

# Scheletri ne

Der Spiegel, Germania

Con i suoi mobili a basso costo e una grande organizzazione, l'Ikea ha conquistato il mondo. Ma l'immagine efficiente nasconde dei lati oscuri. Come le condizioni di lavoro di alcuni fornitori, la struttura societaria opaca, i problemi ambientali legati all'abbattimento degli alberi

**C**he postaccio! Oltre al municipio, alla stazione ferroviaria e al mobilificio non c'è nient'altro. Qui e là si vede un pugno di negozi e di case per i quasi diecimila abitanti e poi un ammasso sconclusionato di rotatorie. All'ingresso del paese c'è un'opera d'arte: una sedia di legno alta alcuni metri. Chi arriva qui di notte con l'ultimo treno vorrebbe andare via subito, ma dopo le dieci di sera non si trova un taxi. Nei parcheggi davanti alla stazione ce ne sono due, ma senza il tassista, e al centralino è sveglia solo la segreteria telefonica. Eppure è in questo posto che nasce il design in grado di influenzare il gusto in tutto il mondo. Siamo ad Älmhult, nella regione dello Småland. È difficile credere che in un posto così piccolo ci sia la sede dell'Ikea, la più grande catena di negozi di mobili al

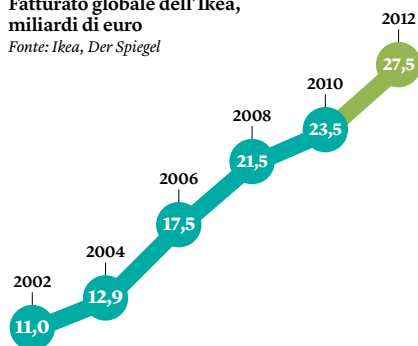
mondo. Ma non è un caso che Älmhult sia così piccola. All'Ikea piace sembrare meno grande di quello che è. Si fa piccola anche nei confronti dei suoi clienti: li tratta alla pari, gli dà del tu e fa di tutto per far sembrare che tra loro non ci sia solo un rapporto commerciale, ma una collaborazione tra partner, un lavoro di squadra, perfino un legame di parentela. Forse questo spiega perché molti clienti pronunciano il nome Ikea con affetto. E forse spiega anche perché di recente, in occasione dell'apertura di un nuovo punto vendita ad Älmhult, l'ottantaseienne fondatore dell'azienda, Ingvar Kamprad, sia stato abbracciato e osannato dalla gente, accorsa numerosa come per partecipare a una riunione di famiglia. È successo il 2 novembre 2012. Kamprad, capelli sale e pepe, un po' curvo nel suo pullover nero, stava in piedi alla base della scala mobile, incorniciato da dipendenti nelle loro magliette gialle, molti dei quali non avevano neanche la metà dei suoi anni. Mentre i ragazzi applaudivano ritmicamente, Kamprad accoglieva i primi clienti porgendogli la mano con fare compassato, quasi timido. Loro gli sorridevano raggianti, lo abbracciavano, gli avvicinavano i bambini.

L'Ikea è la più famosa marca di mobili del mondo. Arreda le case della classe media globale ed è una vera e propria macchina per fare soldi. Ai quattro angoli della Terra nessuno sfugge a Pokal, la tazza per il latte macchiato, a Ektorp, il divano che fa tanto casa di campagna, a Lack, il tavolino da caffè, o alla libreria Billy, che da sola

## Da sapere

Fatturato globale dell'Ikea, miliardi di euro

Fonte: Ikea, Der Spiegel



RAYMOND DEARDON/MAGNUM/CONTRASTO



# ell'armadio



**Il negozio Ikea di Montpellier, in Francia**



ha venduto 45 milioni di esemplari. Le porte delle 338 filiali dell'Ikea si spalancano davanti ai clienti di 41 paesi: dal nord della Norvegia all'Australia, dal Canada al Giappone, passando per il Kuwait. Oggi l'Ikea arreda la Germania, nazione di amanti del fai da te, ma anche gli Stati Uniti innamorati del kitsch e la Cina in piena follia consumistica. Il catalogo Ikea ha una tiratura di 212 milioni di copie ed è lo stesso dappertutto, salvo in posti come l'Arabia Saudita, dove a forza di ritocchi con Photoshop hanno fatto sparire le donne. Ogni anno l'Ikea produce 50 milioni di quelle chiavi a brugola con cui i clienti si montano la casa pezzo per pezzo. Ogni giorno dalle filiali Ikea escono carrelli carichi di ben sette milioni e mezzo di flat-pack, le confezioni piatte di cartone che hanno reso famoso il marchio: un milione in più dei classici hamburger venduti ogni giorno in tutto il mondo da McDonald's.

