

Il mito di IKEA e la realtà

- 30/03/2018 Prospettiva Marxista -

È recentemente scomparso, a 91 anni, il fondatore di IKEA, Ingvar Kampard, e sui giornali borghesi di mezzo mondo si è scatenata la celebrazione della sua figura di «visionario», di «geniale inventore», di «moderno Henry Ford».

Il giornale di confindustria, pur sottolineando alcuni aspetti critici del colosso svedese, non rinuncia a definire Kampard «uno dei grandi demiurghi dell'economia contemporanea».

Certamente IKEA ha decisamente cambiato per ampi strati proletari il modo di relazionarsi con il mobilio e gli articoli per la casa. In Italia lo sviluppo dei punti IKEA ha però portato anche all'attenzione mediatica e sindacale il trattamento inflessibile che il gruppo svedese riserva ai propri dipendenti e verso la fine dello scorso novembre abbiamo assistito perfino ad uno sciopero di solidarietà tra proletari, come non se ne vedeva da tempo. Il gigante svedese dell'arredamento fai da te è diventato in pochi decenni una multinazionale simbolo stesso di una globalizzazione che negli ultimi trent'anni si è affermata a ritmi crescenti.

IKEA viene fondata nel 1943 da un Kampard ancora diciassettenne (ha aggiunto le sue iniziali IK, a quelle della sua fattoria, Elmtaryd, e del suo villaggio natale, Ahunnaryd).

Il giovane Kampard iniziò vendendo a domicilio, consegnando di persona in bicicletta, articoli da cartoleria. Oggi IKEA fattura oltre 38 miliardi di dollari l'anno, ha ben 411 punti vendita in quasi 50 Paesi e impiega circa 200 mila addetti: è di fatto il più grande venditore al dettaglio di mobili al mondo e il suo catalogo è stato in alcuni anni l'oggetto stampato più diffuso al mondo, superando perfino la Bibbia (è arrivato ad una tiratura di circa 200 milioni di copie l'anno, in 27 lingue diverse e ben 54 edizioni).

Per dare un'idea della sua espansione senza pari in questo settore riportiamo solo che a fine degli anni Ottanta fatturava 2,5 miliardi

(in dollari attualizzati) con 30 mila addetti. Da allora, proprio sull'onda delle delocalizzazioni e dell'internazionalizzazione all'interno di un mercato capitalistico mondiale in rapida, per quanto contraddittoria, espansione, arriva a moltiplicare per quindici il suo fatturato e quasi di sette volte il numero dei suoi dipendenti (gli utili al 2016 risultavano la bellezza di 4,2 miliardi di dollari). IKEA è insomma una macchina che macina profitti come un mulino macina il grano e può essere annoverata a ragione come uno dei grandi vincenti della globalizzazione.

IKEA però non è solo un grande negoziante, è gestore di tutta la filiera a partire dal disboscamento, dalle piantagioni di cotone, dalle segherie, dalle fabbriche, dalla movimentazione dei container e dei magazzini della logistica, fino al punto vendita finale, quegli edifici squadrati immensi che definire negozi è alquanto riduttivo. IKEA ha circa 1400 fornitori che lavorano per lei e, ovviamente, ha la progettazione di tutti gli articoli venduti. La sede centrale di Älmhult impiega circa 750 addetti, in maggioranza svedesi.

La sua internazionalizzazione compie un salto di qualità con la caduta del muro di Berlino e l'implosione del capitalismo di Stato russo. Non è un caso che è solo a partire dagli anni Novanta che i suoi punti vendita hanno adottato come colore delle facciate esterne il blu e il giallo, i colori della bandiera svedese, quando in precedenza erano rossi e bianchi. Gli investimenti fioccarono in Siberia, anche se con alterne fortune, e soprattutto in Polonia, che tuttora rappresenta un suo punto di forza. Se il Sud America rappresenta ancora un'area dolente della proiezione internazionale, l'avventura in Cina ha consentito a IKEA una penetrazione nella fascia costiera. Più difficile si è dimostrato invece entrare nell'entroterra cinese, laddove altri grandi gruppi, come la francese Carrefour o l'inglese B&Q, hanno invece avuto successo. Dove invece IKEA ha

riscosso un riscontro esemplare è stato nel Vecchio Continente. Qui è effettivamente diventata una presenza inaggirabile nel settore. La grande idea, forte e vincente, è stata l'affidare al consumatore, in una esternalizzazione a costo zero, una parte del lavoro prima svolto in fabbrica: ovvero, principalmente, il montarsi da sé, provando a seguire le istruzioni, il mobile comprato smontato.

