

Olivier Bailly Denis Lambert Jean-Marc Caudron

IKEA

*Che cosa nasconde il mito
della casa che piace a tutti?*



Titolo originale: *Ikea: un modèle à démonter*

Copertina di Dada Effe - Torino

Traduzione dal francese di Paola Goglio

© Groupe Luc Pire - Tournesol Conseils S.A., Bruxelles 2006

© 2007 Anteprema

Anteprema è un marchio di Lindau s.r.l.

Lindau s.r.l.

corso Re Umberto 37 - 10128 Torino

Prima edizione: settembre 2007

ISBN 978-88-88857-16-9

Introduzione

A letto con IKEA

Un bambino europeo su dieci è stato concepito in un letto IKEA. Non è un'informazione verificabile, ma è quello che si racconta.

Le voci non rivelano se il letto in questione fosse già stato acquistato o se si trovasse ancora nello show room, ma la pseudo-statistica è comunque molto eloquente: IKEA è più di un prodotto, è un'esperienza collettiva. Uno stile di vita. Forse un mito.

IKEA gode di un'immagine positiva fra la gente. I prezzi sono convenienti e il servizio offerto ben strutturato: sistemati i bambini fra le palline colorate, gli adulti si inoltrano lungo i corridoi attraverso salotti da sogno. L'effetto è invisibile, irresistibile, quasi indolore, incolore (tranne il blu e giallo). Ed efficace, soprattutto. Nel 1994, la cifra d'affari del gruppo IKEA era di 3,3 miliardi di euro. Nel 2005 è schizzata a 14,8 miliardi di euro. Un aumento di più del 400%, in sostanza. E questa è un'informazione verificabile.

L'azienda, che oggi pianifica l'invasione di due potenze mondiali, Russia e Cina, è una vera conquistatrice. Anche se ama vestire i panni dell'eterno sfidante, IKEA s'impone sempre di più come il mastodonte del *prêt-à-habiter* mondiale. Dai bicchieri da vino alla camera da letto, passando per le

tende e i piatti da cucina, la multinazionale dal volto svedese ci invita a uniformare i nostri interni domestici, a cambiarli a seconda della stagione e dell'umore per tornare il più spesso possibile nell'universo blu e giallo dell'abitazione in serie.

IKEA si presenta anche come una società responsabile: investe nella tutela dell'ambiente, partecipa a progetti umanitari accanto a partner come UNICEF o WWF e si prende cura dei propri *collaboratori*. Come un padre si prende cura dei propri figli.

E allora perché un libro su IKEA? Dietro il gigante del mobile in kit si nascondono forse delle scandalose condizioni di lavoro?

No, per quanto ne sappiamo. Ed è proprio su questo punto che IKEA è interessante. Il suo modello di multinazionale supera le caricature dei no-global, fondendo elementi tradizionali con pratiche innovatrici, rapporti che trasudano cameratismo e un management aggressivo. Contrariamente a numerose multinazionali sulla difensiva, IKEA è riuscita a evitare lo scontro con le diverse agitazioni delle coscienze popolari. Eppure molte correnti di rivendicazione – terzo-mondismo, diritti umani, ecologia, e oggi altermondialismo – hanno bussato alla sua porta in legno di foreste rinnovate. Ogni volta IKEA ha aperto uno spiraglio. Non abbastanza grande per lasciare entrare le critiche e dare delle risposte esaustive, ma sufficiente per inglobarle nel complesso piano di comunicazione avviato agli inizi degli anni '90.

Risultato: l'azienda svedese possiede un capitale-simpatia presso il grande pubblico che poche multinazionali possono vantare. La società di Ingvar Kamprad si profila addirittura come un'impresa *democratizzante*, vicina alle gente comune, ai suoi problemi e al suo modo di vivere! Poco ci man-

ca che IKEA si sacrifichi ogni giorno con il solo scopo di regalarci un mondo migliore... E c'è anche chi lo prende per oro colato. Una vera prodezza...