Insomma, l'Ikea è diventata una piovra del gusto che allunga i suoi tentacoli sempre più lontano. È un simbolo del consumismo, uno dei pochi marchi commerciali che non rappresentano semplicemente dei prodotti, ma un intero mondo, uno stile di vita. Ma non basta: l'Ikea vuol essere ancora di più. L'azienda - come si legge in *The Ikea concept*, un opuscolo distribuito ai dipendenti e ai fornitori - professa aspirazioni "sociali", vuole "dare un prezioso contributo al processo di democratizzazione" e si basa sul principio che in azienda "tutti devono comportarsi con efficienza e allegria". Trentasei anni fa, nel volumetto intitolato *Testamento di un commerciante di mobili*, Kamprad scriveva con toni da riformatore sociale: "Abbiamo deciso una volta per tutte di stare dalla parte delle masse". Risale a quell'epoca anche la parola d'ordine da lui coniata per la sua azienda: "Migliorare la vita quotidiana della gente".

A quanto pare i dipendenti ci hanno creduto, e anche i clienti. I sondaggi, poi, lo confermano in modo addirittura deprimente per la concorrenza. Oggi Ikea è sinonimo di simpatia, impegno sociale, convenienza e solidità. La maggior parte dei clienti giudica il design Ikea al passo con i tempi, i prezzi giusti, i negozi accoglienti anche per i bambini. Fare shopping all'Ikea è diventato un'esperienza. Sicuramente questo successo ha a che fare con l'immagine della Svezia che abbiamo tutti: boschi sconfinati, laghi profondi, casette di legno. Ha anche a che vedere con il fatto che l'Ikea ha trovato la ricetta per trasformare il cliente in collaboratore, mettendogli in mano la famosa chiave a brugola. Ha a che vedere con il fat-

to che l'Ikea parla all'istinto primario del consumatore - comprare spendendo il meno possibile - ma al tempo stesso dedica il massimo sforzo a trasmettergli la sensazione di essere una persona speciale tra persone speciali. "Noi vogliamo ispirare le persone a migliorare la loro vita", dice Tina Petersson-Lind, responsabile dei prodotti e del design. "Il nostro è un approccio umanistico", le fa eco Claudia Willvonseder, responsabile del marketing. E l'attuale presidente Mikael Ohlsson aggiunge: "Quello che ci muove sono la nostra visione, le nostre idee e i nostri valori".

Gran belle parole. Ma quanto più ci si avvicina al gigante dei mobili che ama farsi piccolo, tanto meno sembra un ambiente

### Ogni giorno dalle filiali Ikea escono carrelli carichi di 7,5 milioni di flat-pack

rilassato. Il suo successo non è, come l'Ikea vorrebbe far credere, il frutto di una filosofia umanistica che alla fine è anche conveniente. È il risultato di una gestione d'impresa che subordina praticamente tutto al piccolo prezzo e ai grossi fatturati. Lo si vede nel centro di formazione di Älmhult, dove gli ideali dell'Ikea sono inculcati nei dipendenti. Lo si vede nei negozi Ikea, dove ogni centimetro quadrato è usato per sedurre i clienti e spingerli a comprare. Lo si vede nella struttura complessa del gruppo, che si estende dai Paesi Bassi al Liechtenstein e dal Lussemburgo alle Antille Olandesi all'unico scopo di pagare meno tasse.

Ma lo si vede anche nei boschi di tutto il mondo, che sono abbattuti per costruire i suoi mobili, e nelle fabbriche dell'Asia, dove ci sono condizioni di lavoro discutibili. Lo si vede a Londra, dove Ikea sta costruendo un quartiere progettato per persone che ormai non hanno più molto a che fare con le "masse" su cui l'azienda puntava all'inizio.

Il gigante svedese sta affrontando una vera e propria rivoluzione. Se per decenni è valsa l'equazione "Kamprad uguale Ikea, Ikea uguale Kamprad", ora Ingvar - in azienda lo chiamano tutti così, dall'amministratore delegato al magazziniere - si sta ritirando sempre più dalla gestione. Ecco perché la tanto festeggiata apertura del negozio ad Älmhult ha rappresentato una svolta. Due giorni prima, a distanza di pochi passi, Kamprad aveva chiuso il primo punto

vendita aperto nella storia del gruppo. Era il negozio con cui nel 1958 era cominciato tutto, il posto dove Kamprad in persona aveva sperimentato per la prima volta su vasta scala la sua idea: produrre mobili componibili e venderli in confezioni piatte di cartone, in modo che entrassero più facilmente nei bagagliai delle auto dei clienti. In occasione dell'inaugurazione del nuovo negozio in un luogo simbolico come Älmhult, Kamprad non ha pronunciato nessun discorso. Anche i suoi tre figli maschi, Peter, Jonas e Mathias, che lo hanno accompagnato e hanno posato insieme a lui per una delle rare foto di famiglia da pubblicare sulla rivista dei dipendenti, si sono tenuti in disparte. Insomma, l'Ikea si prepara a fare a meno di Kamprad. Resta da vedere se ci riuscirà.

