

Un impero di legno

Pubblicato: Giovedì 27 Ottobre 2005

✖ I mobili in scatola sono stati inventati per caso. L'uomo a cui va attribuito il merito – o il demerito – è **Gillis Lundgren**, un giovane designer svedese che lavorava per un piccolo fabbricante di mobili. Lundgren ha ottenuto molti successi: ha fondato lo studio di progettazione che ha inventato una libreria chiamata Billy e un divano chiamato Klippan. Ma la rivoluzione è cominciata parecchio tempo fa.

Accadde **nel 1956 ad Älmhult**, una remota cittadina agricola perennemente coperta di neve della contea di Småland, nel sud della Svezia, Lundgren si trovava accanto a un'auto con un collega e si rese conto che il massiccio tavolo di legno che aveva davanti non sarebbe mai entrato nel portabagagli. A quel punto pronunciò la frase che avrebbe cambiato una cultura: "Oddio, ci toccherà smontare le gambe e metterle sotto".

Smontare quelle gambe non permetteva solo di far entrare il tavolo in auto. L'inscatolamento dei mobili, elevato allo status di filosofia onnicomprensiva, ha cominciato presto a fare miracoli. Ha eliminato il costo del trasporto di enormi quantità di aria quando un prodotto veniva trasferito dalla fabbrica al negozio. In modo quasi furtivo, ha spostato uno dei compiti che costavano più tempo e denaro, quello di montare i pezzi, dal venditore al compratore.

Arredare una casa diventava facile e il datore di lavoro di Lundgren, il figlio di un agricoltore locale chiamato Ingvar Kamprad, era destinato a diventare l'uomo più ricco del mondo e a sfilare più di undici miliardi di euro all'anno dai portafogli degli abitanti di 31 paesi.

✖ L'inscatolamento ha reso i mobili estremamente economici: hanno perso il valore sentimentale che avevano e che tramandavano da una generazione all'altra, e sono diventati qualcosa di transitorio e fugace. Tanto che in un umido sabato di qualche tempo fa, nell'affollatissimo centro Ikea di Brent Park, nel nord di Londra, una giovane coppia ha potuto scambiarsi le seguenti frasi davanti a un comodino Lack: "Costa solo otto sterline". "Ma non ne abbiamo bisogno". "Sono solo otto sterline!" "Ma non... D'accordo, d'accordo. Come vuoi tu".

Conservare la radici

In primavera la strada che porta ad Älmhult attraversa campi coperti di neve, dove cataste di legna sono ammucciate con una precisione tipicamente svedese. Secondo un entusiastico opuscolo pubblicato dal consiglio comunale, la cittadina offre "jazz, caccia e danza moderna". È un posto strano per essere la culla della rivoluzione dell'arredamento domestico, e ancora più strano è che l'impero globale di Ikea sia ancora gestito da un anonimo complesso di edifici alla periferia della città, vicino alla ferrovia. "È importante conservare le proprie radici", spiega l'amministratore delegato Anders Dahivig.

✖ Partendo da qui, nell'arco di 60 anni Ikea ha gradualmente conquistato l'Europa, l'America settentrionale, l'Australia e adesso anche la Russia e la Cina. All'inizio aveva un unico negozio ad Älmhult, ma oggi l'azienda possiede 186 punti vendita e ha 76mila dipendenti -anche se Ikea preferisce parlare di "risorse umane".

Si è detto spesso che Ikea ha rivoluzionato la nostra vita e si è detto altrettanto spesso che il suo servizio clienti fa schifo, che gli ingorghi davanti ai negozi sono intollerabili e che le istruzioni per montare i mobili sono a volte indecifrabili. La amiamo e la odiamo, ci fidiamo di lei e la critichiamo – quasi non fosse un negozio, ma qualcosa di molto più coinvolgente dal punto di vista emotivo: una squadra di calcio, la chiesa o il governo.

Quantificare la diffusione di Ikea nel mondo fa girare la testa. L'anno scorso i suoi negozi sono stati visitati da 310 milioni di persone. Secondo alcune stime, in Gran Bretagna le persone che visitano i centri Ikea il sabato sono il doppio di quelle che vanno in chiesa. Si calcola che il 10 per cento degli europei attualmente in vita sia stato concepito in un letto Ikea.