L'ONG belga Oxfam-Magasins du monde ha voluto saperne di più. Per le modalità di produzione dei prodotti *svedesi*, per il suo funzionamento e per il modello di consumo proposto, il caso IKEA merita un'inchiesta e un'analisi approfondite. IKEA passa (o si fa passare?) per un'azienda ambientalista e attenta ai diritti dei lavoratori. Anders Dahlvig, presidente di IKEA, afferma: «Possiamo fare affari pur restando un'impresa etica [...] questi due intenti non sono necessariamente incompatibili». Neanche a dirlo, noi mettiamo in dubbio queste parole... La nostra ipotesi è che il suo modello di sovrapproduzione e sovraconsumo – acquistare sempre di più, qualcosa di sempre meno caro, da conservare sempre meno a lungo – sia incoerente con un discorso ambientalista e sociale credibile. Ma si tranquillizzino i detrattori degli altermondialisti, sempre pronti a farci passare per ridicole esagerazioni di barbuti postsessantottini: in questo studio abbiamo innanzitutto messo a confronto i discorsi con i fatti. E quando abbiamo trovato porte chiuse – ed è successo spesso – non abbiamo concluso che nascondessero agli occhi dell'Occidente lo sfruttamento di minori incatenati.

L'ONG belga ha toccato con mano quanto sia complicato avviare un dibattito su IKEA e quanto la multinazionale determini un coinvolgimento personale, quasi emotivo, nella gente. L'azienda sviluppa con la sua clientela un forte legame di amore-odio: molte famiglie la scelgono come meta per le loro passeggiate domenicali e tutti noi, gli autori per primi, abbiamo in casa dei pezzi IKEA. E infatti, non appena abbiamo proposto la questione, le reazioni dei suoi sostenitori non si sono fatte attendere.

Per questo la discussione sarà ancora più appassionante e la nostra posizione dovrà essere ancora più argomentata. Dal Vietnam alla Bulgaria, da Karur (India) a Bruxelles-Zaventem, abbiamo intervistato diversi anelli del sistema IKEA, abbiamo studiato rapporti e pubblicazioni, abbiamo incontrato la direzione in Belgio, i sindacati, i dipendenti e le ONG partner della multinazionale. E abbiamo addirittura mangiato le polpette svedesi (tanto per darvi un'idea della nostra determinazione...).

Questo libro è anche frutto di un lavoro giornalistico che sposa in particolare gli sforzi di Oxfam-Magasins du monde nella ricerca di informazioni su IKEA e nel tentativo di avviare con essa una comunicazione. La direzione della multinazionale, inoltre, è stata informata del progetto e della stesura del volume.

Abbiamo preso atto anche di progressi concreti, in particolare modo a livello ambientale, nel sistema IKEA e li analizzeremo in queste pagine. L'intenzione del nostro lavoro, infatti, non è quella di distruggere un sistema, quanto di migliorarlo. Insieme a coloro che ne (sopra)vivono.

Dopo avere osservato le condizioni di produzione presso IKEA, il nostro studio interrogherà anche il genere di società che, direttamente o indirettamente, è incoraggiato dalle sue pratiche. In definitiva, infatti, questo libro non vuole orchestrare una campagna di denuncia contro IKEA, ma piuttosto avviare un dibattito sul modello di sviluppo proposto dalle multinazionali.

È in gioco la qualità della nostra vita. Lo scenario «ikeano» sembra piuttosto monotono: dopo avere mangiato un buon hamburger di McDonald's, ognuno di noi, indossando abiti H&M, andrà a vedere un concerto organizzato dal gruppo ClearChannel. E rientrando nella nostra casa prefab-

bricata, perché non guardare l'ultimo film di Hollywood sul nostro divano IKEA? Stessa storia in Polonia, Belgio, Australia, Stati Uniti, America latina, Francia ecc. (nell'attesa che anche gli africani abbiano abbastanza denaro per permettersi tutta questa felicità).

È davvero questo il «meraviglioso futuro» – come dice Ingvar Kamprad – che vogliamo?

Capitolo 1

IKEA ci racconta delle storie

Impossibile parlare di IKEA senza citare la storia del suo creatore, Ingvar Kamprad. L'uomo ha legato intimamente la sua vita a quella della sua creazione: le loro esistenze e le loro *famiglie* si confondono, si completano, si sostentano a vicenda. Così, per consentire al lettore di conoscere la versione ufficiale della storia di IKEA senza dover leggere il libro su commissione *Historien om Ikea*¹, vi proponiamo una selezione di racconti, aneddoti e miti che accompagnano la foooooooooormidabile epopea di IKEA.

Ingvar nasce nel 1926.