### Il cuore dell'azienda

Il fondatore ha dato disposizioni affinché il suo testamento sia custodito nel centro di Älmhult. Davanti all'edificio Tillsammans, di fronte al punto vendita appena chiuso, c'è un muretto di pietre grezze. Sono le pietre caratteristiche della regione dello Småland, il simbolo stesso della sua antica povertà. In passato, infatti, prima di poter piantare qualcosa nei loro campi, i contadini dovevano estrarle a una a una dal terreno. E per sopravvivere, secondo la leggenda, arrotondavano fabbricando sedie e tavoli. Sono stati loro i primi fornitori di Kamprad. Tillsammans significa "insieme", e l'Ikea lo definisce "il nostro centro per la cultura d'impresa". È qui, in questo edificio basso e poco appariscente, che batte il cuore dell'azienda. E come ogni cuore, anche questo edificio ha due ventricoli. Il seminterrato ospita il museo pubblico Ikea: un allegro miscuglio di stili che illustra sessant'anni di storia dell'industria dei mobili. Qui il visitatore può ammirare divani anni settanta di un color arancio stridente accanto a orrori anni ottanta tutti marroni. Al piano terra il fattore divertimento scompare. Qui si trova il sancta sanctorum del gruppo: il centro di formazione attraverso il quale devono passare tutti i direttori di filiale e tutti i dirigenti che vogliono entrare all'Ikea o ottenere una promozione. È qui che si celebrano i dogmi dell'Ikea: umiltà, parsimonia, efficienza.

Visitandolo passiamo davanti a una parete ricoperta di foto che ritraggono abitazioni di tutti i paesi del mondo. Nella maggior parte delle foto si vedono ambienti caotici, tristi, ammobiliati in modo provvisorio: non c'è un solo mobile Ikea. Ai dipendenti viene detto: "Fermati, rifletti e poniti





DAVE TACON (POLARIS/PHOTOMASI)

Nel negozio Ikea di Shanghai, in Cina

delle domande. Se vuoi davvero vivere la visione Ikea, devi saperne di più di chiunque altro sulle loro abitazioni. Riesci a cogliere il messaggio nascosto nelle immagini?». Così c'è scritto su dei cartelli appesi accanto alla cornice. Pochi metri più avanti c'è una specie di cronometro che conta quanti scaffali Billy sono stati venduti nel mondo dal 1 settembre: esattamente 632.343. Poi c'è un altro messaggio: «Fermati, rifletti e chiediti: la spinta propulsiva di Ikea sono i desideri di lungo periodo delle persone sul loro modo di abitare. Che ruolo posso svolgere io in tutto questo? Come posso influire sul futuro?».

Andiamo da una stazione all'altra, passando per un'enorme parete fotografica su cui spicca un container simbolicamente carico fino all'ultimo centimetro dei famosi *flat-pack*. Ed ecco un nuovo dogma: «Detestiamo trasportare aria». Significa che se nei container e nelle confezioni rimane dell'aria, questa non fa che generare costi inutili per il cliente. Al termine della formazione, cioè alla stazione numero 18, il visitatore si trova davanti a una parete su cui sono affisse delle schede d'archivio. Contengono banalità trasformate in innovazioni orientate alla soluzione di problemi. Sono le diverse «sfide» che l'Ikea ha dovuto affronta-

re attraverso gli anni. Sulla scheda numero 27 si legge: «Dopo il passaggio in cassa quasi tutti i clienti sono stanchi, affamati e di cattivo umore». E sotto ecco la soluzione: «Creare un'impressione positiva legata a un'offerta a basso prezzo. È nata così l'idea del wüistel a 5 corone». La direzione per la formazione mette nero su bianco sulle schede affisse sotto le parole d'ordine «Stop doing», scritta in rosso, e «Start doing», scritta in verde. Gli slogan inseguono i dipendenti fino nei gabinetti. Anche qui l'Ikea celebra la sua concezione, definendola «un fenomeno sociale e culturale», e cita le voci secondo cui «il concept Ikea ha contribuito alla democratizzazione del mondo più di molti movimenti politici».

### Piccole scanalature

Börje Lindgren ha interiorizzato questa professione di fede come nessun altro. Dagli anni settanta lavora nella divisione sviluppo prodotti dell'Ikea. È un ometto cordiale dai capelli radi, che porta sempre e solo scarpe da ginnastica. Non è un gran parlatore, ma se l'argomento è l'ottimizzazione e il risparmio dei materiali, si trasforma in un fiume in piena. «Guardate un po' qui», dice indicando due viti di plastica in apparenza identiche. «Notate la differen-

za?». Lindgren indica un punto sotto la testa di una delle viti: sulla superficie arrotondata ci sono quattro piccole scanalature, lunghe al massimo nove millimetri e profonde uno. «A qualità invariata queste scanalature corrispondono a un risparmio di peso e di materiale pari a 0,1 grammi a vite». Ogni anno sono usate trecento milioni di queste viti per montare mobili Ikea e grazie alle quattro scanalature l'azienda risparmia un milione di corone svedesi all'anno (circa 120mila euro).