Alla fine di agosto l'azienda aprirà nuovi punti vendita ad Amsterdam, Lisbona, Mosca, Kazan (la capitale dell'ex repubblica sovietica del Tatarstan), Siviglia, Manriheim, Napoli, Minneapolis, Filadelfia e New York. Il secondo punto vendita Ikea in Cina, quello di Shanghai, è stato inaugurato l'anno scorso, e il primo giorno è stato visitato da 80mila persone.

Zelo missionario

Questo porta la porzione di globo coperta dai punti vendita Ikea a 3.979.600 metri quadrati. La filiale di **Kungens Kurva, a Stoccolma**, è la più grande del mondo: occupa 55.200 metri quadrati, l'equivalente di otto stadi olimpici. Queste cifre si riferiscono solo ai negozi al dettaglio e non comprendono i dieci milioni di metri cubi di depositi che la società possiede in posti come ShahAlam in Malesia, Perryville nel Maryland e Peterborough in Gran Bretagna.

Ikea ha impostato il suo progetto di dominio del mondo con zelo missionario. Nel 1976 **Kamprad** ha racchiuso il suo pensiero in un iperbolico saggio intitolato Il testamento di un commerciante di mobili, in cui esprime il "sacro erede" di Ikea e il suo messaggio evangelico sulla necessità di salvezza. "È nostro dovere espanderci", scrive. "Coloro che non possono o non vogliono unirsi a noi vanno compatiti. Quello che vogliamo fare possiamo farlo insieme, e lo faremo. Ci aspetta un glorioso futuro!".

La sensazione che Ikea sia qualcosa di più di un'impresa capitalistica di grande successo – e che sia più simile a una setta, anche se adora il legno di pino naturale e le chiavi Allen – si fa strada appena si arriva ad Ålmhult. "Quando sono arrivato qui ho avuto la sensazione di essere diventato una persona completa", spiega con gli occhi che brillano Peter Keerberg, il capo del laboratorio che produce il catalogo Ikea. Sono arrivato agli stabilimenti poco dopo le nove di mattina nel bel mezzo del fika, una pausa caffè meticolosamente programmata. Molti dei dipendenti erano già al lavoro da due ore. Keerberg culla tra le mani la sua tazza di caffè e osserva con orgoglio i suoi eleganti impiegati: "Vogliamo rendere la vita migliore a molte persone". E aveva l'aria di crederci sul serio. L'anno scorso sono state stampate e distribuite oltre **130 milioni di copie del catalogo**  **Ikea**, molte più di quelle della Bibbia. Il catalogo è la principale arma di propaganda dell'azienda e offre a tutti l'inebriante illusione che la propria caotica casa possa essere trasformata in un ordinato paradiso svedese semplicemente aggiungendo un tavolo Ingo qui, uno sgabello Oddvar lì e magari una poltrona Klackbo vicino al caminetto, proprio accanto ai due graziosi bambini scandinavi che giocano a dama. Ma è una promessa che non può essere mantenuta fino in fondo. Il perché lo si capisce quando ci si addentra negli studi di Ålmhult dove viene realizzato il catalogo, un enorme spazio che assomiglia a un set cinematografico, in cui circa 40 operai sono impegnati a sistemare finti soffitti e muri per creare stanze adatte alle fotografie, e a dipingere sfondi di colline coperte di neve su teli di mussola da appendere dietro alle finestre finte.

Karen Lundberg, che si occupa del catalogo, si aggira tra gli studi per controllare le scenografie. "La cucina deve essere piena di gioia!", dice a un certo punto, ma non sta sorridendo. Finalmente è tutto chiaro: i mobili Ikea sembrano meravigliosi perché la stanza è stata costruita esclusivamente per farli sembrare meravigliosi. Accanto agli studi ci sono varie stanze piene di oggetti che servono a creare questo effetto: migliaia di libri tutti verdi, rossi o azzurri per far sì che le librerie siano in sintonia con i tappeti e le coperture dei divani letto.

