

Introduzione

L'ometto che mi accolse, inviato dall'ufficio del personale di Älmhult, incarnava tutti i miei pregiudizi sulla gente dell'Ikea: denti anneriti dal tabacco da masticare, un paio di rumorosi zoccoli di legno, una camicia blu marine con un colletto enorme e le mostrine sulle spalle, un paio di pantaloni di fustagno marrone della taglia sbagliata. Nel pieno dell'era yuppie dei tardi anni Ottanta, in effetti costituiva una visione insolita. In quel periodo, per tutti gli impiegati, il doppiopetto lucido con risvolti ampi e cravatta vistosa era un must, più o meno indipendentemente dalla posizione. «Ma evidentemente non all'Ikea», constatai mentre mi accomodavo nella stanza.

Il compito dell'uomo di Ikea era quello di farmi riempire un questionario, scattarmi una polaroid e pormi alcune domande standard, mirate probabilmente a scremare il prima possibile i candidati più improponibili. Evidentemente passai l'esame, perché un paio di settimane dopo fui convocato all'ufficio Ikea di Helsingborg. Quel che vi trovai mi lasciò quantomeno perplesso: a distanza di tanto tempo, posso confessare che, nonostante avessi lasciato a casa il doppiopetto, optando per qualcosa di molto più informale, di fronte a quel responsabile delle risorse umane apparivo comunque troppo elegante.

Il mio lavoro da Ähléns non mi piaceva. La mia fidanzata di allora, Eva, aveva trovato per caso sul Dagens Nyheter l'annuncio di Ikea, che cercava «le persone chiave degli anni Novanta», e da allora non mi aveva più dato tregua, con la cantilena del suo dialetto della Dalecarlia, finché non mi aveva convinto a spedire, un po' contro voglia, la mia domanda d'impiego, redatta sulla macchina per scrivere IBM di mio padre.

Tra gli economisti di Uppsala, i modelli di riferimento per la mia generazione erano Gordon Gekko, Anders Wall ed Erik Penser, non certo Ingvar Kamprad: l'imprenditoria aveva ben poco a che vedere con i piccoli commercianti, e le vistose auto di servizio e gli abiti eleganti erano decisamente più

affascinanti degli zoccoli di legno e del tabacco da masticare. In altre parole, anche dopo avere imbucato la lettera con la mia domanda di impiego, Ikea mi lasciava quantomeno scettico.

Ma torniamo al mio colloquio. «Come cavolo si fa a scrivere una roba del genere?» Anders, seduto di fronte a me, leggeva la mia lettera e si sbellicava dalle risate.

«Io mi sono laureato in economia con il massimo dei voti, ma sono una persona umile», mi disse, continuando a ridere con la bocca piena di tabacco, senza dilungarsi in ulteriori spiegazioni. «E io non sono neanche passato ai test d'ingresso», pensai, con una punta di rancore.

Anders, che di cognome faceva Moberg, era l'amministratore delegato di Ikea. Naturalmente ero rimasto un po' perplesso, quando era entrato nell'ufficio e si era presentato, ma tutto accadeva così in fretta che non avevo avuto nemmeno il tempo di innervosirmi. Anders era un tipo alto e atletico, sulla trentina, spudoratamente affascinante, con un sorriso contagioso e un carisma che riempiva tutta la stanza. Iniziò a pormi una serie di domande, la più complessa delle quali era: «Che cosa determina il successo di un dettagliante?». Io risposi che la forza concorrenziale di un'azienda era proporzionale al suo flusso logistico. Jan-Erik Engqvist, direttore del personale, lui pure presente al colloquio, a quel punto mi comunicò che, tra migliaia di candidati, Anders aveva scelto proprio me. Improvvisamente Moberg riprese la parola, inclinò leggermente la testa e si chinò in avanti puntandomi il dito contro. Sempre con quel sorriso al tabacco: «Tu te la tiri troppo, ti spediamo in Germania».

«Tra l'altro, Jan-Erik, Anders potrebbe fare da tutor a Johan, no?» Quest'altro Anders era Anders Dahlvig, che in quel periodo era assistente comune di Moberg e di Ingvar Kamprad (e in seguito è stato amministratore delegato di Ikea per dieci anni, dando le dimissioni il 31 agosto 2009).

In quel momento, non potevo sapere se le notizie appena ricevute fossero buone o cattive, ma se non altro significavano che ero appena stato assunto.

Allora non sapevo ancora che quello sarebbe stato l'inizio di un viaggio ventennale nel quale avrei vissuto dall'interno la fantastica storia del successo di Ikea, anni durante i quali il giro d'affari dell'azienda sarebbe passato dai 2,5 ai 250 miliardi di euro, il suo organico da 30.000 a 150.000 persone e il numero dei suoi punti vendita da 70, per lo più in Nord Europa, a 250 in tutto il mondo. Con un'espansione e un successo senza pari, Ikea è senza dubbio il più grande prodigio aziendale svedese del nostro tempo.