Di Börje Lindgren, ad Älmhult, ce ne sono tanti. Persone puntigliose e convinte fino in fondo del progetto Ikea. Il capo del laboratorio di collaudo, Mattias Andersson, ci parla entusiasta dei suoi collaboratori che testano i nuovi prodotti Ikea: sono robot che aprono e chiudono diecimila volte una porta, sottopongono i materassi a test di carico, premono novemila volte la valvola erogatrice di un flacone di sapone liquido. L'Ikea è piena di persone che credono in un ideale: il design alla portata di tutti. Il problema di questo ideale è che tutti i prodotti finiscono per avere lo stesso aspetto. Ne è consapevole Tina Petersson-Lind, che lavora per l'azienda da venticinque anni e da cinque è responsabile dei prodotti e del design, cioè di diecimila articoli, tremila dei

quali vengono sostituiti ogni anno. All'Ikea lavorano in pianta stabile appena dodici designer, a cui bisogna aggiungere 72 freelance, più forse una ventina di *product manager*. La loro sede è un enorme stanzone al primo piano che ricorda l'ufficio liquidazione sinistri di una società di assicurazioni. Qui la creatività non è una questione di lampi di genio, ma di organizzazione. Ogni nuovo divano, ogni cuscino sono classificati in base a un reticolo di quattro caselle per quattro, che rappresentano quattro stili e quattro livelli di prezzo. Gli stili si chiamano *scandinavian modern*, *popular modern*, *scandinavian traditional* e *popular traditional*, e tutto quello che non rientra in questo schema semplicemente non esiste nel regno Ikea. Può sorprendere, ma sembra proprio che queste poche caselle bastino a rappresentare i gusti di tutto un mondo.

Come conciliare questa scelta stilistica limitata con il dominio globale che l'Ikea esercita sul gusto, con l'onnipresenza dei suoi bicchieri, degli armadietti, degli scaffali, dei divani nei soggiorni di tutto il mondo? Una risposta è che l'Ikea sta prendendo in considerazione l'ipotesi di personalizzare gli arredi: "Nella mia divisione", dice Petersson-Lind, "stiamo valutando se offrire a ogni cliente la possibilità di stampare motivi e immagini di sua scelta sul tavolino da caffè e sui mobili del soggiorno". L'altra risposta è che i mobili Ikea sono una specie di minimo comun denominatore del mondo. L'Ikea, in sostanza, contribuisce all'omologazione del pianeta come la Coca-Cola, i Burger King, la Apple o gli Starbucks. Ormai il suo design non è più svedese-egalitario, ma globale-uguale. L'Ikea non è più un'impresa svedese, anche se fa molto per sembrarlo. E per ottimi motivi.

"C'è molto che si può copiare del concept Ikea, ma la svedesità è il nostro unico tratto distintivo", dice Thomas Bergström, capo di Inter Ikea Systems, l'affiliata che si occupa del franchising, e quindi colui che regna sulla cosa più importante dell'azienda: il marchio. Bergström lavora lontano da Älmhult: a Delft, nei Paesi Bassi. È qui che viene curata l'immagine svedese del marchio. Qui per ogni nuovo prodotto si cerca un nome che possibilmente contenga una "a" con sopra un pallino.

Una sera di novembre Bergström sale sul palco dell'aula magna dell'università di Anversa, in Belgio, dove deve ritirare a nome dell'Ikea il Global citizen award, e non si lascia sfuggire l'occasione per mostrare dei filmati in cui alcuni dipendenti

dell'azienda parlano delle loro esperienze. Anna, una magazziniera canadese, racconta che voleva assolutamente avere nell'assortimento un certo divano, ma il suo capo era contrario. Lei ha insistito e alla fine è scoppiata a piangere, finché lui ha esclamato: "E va bene, diamo ad Anna il suo divano". La frase è stata subito trasformata in uno slogan pubblicitario. Una dipendente di Seattle, invece, racconta che insieme ai colleghi ha deciso di radersi i capelli a zero per solidarietà con la loro direttrice, malata di cancro. A sentire certe cose, Ikea sembra troppo bella per essere vera. Ma quello di cui Bergström non parla è la struttura dell'impero Ikea, un puzzle, una rete di aziende, fondazioni, partecipate, controllate e holding. Un conglomerato in cui i miliardi si spostano di qua e di là in modo che alla fine nessuno sa più chi si arricchisce davvero con il marchio Ikea.

Al numero 20 di Bargelaan, a Leida, nei Paesi Bassi, c'è un moderno edificio di mattoni rossi. Qui c'è la sede della Ingka Holding, che con un capitale di 25 miliardi di euro è la società madre, ma forse sarebbe meglio dire la centrale di distribuzione. Se il cuore dell'Ikea è ad Älmhult, a Leida c'è il cervello. Ci vogliono tre fogli A4 per disegnare uno schema della struttura della Ingka Holding. Ci sono una ventina di società affiliate - tra cui Ikea Financial Assets, Ikea Services, Ikea Finnish Real Estate, Ikea Capital - che a loro volta hanno venti controllate, che a loro volta ne controllano altre.

