grande impresa Americana*, F. Angeli, Milano.
- Chiarini B.- Olini G. (2009), a cura di, *Scenario dell'Economia*, Ufficio Studi CISL, Milano.
- Ferrara G. (1995), *Pianificazione strategica*, in Caselli L. (a cura di), *Le parole dell'impresa*, F. Angeli, Milano.
- IKEA (2009-2010), *Report Ambiente e Sociale*, Milano.
- IKEA (2009), *Brand Capital*, Milano.
- ISTAT (2009), *I consumi delle famiglie*, Anno 2007, Annuario n. 14, Roma.
- Kotler P., Heider D.H., Rein L. (1993), *Marketing Places*, New York, The Free Press.
- Paoli M. (1999), *Marketing d'area*, Guerini e Associati, Milano.
- Porter, M. E. (1991). *Towards a dynamic theory of strategy*, Strategic Management Journal, 12, 95–117.
- Texier L. E Valla J.P. (1992), *Le marketing territorial et ses enjeux*, in Revue Française de Gestion, 87, pp. 45-55.
- Valdani E., Ancarani, F. (2000), *Strategie di marketing del territorio. Generare valore per le imprese e i territori nell'economia della conoscenza*, Egea, Milano.
- Van der Meer J. (1990), *The Role of City Marketing in Urban Management*, Euricur Series papers, no 2, Rotterdam.
- Vesci M.(2001), *Il governo del territorio. Approccio sistematico vitale e strumenti operativi*, Cedam, Padova.
- Usai G.(2002), *Le organizzazioni nella complessità. Lineamenti di teoria dell'organizzazione*, CEDAM, Padova.

## ABSTRACT

The process of economic globalization that has increasingly made markets for goods and services, capital markets and consumption patterns interdependent, is strongly linked to the current issue of the relationship between marketing and territory. Marketing is usually described as the set of tools used by businesses to promote the exchange of goods and services produced in order to fully meet the demand of the community of the territory on which they operate. Therefore, to apply marketing to the territory means to identify a set of rules for programming, evaluating and promoting in order to attract producers and consumers in an area in which there are both tangible and intangible factors. The ability to create a development process is not only related to the possession of these factors, but also and above all to the ability to make them cohesive, so that the area as a whole has more value than its individual components. In this paper, we show that not so much the action carried out by local political institutions, but that of IKEA, has contributed to the improvement of the territory of Bari where it has chosen to locate itself.