Anche per questo i prezzi di IKEA sono più convenienti dei classici mobili. Il prezzo corrisponde tendenzialmente al valore e il valore è definito dalla quantità di lavoro contenuta nelle merci.

I mobili IKEA hanno prezzi inferiori perché valgono meno, perché incorporato in quelle merci c'è meno lavoro vivo, perché una quota di lavoro, invece di essere svolta dagli operai, è compiuta gratuitamente da chi si va a comprare quei mobili, per lo più in affollati weekend, e a casa se li assembla nel tempo libero, con chiave a brugola in mano e olio di gomito.

Questa mossa non è una novità assoluta, infatti anche il supermercato, rispetto ai negozianti di una volta che da dietro il bancone fornivano le merci ai clienti, ha affidato (o meglio propinato) al cliente il compito di servirsi da solo, tramite il carrello, gli scaffali, le corsie e gli spazi più ampi. Così questo concetto è stato applicato anche da IKEA, tanto che esiste, in varie gradazioni, perfino il magazzino self-service.

Questo fenomeno tende tra l'altro ad estendersi. Ora infatti tramite le casse automatiche nei supermercati si può perfino supplire al lavoro dei cassieri. In parte ciò è consentito dagli apporti di nuove tecnologie, ma non necessariamente. Pensiamo all'intero, nuovo, business della raccolta differenziata, affiancata anche dall'ideologia ambientalista, che ha delegato completamente al cliente finale un lavoro, quello della separazione dei rifiuti, precedentemente svolto da aziende specializzate.

IKEA ha rivolto indubbiamente il suo target alla massa proletaria. I borghesi possono permettersi mobili su misura o antichi, i proletari in linea di massima no, devono andare al risparmio. Antiquariato, arte, lusso,

fanno a pugni con una visione massificata dalla qualità al ribasso e dalle fattezze le più semplici e standardizzate possibile (il sogno di Kampard era una casa intera arredata con sistemi modulari). IKEA diventa così, data la ristrettezza delle tasche dei salariati, quasi una scelta obbligata: chi non ha in casa almeno un mobile o un oggetto d'arredamento IKEA?

Così i volumi generati da IKEA sono fondamentali per consentire a questa di spuntare un prezzo migliore rispetto alla concorrenza e la tendenza alla concentrazione e al monopolio si manifestano in tutta la loro portata. Le migliorie tecniche produttive consentite dagli investimenti in ricerca e sviluppo costituiscono un ulteriore volano, per aprirsi ulteriori fette di mercato. È il caso, ad esempio, della "lamina giapponese", un rivestimento sottile, spesso come una foglia, abbastanza economica e del tutto simile al legno naturale. Nemmeno gli esperti riuscivano a distinguere l'impiallacciatura in legno rispetto a questa copia che abbattava i costi di produzione del 40-50% rispetto al legno originale.

L'altro punto forte, che spezza le reni ai gruppi di dimensione minore che non possono neanche sognarsi investimenti paragonabili in termini di capitale fisso, è l'enorme assortimento.

Il catalogo di IKEA ha circa 10 mila articoli e ogni anno ne rinnova un terzo. Pensiamo a quante energie immesse per cambiare completamente il proprio assortimento ogni tre anni, fatto salvo ovviamente per i best seller e i classici IKEA (come la poltrona Poäng, lo scaffale Ivar o la libreria Billy, la più venduta al mondo...si stima che se ne venda una ogni dieci secondi).

Grande attenzione IKEA l'ha poi rivolta alle indagini sul comportamento e la psicologia dei clienti, indagini talmente raffinate da costituire un caso di studio. Vengono analizzati i percorsi compiuti, i tempi di pausa e quanto si osserva un articolo piuttosto che un altro. Nulla è lasciato al caso, tutto è analizzato, discusso, ponderato, perfino l'inclinazione che deve avere un divano quando il cliente viene pilotato in un salotto completamente allestito è frutto di una precisa valutazione.

Johan Stenebo, nel suo libro *IKEA. Mito e realtà* (Egea, Milano 2013), descrive molto bene il fascino capace di esercitare un simile approccio scientifico al servizio della vendita: «*mentre la concorrenza pratica una vendita aggressiva in locali disordinati che ricordano più un autolavaggio che un negozio, IKEA seduce la clientela attirandola in un bosco fatato*».