Ingvar Kamprad ha sottratto il suo impero alla vista del pubblico creando una rete di holding e società sotto l'ombrello di due fondazioni miliardarie, che hanno sede nel Liechtenstein e nei Paesi Bassi, e di una società offshore con sede nelle Antille Olandesi. La rete è poco trasparente, ma le sue finalità sono chiarissime: rendere il colosso svedese inattaccabile e fargli pagare meno tasse possibile. La fondazione Ingka, quella che ha sede nei Paesi Bassi, controlla i mo-

bilifici, mentre la Interogo controlla le attività in franchising. Tutte le attività non riferibili al mondo Ikea sono organizzate dai tre figli di Kamprad attraverso il gruppo Ikanò, con sede nelle Antille Olandesi. Non si sa con esattezza chi abbia davvero il potere decisionale nelle fondazioni, ma si ritiene che sia sempre la famiglia Kamprad. "Grazie a questa struttura, l'Ikea risparmia circa 150 milioni di euro di imposte all'anno, che fanno ben più di due miliardi negli ultimi vent'anni", dice Stellan Björk, un giornalista svedese che sa meglio di chiunque altro com'è fatto questo impero. Secondo lui, l'Ikea è riuscita ad accumulare un enorme patrimonio di cui fino a qualche anno fa non si sapeva niente. "Dal punto di vista del gruppo è un assetto logico", dice Björk. "L'Ikea continua a proclamarsi un'impresa che risparmia sui costi, e le tasse non sono altro che costi. Quindi non stupisce che faccia di tutto per ridurre al minimo anche le tasse. Al tempo stesso Kamprad si assicura, attraverso la fondazione, la massima influenza sul gruppo".

### Risvegliare i desideri

Manca poco a Natale e all'Ikea di Amburgo, all'ingresso del primo piano, c'è una distesa di candele. Grosse candele bianche dalla forma quadrata. Si chiamano Fenomen e costano 2,29 euro l'una. Nella lingua interna dell'Ikea, simili specchietti per le allodole si chiamano *breathtaking items*, cioè articoli mozzafiato. Il loro scopo principale è indurre il cliente ad aprire il portafoglio. Il calcolo è questo: quanto prima il cliente si decide a spendere, tanto più denaro finirà per lasciare alla cassa. E infatti la maggior parte dei visitatori prende in mano una delle candele. Non è certo un caso. D'altronde nei negozi Ikea niente succede per caso: il colosso svedese ha imparato ad analizzare e pilotare i suoi clienti, a contarli, e soprattutto a risvegliare in loro desideri che prima di entrare nel negozio non avevano. Wim Neitzert è un ex dirigente dell'Ikea. Il negozio di Monaco di Baviera lo ha creato lui. Sono passati anni, ma è pur sempre un esperto, tanto che ora lavora come consulente per la concorrenza. Neitzert ci accompagna nella filiale Ikea di Regensburg. Qui prende uno dei ben noti borsoni per lo shopping e lo solleva in aria. "Qual è il trucco di questa borsa?", chiede. Uno ci mette dentro il maggior numero possibile di articoli e lo trascina fino alla cassa. "Errore", dice Neitzert. "Il trucco è lasciar libere le mani. Perché il cliente ha bisogno delle mani". Almeno all'Ikea, perché lì uno deve fare il più possibile da solo. E non solo quando si tratta



### Da sapere

I paesi dove l'Ikea vende di più, % del fatturato globale		Principali paesi fornitori dell'Ikea, % degli acquisti	
1. Germania	15	1. Cina	22
2. Stati Uniti	11	2. Polonia	18
3. Francia	10	3. Italia	8
4. Italia	7	4. Svezia	5
5. Svezia	6	5. Germania	4

Fonte: Ikea





Nel negozio Ikea di Shanghai, in Cina

di montare un mobile con la chiave a brugola. A quasi tutti i prodotti in vendita nel negozio sono attaccati dei cartellini su cui c'è scritto tutto quello che è importante sapere, e uno deve avere le mani libere per avvicinarsi agli occhi e leggerli. Sono cose semplici come queste che fanno il successo dell'Ikea. Sperimentate cento volte, ricontrollate mille volte. Ogni nuova idea è stata prima collaudata e approvata a Delft. A nessun direttore di filiale sono consentiti esperimenti. Il Concept center di Delft testa tutte le idee, e queste possono essere applicate su scala mondiale solo quando dimostrano che servono ad aumentare il volume d'affari o che piacciono ai clienti.

Attualmente a Delft è in fase di sperimentazione un display luminoso che già all'ingresso del negozio mostra il menù del ristorante. Qui si testano soprattutto idee che hanno a che fare con il ristorante: se ai clienti i tavolini piacciono alti o bassi, se sono disposti a pagare sette euro una bistecca. I ristoranti sono importanti: rappresentano il 6 per cento del fatturato, ma è qui che i clienti si siedono, si riposano, leggono informazioni sui mobili e, sentendosi belli comodi, decidono di fare acquisti. Una volta Ingvar Kamprad ha detto: "Il ristorante è il nostro miglior venditore di divani".