Il granaio ormai è vuoto, ma la foresta che lo circonda è ancora fitta e buia proprio come quando ne percorreva i sentieri misteriosi per andare a scuola. Il silenzio regna sovrano. Capita più facilmente di udire il bramito di un capriolo che il rombo del motore di automobili o trattori. Ecco la remota contrada che vide la nascita dell'impero IKEA.

Solitudine, quiete e austerità aleggiano sulla terra sabbiosa e pietrosa della morena in cui nacque Ingvar Kamprad e che, solo raramente, è illuminata dal verde delicato di un pascolo intravisto attraverso il fogliame di una betulla. Le casette sono modeste, i campi sassosi e la sopravvivenza è una conquista quotidiana.

Così Bertil Torekull descrive l'incantevole luogo nel quale *il nostro giovane eroe di origini modeste* comincia la sua avventura, se non proprio da nulla, sicuramente da ben poco. A cinque anni, questo *bambino diverso da tutti gli altri* (Ingvar, quindi) acquista delle scatole di fiammiferi – impossibile non pensare alla fiaba della *Piccola fiammiferai* di Hans Christian Andersen – per rivenderli sfusi. Ma se la bambina del racconto di Andersen si raggomitola per il freddo e patisce la miseria e l'ingiustizia del mondo, il piccolo svedese intasca invece il suo primo profitto. Oggi Ingvar, ormai anziano, ricorda con emozione l'aneddoto: «Era poca roba, ma che deliziosa sensazione guadagnare!».

Il giovane non si ferma: cattura dei pesci per venderli porta a porta e a undici anni vende semi da giardinaggio. Arrivano poi penne stilografiche, cinture e orologi. A 17 anni, Ingvar Kamprad fonda la sua azienda di vendita per corrispondenza: IKEA. Il nome è un acronimo composto dalle prime lettere del suo nome e cognome, dalla E di Elmtaryd, la cascina di famiglia nella quale è nato, e dalla A di Agunnaryd, il paese nel quale è cresciuto.

Pur proseguendo gli studi presso la scuola di Economia e Commercio di Göteborg, Ingvar importa penne stilografiche e biglietti di auguri. È solo nel 1948 che la società arricchisce il suo assortimento con articoli di arredamento. Non riuscendo a memorizzare i numeri di serie, l'imprenditore battezza la sua prima poltrona *Ruth*, inaugurando così la pratica di dare un nome ai mobili. Primo colpo di genio. L'azienda si espande rapidamente. Nel 1950, Ingvar si sposa. Un anno più tardi vede la luce il primo catalogo della società svedese che, mezzo secolo dopo, è più diffuso della stessa Bibbia.

Dal 1952, IKEA si dedica interamente all'arredamento e agli articoli casalinghi. Il 18 marzo 1953 viene realizzata

un'esposizione permanente di mobili, in modo che i clienti possano vedere dal vivo i loro futuri acquisti. Secondo colpo di genio. Il successo dell'azienda non passa inosservato e la concorrenza cerca in tutti i modi di affondarla: boicottaggio, minacce, pubblicità negativa.

IKEA, con 70 dipendenti nel 1957, diventa una grande impresa. O meglio, una famiglia numerosa: quando Kamprad si rivolge ai suoi dipendenti, infatti, ricorda un padre con i suoi figli e nipoti. «Mia cara famiglia IKEA, vi abbraccio dal profondo del cuore»: comincia così il suo tradizionale discorso di Natale.

Un giorno, nel 1952, un dipendente – Gillis Lundgren – non riesce a sistemare un tavolo nel bagagliaio della sua automobile. In quattro e quattr'otto il ragazzo smonta le gambe, ideando allo stesso tempo il pacco piatto. Meno spazi di stoccaggio, meno trasporti, più lavoro per il cliente, meno per IKEA. L'invenzione si impone concretamente a partire dal 1956. Terza idea geniale.