Come almeno una delle altre grandi religioni del mondo, quella di Ikea è nata in una capanna. Era di due soli metri quadrati, del tipo usato per i bidoni del latte, e il giovane Kamprad la scelse come base della sua nascente attività di consegna di fiammiferi, accendini e calze di nylon ordinati per corrispondenza dagli abitanti della contea di Småland.

Per risparmiare si faceva dare un passaggio dai camion che trasportavano il latte. Ancora oggi

la contea e una zona rocciosa e battuta dal vento, che genera nei suoi abitanti quell'austerità e quel senso pratico che Ikea ha dimise in tutto il mondo: si dice che negli anni novanta l'azienda abbia immesso sul mercato una linea di cornici fabbricate interamente con gli scarti di gomma della Volvo.

Mucche e sveglie

Una grande preoccupazione – quella del valore morale del lavoro – sembra aver tormentato Kamprad fin dalla giovinezza. Questa ossessione trova espressione soprattutto nel mito fondante dell'azienda, una bizzarra storia che ad Älmhult molti impiegati potrebbero recitare a memoria, riportata in un numero recente della newsletter interna *Readme*. La storia è ambientata nella fattoria del padre di Kamprad, che si chiamava Elmtaryd, nella parrocchia di Agunnaryd – da cui derivano la "e" e la "a" che seguono le iniziali di Kamprad per formare il nome Ikea – e il tono, tipico delle comunicazioni interne dell'azienda, è quello di una favola morale per bambini: "Da giovane Ingvar Kamprad era pigro e non voleva alzarsi dal letto per mungere le mucche della fattoria di suo padre. 'Brutto dormiglione! Non combinerai mai niente di buono!', diceva suo padre. Ma un giorno, per il suo compleanno, Ingvar ricevette una sveglia.

"Da oggi comincerò una nuova vita", decise. Regolò la sveglia alle sei meno venti e staccò il bottone che serviva per spegnerla.

Quando scrisse il *testamento di un commerciante* di mobili, la visione di Kamprad si era ormai delineata. Si era fatta più evangelica e, potremmo dire, più inquietante. "Si possono fare tante cose in dieci minuti", scrive. "Una volta passati, dieci minuti sono andati per sempre. Dividi la tua vita in blocchi di dieci minuti e dedica una parte minima ad attività prive di significato". Questa etica della crescita individuale pervade tutta l'azienda. Durante un'intervista in una grande sala, improvvisamente i dipendenti si sono riuniti al centro della stanza e hanno cominciato a fare stretching. La donna che stavo intervistando ha guardato il suo orologio: "Sono le 15.30, l'ora della pausa per la ginnastica".

A pranzo ho chiesto a una designer se tutti i dipendenti dell'azienda erano energici e laboriosi come sembravano. "È chiaro che anche qui ci sono persone un po' pigre, come ovunque", mi ha risposto. "Ma non sono...". A quel punto si è fermata, come se non trovasse la parola giusta. In realtà si stava chiedendo se quello che voleva dire suonava offensivo. "Non sono svedesi", ha concluso.

 **Kamprad, 78 anni**, ha ormai affidato il controllo quotidiano dell'azienda ad altri, ma il suo carattere ossessivo e la sua zelante frugalità sono penetrati in ogni angolo di Ikea. Tutti sanno che gli alti dirigenti volano da un paese all'altro in Europa con compagnie a basso costo e pernottano in alberghi economici.

Si dice che quando Kamprad consuma una bibita nel frigo dell'albergo va subito nel più vicino supermercato per sostituirla a poco prezzo.

"Spendere denaro inutilmente è una malattia", spiega Göran Nilsson, fino a poco tempo fa il responsabile di Ikea per la Gran Bretagna, che ho incontrato nel nuovo centro di distribuzione di Peterborough. "Se in un albergo mi mettessero in conto qualcosa di inutile, mi creerebbe un conflitto interiore".

La crociata morale di Ikea si estende anche ai consumatori. Che ci piaccia o no, l'azienda vuole insegnarci il valore del duro e onesto lavoro. Il montaggio fai da te, in questa ottica, è qualcosa di più di un modo per ridurre i costi: è uno strumento di evangelizzazione, concepito per farci sudare e crescere come persone (e se quando arriviamo a casa ci accorgiamo che nella scatola manca qualche pezzo, la sfida è ancora più grande).