IKEA promuove inoltre, in punti strategici, degli articoli con un prezzo pari o molto vicino al costo di produzione, senza avere su di essi quindi alcun ricavo tangibile o diretto. Sono alcuni di quelli che si trovano ammassati in quelle aree con grandi cestoni rettangolari di rete bianca ad altezza uomo. Sono definiti in gergo "pugno in faccia" o "*breath taking item*", articoli il cui prezzo toglie il fiato per quanto percepito irrisorio dal cliente, il quale è spinto, persuaso in un certo senso, ad acquistarlo quasi d'impulso (con il senno di poi una delle "cavie" degli esperimenti condotti ha riferito di aver comprato inconsciamente, nel suo labirintico girovagare, «*cose di cui nemmeno sapevo di aver bisogno*»).

Questi articoli a prezzi stracciati sono anche definiti "l'apri portafoglio", collocati appositamente appena superato l'ingresso così che il cliente rompe il ghiaccio e mette la prima merce nel carrello o nella enorme, robusta e ormai classica busta blu (quella borsa usata da proletari e venduta loro a 60 centesimi che il marchio di alta moda Balenciaga ha riadattato a borsa in pelle per venderla come status symbol a borghesi o aspiranti tali per la modica cifra di 1700 euro). Ecco ben esemplificata la forza del capitale nel generare dei bisogni aggiuntivi, superflui da un certo punto di vista, laddove prima non esistevano: è il capitale che amplia con la sua azione il mercato a prescindere dai bisogni effettivi e primari non ancora soddisfatti dell'intera specie umana.

Spesso IKEA, come altre multinazionali, è fatta oggetto di critiche in senso piccolo borghese, da parte di quelle aziende locali minori, più vicine all'artigianato che all'industria. L'accusa è quella di imporre standard uguali, gusti omologati per tutti i Paesi a tutte le latitudini.

Tuttavia, il fatto che sia una multinazionale non vuol necessariamente dire che tratti tutti i mercati nazionali in cui è presente allo stesso identico modo. Esistono, sulla base di un catalogo comune, differenziazioni a seconda dei gusti dei differenti Paesi (così come McDonald's spinge in Italia l'hamburger di carne chianina e in India lancia dei ristoranti interamente vegetariani).

I dirigenti di IKEA sanno molto bene che in Germania i mobili in quercia, dal legno spesso e definito "il brutale in quercia" (*eichebrutal*), sono detestati e non venderebbero, così come hanno ben presente che il gusto inglese apprezza invece i tessuti a fiore, non così amati altrove.

Quello che è effettivamente si conosce con più difficoltà, per un gruppo come IKEA che è estremamente geloso delle proprie informazioni, sono appunto alcune dinamiche interne, dietro la cortina di fumo e l'immagine vincente e felice che la sua propaganda instancabilmente promuove.

Dal testo sopra menzionato, ad opera di Johan Stenebo, ex dirigente ai massimi livelli del gruppo per circa vent'anni, fino a diventare assistente personale per tre anni di Kampard e dell'amministratore delegato, emerge un racconto dai toni cupi, e a tratti inquietante quando viene illustrata la gestione interna e la cultura aziendale.

La grande riservatezza su alcuni aspetti è in primo luogo una scelta. Il fatto che, ad esempio, IKEA non sia quotata in borsa - al contrario di altre grandi aziende svedesi, come Volvo, H&M ed Ericsson - le consente di non doversi attenere alle regole di disclosure e trasparenza. Inoltre, la struttura che ruota attorno alla famiglia Kampard è studiata apposta per essere nebulosa, con l'idea di fondo di eludere il fisco attraverso royalties e controllate in Lussemburgo.

Kampard, al di là della proprietà e della dimensione da multinazionale che ha assunto la sua creatura, ha poi sempre diretto personalmente la sua azienda con una impronta autocratica, tanto che è stato paragonato ad un guru, accostabile ad altre figure dell'immaginario collettivo, pensiamo solo a Steve Jobs per Apple.

Attraverso la cultura aziendale ha costruito un

mito, con parole d'ordine, valori, leggende, linguaggi, codici di comportamento di quella che Kampard chiamava la "famiglia IKEA".

A livello ideologico, questa amministrazione personalistica, prima ancora che familiare, ha portato Kampard ad attaccare addirittura il modello di società per azioni, associato da questi ad un "capitalismo della giungla" e a celebrare invece la libertà data dall'essere ancora un'azienda privata (che non deve in sostanza mediare con la volontà diversa espressa da altri capitalisti). Ecco come il capitalista concepisce la libertà: la possibilità di disporre pienamente della proprietà del mezzo di produzione, del poter dire "questa cosa è mia e ne faccio ciò che voglio".