Neitzert sembra un chimico alle prese con le istruzioni per un esperimento. Analizza i percorsi dei clienti ed è in grado di prevedere esattamente in quale punto si fermeranno incantati. Poi, attratti da un divano particolarmente conveniente, saranno spinti ad addentrarsi nell'esposizione di mobili finché ne scopriranno uno caro. Sa che saranno costretti a svoltare chissà quante volte, e a ogni svolta finiranno per imbattersi in una nuova offerta. In molte filiali Ikea il cliente è costretto a cambiare direzione anche 84 volte, e per quasi trenta gli è offerta la possibilità di prendere una delle famigerate borse gialle. Ci sono decine di articoli che incontra più e più volte, e c'è sempre un'offerta speciale che gli balza agli occhi: "Cameretta bimbo completa 447,98 euro", "Cornice Ribba 2,59 euro", "Lampada da tavolo Knubbig 7,99 euro".

### Nomi attraenti

"L'Ikea usa abilmente questo effetto, che chiamiamo *mere exposure*", dice Andrea Gröppel-Klein, una ricercatrice che studia i comportamenti dei consumatori. "In parole povere, uno tende a preferire gli oggetti solo perché li vede così spesso che gli diventano familiari". E gli oggetti che hanno un nome attraggono ancora di più. Anche

quando si chiamano Ivar, Pöäng o Knubbig. A questo proposito, Neitzert ha pronto un bell'aneddoto. Quando dirigeva il negozio di Monaco, alcuni dipendenti trovavano assurdo vendere tavoli e sedie che avevano un nome. Allora un funzionario svedese dell'Ikea pensò di fare un esperimento. "Credete davvero che i nomi non influiscano sulle vendite?", chiese. Quindi prese da un tavolino il cartellino con il nome Sörgården e lo sostituì con un altro dove c'era scritto Stalingrad. Le vendite si ridussero a un quinto. "Qui", dice l'ex manager Ikea, "non c'è un solo centimetro quadrato che non sia coperto di cifre". L'Ikea ne sa tanto sul conto dei suoi clienti da fare invidia a Facebook e a Google. In tutti i negozi i dipendenti inseguono i clienti armati di blocchi su cui appuntano con precisione chi ha reagito come e quando, se ha comprato qualcosa, davanti a quale *breath-taking item* è passato senza che gli si mozzasse il fiato.

Ma i dipendenti Ikea vanno anche a trovare i clienti a casa loro, studiano gli appartamenti, cercano di scovare problemi di arredamento per poi proporre soluzioni. Tengono addirittura riunioni periodiche a casa dei clienti. Come racconta l'attuale responsabile marketing Claudia Willvonseder, la divisione marketing Germania, di

cui era responsabile fino a pochi mesi fa, aveva l'abitudine di farlo due volte all'anno: "Vogliamo vedere con i nostri occhi com'è la vita familiare. Solo così il cliente viene da noi e ci dice: 'Voi sì che mi capite'". È per questo che nel catalogo Ikea, negli spot televisivi e nella rivista riservata ai dipendenti si vedono raramente famiglie-tipo ("papà-mamma-due-figli-tutti-insieme-a-fare-colazione", come le chiama Willvonseder). "Preferiamo mostrare una madre single e un padre single, magari con un figlio ciascuno, che vanno a vivere insieme anche se i figli non ne vogliono sapere". Il desiderio di realismo è tale che per il catalogo, al posto dei soliti modelli e modelle, sono stati ingaggiati dei dipendenti Ikea.

### Fabbriche in prigione

La domanda è secca e precisa, e il tono aspro non lascia scappatoie: "Lei può garantire che in futuro l'Ikea non venderà prodotti fabbricati in condizioni disumane?". Peter Betzel è seduto su un piccolo podio improvvisato nel centro di formazione dello Stasi Unterlagen-Behörde, l'agenzia governativa che gestisce i documenti della Stasi, il servizio di spionaggio dell'ex Germania Est. Il capo dell'Ikea Deutschland azzarda una risposta impegnativa: "Possiamo escludere quasi al 100 per cento che si ripeta quello che è successo nella Germania Est". È la metà di novembre, e da qualche tempo Betzel ha presentato una ricerca che non getta una luce positiva sull'impero del benessere domestico. Ai primi di maggio sono emerse gravi accuse secondo le quali negli anni ottanta l'Ikea avrebbe fatto produrre mobili anche nelle carceri della Germania Est. Ora Betzel è costretto a fare ammissioni: sì, il colosso svedese ha fatto fabbricare alcuni prodotti nelle prigioni. Sì, l'azienda lo sapeva. No, non si è fatta scrupolo di avvantaggiarsi dei bassi costi di produzione. Ma il tutto va considerato nel contesto dei tempi e della situazione politica. E comunque, Betzel si dice molto, molto rammaricato.