Nei ristorante Ikea inglesi c'è un cartello con la scritta "Perché devo sparecchiare la tavola?". La risposta che segue accenna al risparmio sui costi, ma è evidente che dietro c'è qualcosa di più insistente e moralistico. "Ikea è un posto dove non puoi stare con le mani in tasca", spiega Nilsson. "Devi essere attivo".

L'estetica della società

✖ La strada per la realizzazione dell'individuo tracciata da Ikea non lascia scelta. Hanno tecniche molto sottili per incoraggiare la collaborazione" spiega Joe Kerr, capo del dipartimento di studi storici e critici del Royal college of art. "E seguendola si diventa evangelisti di Ikea. Pensiamo, per esempio alle tecniche usate dalla polizia negli interrogatori. Uno dei sistemi per spezzare la resistenza di una persona è costringerla a parlare in una lingua non sua. Dopo aver chiesto un Egg McMuffin o uno di quei mobili Ikea dal nome ridicolo, siete come creta nelle loro mani".

Kerr fa parte del nutrito gruppo dei critici di Ikea, che considerano un errore la nostra arrendevolezza all'estetica della società: "Qualcuno dice: 'Be', almeno hanno alzato il pessimo livello dell'arredamento nelle case inglesi? Ma io penso che abbiano anche abbassato il livello dell'arredamento in molte altre case. Persone dotate di buon gusto finiscono per accettare qualcosa di abbastanza moderno e gradevole. C'è sicuramente di peggio, ma c'è anche di meglio".

È molto difficile scegliere il proprio percorso in un negozio Ikea, sottrarsi al flusso degli altri clienti per prendere le poche scorciatoie tra un reparto e l'altro. In altri negozi si può andare direttamente dove si vuole, ma da Ikea si è obbligati a vedere tutto.

Questo principio è applicato in modo intransigente, come si è visto nella disputa tra l'azienda e il vice primo ministro britannico John Prescott. La strategia di Ikea prevede l'apertura di negozi in grandi spazi alla periferia della città, e quando Prescott ha suggerito di frammentarli – di aprire negozi più piccoli e centrali, che vendessero per esempio solo lampade e cucine – i suoi dirigenti si sono opposti con decisione. Non si rendeva conto Prescott che Ikea ha principi sacri e inviolabili? "Non apriremo mai negozi più piccoli", spiega Nilsson. "Noi vogliamo una vita quotidiana migliore per tutti. È la vita nel suo insieme e non può essere frammentata".

Persone mediocri

Nella filosofia di Kamprad c'è un altro caposaldo: l'insistenza sul fatto che è normale commettere errori. "Solo chi dorme non sbaglia mai" scrive Kamprad. "Fare errori è una prerogativa delle persone attive. Solo le persone mediocri negano i loro errori e sprecano tempo per giustificarsi". Questo approccio ha aspetti affascinanti. Si dice che in passato Kamprad abbia scritto personalmente ai suoi dipendenti per scusarsi di alcuni errori commessi – un obiettivo non raggiunto, l'errata modifica di una linea di prodotti. Ai suoi rivali sembrava una buffonata. Ma molto più tardi, negli anni novanta, quando sulla stampa svedese si è cominciato a parlare delle simpatie naziste del giovane Kamprad, l'idea che commettere errori fosse accettabile ha salvato Ikea dal disastro.

"Abbiamo un sistema preciso", dice Maria Vinka, una degli undici designer interni di Ikea, mentre cerca di spiegare la diabolica e complessa logica con cui l'azienda decide il nome dei prodotti. "Per i bagni usiamo i nomi dei laghi norvegesi. Le cucine sono ragazzi e le camere da letto ragazze. I letti sono città svedesi. Una signora è incaricata di proporre i nuovi nomi, dopo essersi assicurata che non significano niente di brutto nelle altre lingue. Ma non sempre funziona. Abbiamo chiamato un letto con un nome che in tedesco significa 'bella scopata'".