Ma la società continua a possedere un unico salone di esposizione e funziona ancora tramite vendita per corrispondenza. Non ha negozi in cui i clienti possano tranquillamente passeggiare tra saloni e cucine in stile (ci chiediamo peraltro: prima della guerra cosa faceva la gente durante i week-end senza IKEA?). Questa lacuna sarà colmata (e poi stracolmata!) nel 1958 ad Älmhult. L'attività di Ingvar Kamprad è fiorente, ma l'imprenditore è colpito dall'ostilità della concorrenza invidiosa che lo boicotta e cerca di ostacolare le sue consegne di mobili o legname. Si rivolge per questo motivo alla Polonia comunista, dove si rifornisce di mobili a buon mercato riuscendo a soddisfare le sempre più numerose richieste. Il paese, al quale IKEA ha permesso di aprirsi commercialmente e di respirare un'aria di democrazia (come farà più tardi in Un-

gheria, Cina, Repubblica Ceca e Russia), diventa così uno dei primi partner del gigante dell'arredamento giallo e blu.

Nel frattempo, Ingvar Kamprad si trasferisce in Svizzera (nel 1978) – dove vive ancora oggi con la seconda moglie – dopo un soggiorno di quattro anni in Danimarca. Ingvar ha avuto quattro figli: una bambina dal primo matrimonio e tre maschi – Peter, Jonas e Mathias – che si sono inseriti a livelli diversi nell'azienda paterna.

Certo, Ingvar Kamprad riconosce di essere stato un padre assente, ma è anche una persona di cuore che non esita a dare un abbraccio a ognuno dei suoi dipendenti. Quando parla con loro adotta un tono paterno e confessa quasi più del necessario le sue pecche. Ricorda il suo alcolismo, scrive ai suoi dipendenti con tono da amico, si commuove facilmente in occasione di testimonianze d'affetto o di colpi duri. All'esatto opposto del direttore generale freddo e distante, il fondatore di IKEA è decisamente antitecnocrate e antiburocrate. In questo modo ha voluto mantenere una dimensione umana in una struttura sempre più gigantesca.

Come il suo titolare, anche la società IKEA ha lasciato la Svezia per la Svizzera, stabilendosi infine nei Paesi Bassi. La logica di questi spostamenti era evidentemente trovare contesti fiscali più clementi. Ma Kamprad voleva anche costruire un'impalcatura giuridica e fiscale che avrebbe protetto la sua creazione «contro ogni attacco a sorpresa, che fosse arrivato dalla mia famiglia o da altrove». Il risultato è che la complessità strutturale delle società che compongono IKEA rende impossibile qualsiasi analisi di cifre o identificazione dei detentori del *marchio ikeano*. Oggi, a chi appartiene IKEA? Anche se è ipotizzabile che Ingvar abbia assicurato il posto della sua famiglia nella struttura, di fatto non si può sostenere che la fortuna gialla e blu sia di sua proprietà.

Questa nebulosa, tuttavia, non impedisce alla macchina da soldi di funzionare. Nell'anno finanziario 2005 (dal 1° settembre 2004 al 31 agosto 2005), il gruppo IKEA ha dichiarato una cifra d'affari di 14,8 miliardi di euro, pari a un aumento del 15% delle vendite rispetto all'esercizio precedente. Del resto, è difficile ipotizzare l'ammontare del patrimonio di Ingvar: in mancanza di dati certi, le stime oscillano generalmente fra 30 e 50 miliardi di euro. Unica certezza: è molto ricco. Nel 2006 la «famiglia» di Ingvar Kamprad era composta da 90.000 figli e nipoti (che possono sicuramente aiutarci a leggere i 160 milioni di cataloghi stampati in 52 edizioni e pubblicati in 25 lingue).

Parallelamente a questo incredibile risultato, Kamprad ha imposto uno stile e un brand IKEA. I valori portati avanti dall'azienda sono responsabilità, umiltà, lavoro, semplicità (tutti si danno del tu), parsimonia e autenticità. Ingvar per primo dà il buon esempio: il miliardario non viaggia mai in prima classe, aspetta la fine del mercato per ottenere un po' di sconto sulle verdure e confronta i prezzi prima di comprare una cartolina. Un euro è sempre un euro! L'attenzione al risparmio, che ha instillato nello spirito dell'impresa, costituisce una delle chiavi del successo del gruppo svedese.