Nel capitalismo italiano, modello familiare da manuale d'economia, sono molti i casi di *success story* in cui il fondatore tiene il timone fin dalle origini, pensiamo solo a Caprotti con Esselunga o Del Vecchio con Luxottica. La generazione successiva di capitalisti si troverà a dover sciogliere molti nodi gestionali e strategici e il ruolo degli eredi, anche le loro caratteristiche individuali, giocheranno un ruolo rilevante nel destino di questi gruppi capitalistici.

Kampard, ad esempio, ha sempre osteggiato la vendita online perché valutava eccessiva la perdita delle vendite aggiuntive, ovvero quelle non preventivate dal cliente stesso che si trova a riempire il carrello di cose che l'hanno attirato nella sua visita fisica al negozio e che non ci sarebbero state se avesse acquistato via internet.

Un fenomeno, già rintracciato con gli ordini postali negli anni Settanta, ora si ripresenta elevato alla ennesima potenza dagli anni Duemila con la rete. Ma il mercato cambia di continuo e anche IKEA ha dovuto prendere atto negli ultimi anni che non le conveniva rimanere completamente tagliata fuori da questo canale di vendita aggiuntivo e sta ora provando a recuperare terreno, pur scontando un ritardo rispetto ad altri competitori.

D'altra parte Kampard è un uomo del Novecento a tutti gli effetti, non ha mai investito fino in fondo per digitalizzare la sua impresa. Nato nel 1926 ha fatto in tempo a vivere il periodo nazista...e non solo ad assistere.

L'abilità con la quale IKEA e il suo fondatore si sono costruiti un'immagine pubblica, e con cui hanno risolto determinati momenti critici, è particolarmente interessante relativamente a questo aspetto.

Era il 1994 quando venne alla luce da una serie di corrispondenze che Kampard era stato un collaboratore dei nazisti, nonché membro del Movimento Neosvedese negli anni Quaranta e Cinquanta. Questi, messo con le spalle al muro, ha fatto pubblica ammenda ammettendo ogni cosa e chiedendo scusa in particolare ai dipendenti di origine ebraica ed ancora oggi questo caso è utilizzato come esempio nei corsi di scienze della comunicazione.

Noi possiamo osservare che su questo fatto si è soprasseduto in virtù anche della proprietà privata dei mezzi di produzione di cui disponeva Kampard. Se solo l'interessato di questa vicenda fosse stato, poniamo, un manager esterno, il suo posto sarebbe come minimo vacillato.

Kampard ha poi lavorato molto sulla sua immagine, ad uso dei giornalisti e dei mass media, spingendo per presentarsi come una persona senza pretese, umile e spartana (vestiva in modo sobrio e, se non prendeva l'autobus, si mostrava alla guida di una Volvo scassata), un po' fuori di testa ma alla mano, mezzo alcolizzato ed anche dislessico: non ha insomma mai avuto problemi a farsi sottovalutare nelle apparenze, ma anzi ha sempre abilmente utilizzato questa tecnica nel promuovere un preciso e voluto messaggio.

A detta di chi l'ha conosciuto bene era innegabile la sua abilità direttiva, la capacità di definire linee strategiche, di ricordarsi ogni minimo dettaglio della sua azienda. Grazie ad una memoria di ferro sapeva il nome di ogni persona con cui lavorava, il suo curriculum, era capace di riprendere precisamente una discussione affrontata anni prima. Del resto per creare e gestire una ditta con centinaia e migliaia di persone non poteva che avere grandi doti organizzative e dirigenziali.

Certamente a livello di gestione interna Kampard ha sempre tenuto a dare il buon esempio in prima persona esaltando la sua figura di capitalista formica, che non faceva neanche troppe concessioni alle cosiddette

spese di rappresentanza di cui scrive Marx nel *Capitale*. Anzi, Kampard ha fama di essere incredibilmente tirchio, pur essendo, di fatto, ricco come un Crespo (Stenebo ha commentato con queste parole la sua conoscenza: «avevo finalmente visto il volto della taccagneria»).

Kampard ha scientemente improntato un modello gestionale votato alla proibizione più assoluta di qualsiasi forma di spreco. Per questo venivano fatti girare anche aneddoti educativi in tal senso, in cui Ingvar (ci teneva ad essere chiamato per nome mentre tutti i dipendenti tra loro si chiamavano per cognome come nell'esercito) sveltava come l'eroe ascetico e industrioso.