Vinka, 31 anni, è relativamente nuova a Älmhult. Non ha ancora raggiunto la notorietà di alcuni dei vecchi designer di Ikea e non riesce ad abituarsi al fatto che i suoi modelli appaiono nei programmi televisivi. "C'è un programma *La fabbrica delle celebrità*, che usa solo prodotti Ikea. Mi viene da dire: Guarda! Il mio bagno! Che bello!". Indica una mensola dove sono esposti alcuni prodotti di gomma per il bagno che ha disegnato lei – un portasapone, un portaspazzolino e una misteriosa molletta di metallo attaccata a un piccolo anello di gomma

arancione, che non si capisce a cosa serva. “Questa serie si chiama Mållen”, spiega. “credo sia un lago norvegese”.

La molletta Mållen in sé è piuttosto insignificante, ma è emblematica della mentalità Ikea: l'azienda decide quello di cui avete bisogno prima ancora che vi rendiate conto di averne bisogno. “La molletta serve ad appendere le riviste in bagno”, spiega Vinka. “Oggi è uno degli articoli della serie Mållen che si vende di più. Non vorrà mica appoggiare le riviste per terra, no? Rischiano di sporcarsi e bagnarsi”.

Probabilmente non vi è mai passato per la testa di appendere le riviste in bagno, ma Ikea ha deciso che lo farete. E la cosa più geniale e spaventosa è che appena vedrete una fila di riviste appese in uno dei bagni in esposizione da Ikea, appese a una molletta Mållen, ci vorrà una volontà di ferro per non pensare che le riviste del vostro bagno, ora che ci riflettete, sono disorganizzate in modo vergognoso. E così penserete di comprare una molletta Mållen. A questo punto entra in gioco la tattica commerciale di Ikea: tre mollette costano solo un euro e mezzo, così poco che non vale neanche la pena di perdere tempo a pensarci, soprattutto se avete fatto molta strada per arrivare fin lì.

Acquisti non programmati

In realtà non siete andati da Ikea con un bisogno da soddisfare. Siete entrati nel negozio e avete scoperto sia il bisogno sia il mezzo per soddisfarlo. Siete andati lì per cercare un divano e siete usciti con un divano e un carrello pieno di acquisti non programmati. Il sociologo Theodor Adorno definiva il fenomeno ‘bisogno indotto’ e lo considerava uno dei mezzi principali con cui il capitalismo perpetua se stesso, dando contemporaneamente l'illusione di offrire una scelta personalizzata. Lo disprezzava, lo considerava uno strumento di sottomissione e di sfruttamento. Ovviamente nel suo bagno le riviste erano in gran disordine.

La cosa più strana del dominio del pianeta da parte di Ikea è che all'inizio gli affari andavano male. Nel 1965 la società aprì il suo negozio a Stoccolma, uno spazio di ventadue mila metri quadrati poco più piccolo dei suoi attuali punti vendita ma enorme per gli standard dell'epoca. Per sottolineare l'evento Kamprad fece erigere due insegne sulla facciata, una al neon e una che ondeggiava al vento. Cinque anni dopo un colpo di vento si abbatté sull'insegna ondeggiante mandandola a sbattere contro quella al neon. Nel giro di poche ore l'intero edificio era stato devastato dalle fiamme.

Ma l'incendio andò solo a complicare un problema che tormentava Kamprad fin dall'inizio: i commercianti di mobili svedesi, seccati per i prezzi stracciati di Ikea, avevano cominciato a boicottare i fornitori che trattavano con lui. Ikea aveva reagito creando una rete segreta per procurarsi legno e tessuti. “I fornitori facevano le consegne di notte per evitare di farsi vedere”, ricorda Lars Göran Petersson, che lavora all'Ikea da 34 anni ed è uno dei migliori amici di Kamprad.