«Prima di essere una società siamo innanzitutto uno stile di vita» professa il grande titolare. E questo modo di vivere il suo lavoro è stato riversato in un testo, o piuttosto una Bibbia, intitolato *Testamento di un commerciante di mobili*, scritto nel 1976, «che il personale l'aveva supplicato di lasciare prima di lasciare la Svezia» e che, fino a poco tempo fa, veniva consegnato a ogni neoassunto. Come una benedizione. Se il lettore sta pensando che ironizziamo sul lavoro di Ingvar Kamprad, bisogna allora segnalare che i riferimenti biblici sono moltissimi nella saga di IKEA e sicuramente autorizza-

ti da Dio padre Ingvar stesso. Nei capitoli del libro di Bertil Torekull si trovano molte citazioni tratte dalla Bibbia, IKEA è paragonata a una religione e il primo (e ultimo?) *Testamento* di Ingvar si suddivide in nove *comandamenti*.

L'opera si apre con una professione di fede: «Abbiamo scelto di stare dalla parte del maggior numero di persone possibile. Ciò che è buono per i nostri clienti, a lungo termine lo è anche per noi».

Chiunque indossi una T-shirt gialla e blu seguirà scrupolosamente queste regole:

1. L'assortimento è la nostra identità («Dobbiamo proporre una gamma di articoli d'arredamento di gusto a un prezzo così basso che la maggioranza delle persone possa acquistarli» e «l'assortimento dovrà sempre essere limitato in modo da non nuocere al livello generale dei nostri prezzi»).
2. Lo spirito IKEA: una realtà forte e vitale! («Un lavoro non dovrebbe mai essere un semplice mezzo di sostentamento»).
3. Il guadagno ci procura dei mezzi.
4. Raggiungere buoni risultati con pochi mezzi.
5. La semplicità è una virtù («Per noi, la semplicità è una tradizione importante. Procedimenti snelliti hanno un impatto più forte e la semplicità aumenta la nostra forza»).
6. Una linea diversa («Noi osiamo essere diversi!»).
7. Concentrare le forze è fondamentale per il nostro successo!
8. Assumersi le proprie responsabilità è un privilegio!
9. C'è ancora molto da fare: meraviglioso futuro!

Il testo si conclude con due *classici* del pensiero IKEA: «Dieci minuti non equivalgono soltanto al tuo compenso orario diviso per sei: sono un istante di te stesso. Dividi le tue giornate in unità di dieci minuti e spreca il meno possibile».

E si chiude con un misto di speranza, entusiasmo e fiducia: «C'è ancora molto da fare. Ma siamo un gruppo di ottimisti che rifiutano con ostinazione l'impossibile e il pensiero negativo. Possiamo ottenere quello che vogliamo e lo raggiungeremo insieme: meraviglioso futuro!»

Come in ogni famiglia, però, un passato poco brillante rischia di compromettere il futuro. Negli anni '80 e '90, infatti, IKEA è stata al centro di diverse accuse: deforestazione, impiego di sostanze tossiche e inquinanti nella produzione dei suoi articoli, lavoro minorile presso i fornitori dell'impresa e trascorsi nazisti. Ma IKEA riconosce i propri errori e cerca di migliorarsi quotidianamente: la società non usa legname proveniente da foreste protette, sviluppa delle partnership con diverse ONG e istituzioni internazionali come UNICEF, Save the Children o WWF. IKEA ha messo in piedi un codice di condotta per i propri acquisti, l'IWAY, e prevede audit² per garantire che i propri fornitori non sfruttino il lavoro dei bambini, paghino correttamente i dipendenti e non usino legname tagliato illegalmente.

Inoltre, non dimentichiamo le grosse conquiste ottenute grazie a IKEA: una democratizzazione della società attraverso il mobile e un arredo di design a prezzi accessibili a tutti. IKEA è un'impresa sana, attenta alla qualità della vita dei propri dipendenti, all'ambiente e al benessere della propria clientela. Perché «IKEA lavora ogni giorno per creare un domani migliore per i popoli, i nostri clienti».

Oggi la multinazionale continua la sua formidabile epopea con un'espansione in tutto il mondo. Nel 2005, 220 punti vendita – da Shanghai a Mosca, da Filadelfia a Parigi – hanno accolto 410 milioni di clienti e arredato le case di tutto il globo. E la società guarda ora con interesse al settore dell'edilizia e dell'organizzazione di vacanze. Meraviglioso futuro!

Qui finisce la versione ufficiale della Storia di IKEA. Ora comincia la nostra.

¹ Bertil Torekull, *Historien om Ikea*, Wahlström & Widstrand, Stockholm 1998.

² Verifica dei dati di bilancio e delle procedure di un'azienda per controllarne la correttezza [N.d.T.].