Queste accuse hanno colpito l'Ikea nel suo punto più sensibile: la credibilità. E nei prossimi anni sotto i riflettori non ci sarà più il lavoro forzato, ma la sostenibilità. Si cercherà cioè di capire se l'Ikea prende sul serio questioni come la conservazione delle foreste, il risparmio energetico e la riduzione dei rifiuti. E qui si annidano le contraddizioni che alcuni preferiscono liquidare con un sorriso. È giusto chiedersi quanto possa essere corretta un'impresa che predica la sostenibilità, ma è ossessionata dalla massimizzazione del profitto, che sbandiera la

riduzione delle emissioni di anidride carbonica, ma ogni anno fa abbattere alberi per ricavarne 14,5 milioni di metri cubi di legname - in gran parte proveniente dalle ultime foreste primordiali - e non è in grado di dimostrare fino all'ultimo tronco se il legname è frutto della deforestazione illegale? Ora, che l'Ikea stia cercando di eliminare queste contraddizioni è certo. La questione è capire se quello che sta facendo basta. Per dimostrare la sua serietà, l'azienda ha messo a capo della sua divisione sostenibilità una persona dall'irrepreensibile curriculum "verde". Prima di passare all'Ikea nel 2011, Steve Howard ha lavorato per molte ong ed è stato cofondatore e capo del Climate

## L'Ikea fa abbattere alberi per ricavarne 14,5 milioni di metri cubi di legname

mento climatico del Forum economico mondiale e ha messo a punto, per conto del Wwf, gli standard per valutare la sostenibilità dell'economia forestale. L'Ikea stessa ha adottato già da anni un codice di condotta dei fornitori: si chiama IWay, e l'azienda lo definisce "uno dei codici più innovativi del mondo". Ma l'olandese Centre for research on multinational corporations ha svolto un'indagine sulle condizioni di lavoro nelle fabbriche del Bangladesh e della Thailandia che riforniscono l'Ikea e ha giudicato incompatibili con il codice IWay soprattutto le retribuzioni e gli orari di lavoro.

Del resto, perfino in Italia i dipendenti dei fornitori Ikea hanno protestato per le condizioni contrattuali inaccettabili e gli straordinari non pagati. Nell'Asia meridionale e in Cina sono stati denunciati già nel 2005 undici casi di lavoro minorile. Nel 2008, negli Stati Uniti, i dipendenti Ikea hanno avuto problemi a organizzarsi in un consiglio di fabbrica. Nel 2009, in un impianto tessile della Turchia, gli operai hanno protestato per le violazioni dei diritti dei lavoratori. Quanto alla Cina - paese in cui Betzel ha escluso al 100 per cento l'esistenza di condizioni di lavoro disumane - China labor watch ha denunciato in un rapporto molte violazioni dei diritti dei lavoratori, tra cui un eccesso di straordinari non adeguatamente retribuiti, mancanza di assicurazioni contro gli infortuni sul lavoro, vessazioni verbali e fisiche. L'autore del rapporto,

Li Qiang, ha definito "dure" le condizioni di lavoro nei mobilifici cinesi e ha detto che in futuro China labor watch punterà ancora di più i riflettori sui fornitori cinesi dell'Ikea.

A tutto questo si aggiungono i problemi legati all'impatto ambientale. L'Ikea aveva annunciato con orgoglio che avrebbe aperto dei negozi anche nei centri urbani, non solo nelle periferie delle città. Il 19 dicembre 2012 sono cominciati i lavori di costruzione del primo negozio Ikea in un centro cittadino, ad Amburgo. Ma sul progetto ci sono molti dubbi: gli abitanti delle zone limitrofe temono la congestione del traffico e l'inquinamento atmosferico dovuti al grande afflusso di auto. L'Ikea è in rotta di collisione anche con Greenpeace. Gli ambientalisti criticano l'impiego massiccio di olio di palma tra le materie prime usate per produrre le sue centinaia di milioni di candele, e l'organizzazione Save the rain forest prende di mira il taglio illegale degli alberi nelle ultime foreste primordiali del pianeta.

Quando gli si chiede di commentare queste critiche, Steve Howard prende accanitamente le difese del gruppo. Ricorda che l'Ikea ha ridotto a 1.100 il numero dei suoi fornitori e collabora permanentemente con ottanta revisori interni, oltre a quelli esterni. Howard aggiunge che nell'agosto del 2012 l'azienda ha rescisso i contratti con settanta fornitori che non rispettavano gli standard imposti dall'Ikea.

Assicura che sta facendo esperimenti con il legno riciclato e sta cercando delle alternative all'olio di palma. Infine annuncia che sta trattando un aumento del salario minimo con il governo del Bangladesh e promette che dal 2016 metterà in vendita solo apparecchi per illuminazione a led, perché fanno risparmiare energia.