Tuttavia il sistema di forniture segreto si rivelò insufficiente e Kamprad decise di andare in Polonia, dove oltre a comprare legno cominciò ad acquisire quel gusto per la vodka che lo avrebbe reso un alcolista (il problema, ha fatto sapere di recente, è sotto controllo ma non è stato eliminato del tutto)

“Così Ingvar riuscì a trasformare un problema in una potenzialità”, prosegue Petersson. “A volte mi chiedo: cosa sarebbe successo se Ikea non avesse avuto problemi in Svezia? Ancora oggi, Ingvar si preoccupa solo quando non abbiamo alcun problema”.

Ferito dall'accoglienza ostile che aveva ricevuto in Svezia, e consapevole dei rischi che correva la sua azienda, Kamprad decise di creare una struttura organizzativa di una grande complessità e segretezza. Oggi il gruppo Ikea è di proprietà della Stichting Ingka foundation, un ente benefico con sede nei Paesi bassi. Una società separata, l'Inter Ikea System, dispone dei diritti di proprietà intellettuale di Ikea – la sua concezione, il marchio e il design dei prodotti. In questa organizzazione labirintica l'Inter Ikea System concede al gruppo Ikea le licenze per

fabbricare e vendere i prodotti. “Il grosso problema è capire chi possiede l’Inter Ikea System”, spiega **Stellan Björk**, un giornalista svedese che nel 1998 ha scritto un libro, mai tradotto, in cui descrive la straordinaria impenetrabilità dell’organizzazione di Ikea e come riesce a evadere le tasse. “A quanto pare è di proprietà di varie fondazioni e società offshore”, conclude Björk – alcune con sede nei carabi – attraverso le quali la famiglia controlla”. La ragione ufficiale di questi misteri è impedire che Ikea sia divisa dopo la morte di Kamprad e garantire la sopravvivenza a lungo termine dell’azienda.

Posizioni chiave.

Non è quindi previsto un aumento della trasparenza di Ikea. Ingvar si è assicurato la prosecuzione della sua opera affidando ai tre figli Peter, Jonas e Mathias le posizioni chiave nell’azienda per prepararli alla successione. I dirigenti di Ikea però hanno smentito la voce che sia una sorta di prova per vedere quale dei figli sia più degno di ereditare l’impero.

L’atmosfera di segretezza che circonda la società rende impossibile confermare le voci che hanno cominciato a circolare un mese fa, secondo cui Kamprad sarebbe più ricco di Bill Gates – e quindi l’uomo più ricco del mondo, con un patrimonio personale di 48 miliardi di euro.

Kamprad non vuole parlarne: rifiuta di concedere interviste e oggi vive quasi come un recluso con la seconda moglie Margaretha a Losanna in Svizzera, per motivi fiscali. (“Diciamo che non è perché gli piacciono le Alpi” ha commentato un dipendente Ikea).

Dopo le difficoltà iniziali è arrivato il successo. Lo stile pratico ed essenziale di Ikea ha cominciato a conquistare prima la Svezia e poi l’Europa. La fama dei prezzi stracciati dei mobili ha cominciato a diffondersi in tutto il mondo. Se un rivale lanciava un prodotto simile a prezzi più bassi Ikea reagiva immediatamente ideando una seconda versione del prodotto ancora più semplice ed economica.

Si potrebbe pensare che il profitto di Ikea sui singoli pezzi venduti sia quindi molto basso. Non è così: il 18 per cento del prezzo di un prodotto medio Ikea è profitto netto, una cifra che lascia a bocca aperta gli economisti.

Se i pezzi mancanti e il pessimo servizio clienti spiegano il rapporto di amore e odio che ci lega a Ikea, è più difficile cogliere l’altra faccia della medaglia. Dopo aver passato alcuni giorni ad Älmhult ho ancora il dubbio di non aver capito l’aspetto principale. Ma leggendo i testi semireligiosi di Kamprad e osservando i dipendenti dell’azienda al lavoro, una cosa salta agli occhi. Possiamo amare oppure odiare Ikea e possiamo provare entrambi i sentimenti contemporaneamente. L’unica certezza è che Ikea ci ama. Non è un amore incondizionato: dobbiamo guadagnarcelo comprando e assemblando i suoi mobili. Ma Ikea ci ama con un’intensità che a volte può spiazzare. E ha grandi progetti per il nostro futuro insieme.

[Redazione VareseNews](#)

redazione@varesenews.it