Uno di questi riporta come Kampard, che viaggiava in aereo sempre nella classe economy, incontrò per caso un suo dirigente che aveva commesso il grave errore di prenotare in prima classe e come la carriera di quest'ultimo venne stroncata senza pietà. Un altro ancora riferisce della lavata di capo che toccò al troppo solerte manager che pensò bene di rinnovare l'angolo caffè dell'head quarter, sostituendo vecchi e logori mobili IKEA con altri di nuovo taglio. Scene di questo tipo non si spiegano se non si contempla il potere e la sbornia "assolutistica" che la proprietà privata può conferire al padrone, tale da farlo sentire come l'autocrate di un impero che si circonda di uomini fedeli e adulanti: Kampard «afferra per il colletto della camicia l'amministratore delegato [...] e lo trascina verso la nuova caffetteria, dopodiché, di fronte a tutti i dipendenti e i visitatori, gli fa una ramanzina di diversi minuti».

Non è un caso che Kampard sia stato definito come un «sommo sacerdote» (così Bertil Torekull nel suo libro *La Storia di IKEA – Ingvar Kamaprd racconta*), come un padre padrone che dispensa plausi, elargendo a chi è nella sua cerchia prediletta il titolo informale di "vero IKEA-boy" (i più leali, diligenti e performanti), e reprimende, con umiliazioni pubbliche non prive di attacchi anche su di un piano personale.

Una cultura interna all'organizzazione, che plasma menti e comportamenti dei dirigenti, va creata, coltivata, curata e Kampard è stato maestro in questo, anche attraverso la sua

brutalità (d'altra parte per emergere tra i capitalisti occorre pelo sullo stomaco mica buon cuore e neanche cultura nel senso elevato del termine, tanto che, come riferisce Stenebo, «la cultura accademica è male, mentre la formazione all'interno di IKEA è bene»). Questo tipo di etica, il costume e l'abitudine pratica alla parsimonia, diventa in questo modo forza sociale capitalistica perché consente al capitale posseduto da IKEA di accrescersi più rapidamente di quanto potrebbe fare se sperperasse in consumi superflui.

Così, conseguentemente, l'atteggiamento rispetto al monte salariale è inflessibilmente privo di concessioni, a partire dai quadri intermedi che sono regolarmente sottopagati rispetto a quanto potrebbero percepire in altre aziende di fatturato analogo.

L'autocelebrazione, il mito che IKEA è stata capace di fomentare, che include il percepirsi come i migliori, spinge i dipendenti ad uno spirito di sacrificio che comporta anche una rinuncia di premi e salari più elevati che potrebbero avere altrove, perché ciò è compensato dall'orgoglio, dal privilegio di appartenere alla "famiglia IKEA", come soleva appunto chiamarla Kampard.

Sono logiche presenti anche in altre aziende che utilizzano le leve psicologiche e di gruppo tipiche anche delle affiliazioni religiose.

Ma quando si tratta del rapporto con la classe sfruttata ecco che vediamo riprodursi i più classici metodi. Non sono nuove agitazioni in Italia contro i bassi salari, così come le lettere di richiamo ritenute eccessivamente severe, imposizioni unilaterali da parte dell'azienda, l'utilizzo senza scrupolo di cooperative (come al polo logistico di Piacenza) ed anche certificazioni dei medici aziendali sulle condizioni di salute dei lavoratori a volte in contrasto con quelle dei medici delle Asl.

Ma l'apice della grettezza si è raggiunto pochi mesi fa con due episodi particolarmente deprecabili avvenuti a poca distanza temporale uno dall'altro.

All'IKEA di Bari un lavoratore, dopo 11 anni di lavoro impeccabile, è stato licenziato per essere rimasto in pausa cinque minuti oltre il previsto (29 novembre, *la Repubblica* edizione online, «IKEA, la Uil denuncia un

caso a Bari: “Padre di due bimbi licenziato per ritardi di 5 minuti”»).

Ancora più fiscale è stata la condotta della dirigenza all'IKEA di Corsico, in virtù del fatto che la decisione sui turni di lavoro dei 6500 dipendenti su scala nazionale è adottata da un algoritmo che contempla i flussi di clienti, il numero di lavoratori disponibili e le esigenze di reparto.

Sulla base di questo freddo calcolo automatico ha trovato il licenziamento “per giusta causa” Marica Ricutti, una madre che non riusciva ad essere al lavoro alle 7:00,

poiché doveva portare il figlio disabile a fare terapia. Assunta da IKEA nel 1999, non aveva mai avuto richiami, ma ciò non ha impedito all'azienda di procedere con il licenziamento (30 novembre, *La Stampa* edizione online, Niccolò Zancan, «*L'algoritmo detta i turni. Rivolta per i licenziati. “Trattati come mobili”»*).

I colleghi di Marica hanno reagito organizzando assemblee e scioperi di solidarietà, un esempio di umanità che non rientra nelle logiche del capitale, sia esso piccolo o grande come Ikea.