### Il futuro

Ma il futuro del gigante dell'arredamento non si limita ai led e al legno riciclato. Il futuro è un'area di dieci ettari di terreno a Londra ed è un futuro che si snoda in incognito. Sul posto non si vede niente che rimandi al famoso logo. Sembra quasi che si voglia evitare ogni riferimento all'Ikea. Per questo sulle recinzioni del cantiere è dipinto a enormi caratteri rossi, bianchi e verdi uno slogan pubblicitario che è un minestrone di immagini evocanti il benessere: "Working and living, loving and laughing, eating and resting". Ecco: in questo insediamento costruito dall'Ikea si potrà lavorare, vivere, amare, ridere, mangiare e riposare già tra sei, massimo otto anni.





DAVE TACON (POLARIS/PHOTOMASI)

Nel negozio Ikea di Shanghai, in Cina

Ma insediamento non è neanche il termine più corretto: quello che sta per sorgere nell'East End londinese, a poche centinaia di metri dallo stadio olimpico, lungo la High street, è un intero quartiere. Al più tardi nel 2020, in quest'area industriale dismessa dovrebbero sorgere oltre 1.200 unità abitative, più 85mila metri quadrati di uffici e negozi e un albergo da 350 posti letto. Del progetto si sa che si chiamerà Strand east, ma in nessun registro di camera di commercio si legge che la LandProp, la principale impresa di costruzioni, è un'affiliata dell'Inter Ikea, e nessuno potrebbe mettere in rapporto il progetto con il colosso svedese dei mobili. È un risultato voluto, perché quello che Ikea sta progettando qui non è semplicemente un nuovo mercato per i suoi mobili. Anzi, gli appartamenti saranno messi in vendita non arredati per renderli più commerciabili. "Lasciamo che sia chi si stabilisce qui a decidere come arredare gli appartamenti", spiega Andrew Cobden, il capo del progetto della LandProp assunto dall'Inter Ikea.

Cobden ci riceve nel suo ufficio, tutto arredato con mobili Ikea e situato in un loft ristrutturato all'estremità nord-est di Strand east. Qui ci illustra l'area dove sorgeranno gli appartamenti, circondata da canali. Le

case galleggianti degli hippy potranno restare, precisa il manager. Saranno piantati alberi e l'antica Sugar house lane sarà trasformata in una zona pedonale. Sarà tutto meraviglioso. Quello che è certo è che le unità abitative non saranno destinate a clienti Ikea con pochi mezzi. Qui la filosofia dell'Ikea non c'entra niente. Lo scopo, spogliato da qualsiasi visione di un mondo migliore, è semplicemente fare soldi. Strand east sarà un quartiere per gente che dei mobili Ikea non sa che farsene. "In questa zona", spiega Cobden, "i prezzi dei terreni sono saliti enormemente già nella fase iniziale della costruzione degli impianti sportivi per le Olimpiadi". Già, perché naturalmente l'Ikea ha cominciato ben prima del grande evento sportivo a comprare terreni edificabili. Ora specula sull'ulteriore aumento dei prezzi delle abitazioni e intende mettere presto sul mercato i nuovi appartamenti – in affitto o in vendita, a seconda della convenienza – per realizzare profitti. E il calcolo sembra giusto: dall'acquisto dell'area i prezzi dei terreni nella zona intorno allo stadio olimpico sono aumentati di circa il 40 per cento. Il tutto promette di essere redditizio e anche di far risparmiare sulle tasse. Ma a Strand east ci saranno anche appartamenti a basso prezzo, secondo

lo spirito Ikea? Cobden scuote il capo: "Il nostro riferimento saranno i prezzi di mercato". Il ragionamento del manager britannico è questo: se non lo facesse la LandProp, qualche altro investitore comprerebbe gli appartamenti per rivenderli a prezzi più alti. E invece il profitto preferisce metterselo in tasca l'Ikea.

Al museo pubblico di Älmhult c'è un quadro a colori acrilici di cui i dirigenti Ikea vanno molto fieri. L'ha dipinto il cosmonauta russo Aleksej Leonov, che nel 1965 è stato il primo uomo a uscire da una navicella spaziale per fare una passeggiata nello spazio. Il suo dipinto raffigura il paesaggio lunare crivellato di crateri, alcune comete e poi all'orizzonte, in un blu scintillante, la Terra. Al centro della Luna, Leonov ha dipinto una filiale Ikea. Secondo lui, che ne è un grande fan, se mai qualcuno riuscirà ad aprire un negozio lassù, saranno gli svedesi. Nessun altro, infatti, sarebbe in grado di rifornire la Luna senza problemi, ha dichiarato scherzosamente in occasione della consegna del dipinto. Per quelli dell'Ikea sono affermazioni esagerate, ma non troppo. La direttrice del museo cita l'ultimo postulato del *Testamento di un commerciante di mobili*, di Ingvar Kamprad. Versetto 9: "Il più è ancora da fare. Buon futuro!". ♦ ma