Io ho avuto l'opportunità di seguire e, spero, di contribuire a questo successo senza precedenti, occupando una serie di posizioni diverse all'interno dell'azienda: responsabile arredamento presso il punto vendita di Wallau, in Germania; direttore vendite di mobili da salotto a Helsingborg; coordinatore e poi direttore di magazzino a Leeds, in Inghilterra; responsabile di regione per contenitori, soluzioni per computer e sale da pranzo per Ikea of Sweden AB (IOS) di Älmhult; infine direttore esecutivo di Ikea GreenTech AB di Lund. Ho anche potuto affiancare il mio tutor Anders Dahlvige, a metà degli anni Novanta, sono stato per tre anni l'assistente comune di Ingvar Kamprad e dell'amministratore delegato Anders Moberg: lavoravo a stretto contatto con loro, certi giorni anche per ventiquattr'ore di fila. In quel periodo ero responsabile anche delle pubbliche relazioni e delle comunicazioni nella divisione ambientale del gruppo.

Nel corso di quegli anni, ho potuto comprendere a fondo la natura dell'azienda e del suo fondatore, avendo modo di seguirne da vicino l'ascesa fino al momento in cui Ikea è diventata la stella più vivida nel mercato dell'arredamento domestico. Questo libro tratta delle mie impressioni dei miei vent'anni di Ikea.

Perché scrivere un libro sul proprio ex datore di lavoro? La domanda è più che legittima. Per acrimonia, perché si è stati trattati in modo ingiusto? Per cupidigia, perché si sa che il pettegolezzo vende?

Nel mio caso, né l'una né l'altra cosa.

Perché non lasciarmi Ikea alle spalle e andare avanti con la mia vita? Semplicemente perché in quell'azienda ci sono cose a cui non riesco a smettere di pensare.

Quando sono uscito da Ikea, ho cominciato a riflettere sul cammino che avevo percorso, su tutte le fortune e sulle avversità incontrate, sui colleghi conosciuti e sui viaggi intrapresi verso destinazioni di cui nessuno conosceva nemmeno l'esistenza. E queste riflessioni mi hanno portato a vedere l'azienda sotto una luce diversa rispetto a quando facevo parte della «famiglia Ikea», come la chiama Ingvar. L'immagine di Ikea che ora si presentava ai miei occhi si distingueva marcatamente da quella che ne avevo prima, e mi sono reso conto di aver bisogno di mettere nero su bianco le mie esperienze e i miei pensieri.

Quelli che descrivo in questo libro sono avvenimenti a cui ho preso parte io stesso, oppure situazioni che mi sono state raccontate da colleghi di grande attendibilità.

Il mondo guarda a Ikea con ammirazione. I successi dell'azienda, diffusi nel tempo e nello spazio, sono impressionanti. Ikea è l'azienda buona che non fa mai niente di sbagliato e mette sempre al primo posto l'ecologia e le questioni sociali, che non si trova mai a dover calare le brache di fronte ai brontolii degli ambientalisti e alle tempeste mediatiche, che ha per fondatore un genio che è diventato un'icona nazionale, che ha una cultura aziendale fortissima e riempie il piatto a 150.000 lavoratori. In breve, Ikea è un sole splendente in un cielo industriale che troppo spesso, soprattutto ultimamente, è bordato di nubi fosche.

Oggi so che quest'immagine solare di Ikea non corrisponde esattamente alla realtà: il sole di Ikea è bello e fulgido per molti versi, ma non è privo di qualche macchia.

Questo libro parla proprio di quelle macchie. Per poter capire, occorre vedere da dietro le quinte il funzionamento dell'azienda, comprendere i meccanismi che hanno reso possibile il successo di Ikea e i criteri di valutazione di chi ha preso le decisioni alla base di una cultura aziendale tanto forte e leggendaria.

È fondamentale fare chiarezza sulle grandi aziende e le loro politiche, allo stesso modo in cui si cerca di comprendere altri elementi significativi della nostra società. Il fatto che addentrarsi in questo ambito possa essere difficile, o addirittura rischioso, non è un buon motivo per tirarsi indietro. Senza un'analisi dei rapporti di potere che regolano la nostra società, è facile che emergano colossi impenetrabili, giganti che hanno tutt'altro obiettivo che il benessere della società stessa. È nella natura dell'economia di mercato: un'azienda, per definizione, agisce soltanto a proprio vantaggio. Questa è forse la regola più importante del business. Gli unici fattori che impediscono alle aziende di perdersi nel puro narcisismo sono in parte la legge, e in parte – cosa non meno importante – l'attenzione dei media. Esattamente come le altre aziende, Ikea pensa sempre a ciò che è meglio per se stessa, fatto che in sé non è poi tanto strano ma che può diventare grave quando il suo comportamento esercita un'influenza negativa sulla realtà circostante. Quel che è peggio è che l'azienda, nonostante la sua notevole dimensione, è la più chiusa del mondo: nessun giornalista è mai riuscito a penetrare la massiccia facciata gialla e azzurra di Ikea. Ecco perché manca qualunque accenno di discussione intorno alle sue attività e al suo futuro: come dipendenti Ikea, si è votati al silenzio.

Quel che intendo dire è che l'Ikea di oggi gode di un'immagine estre-

mamente compatta e al contempo superficiale, e investe grosse risorse per mantenere intatta la sua rosea facciata. Lo so bene, perché a quest'opera ho preso parte anch'io: durante quella parte degli anni Novanta in cui Ikea passava da una crisi mediatica all'altra, io ero responsabile delle pubbliche relazioni e della comunicazione, come anche delle questioni ambientali, mentre allo stesso tempo ero anche l'assistente dell'amministratore delegato di allora e di Ingvar. La formidabile capacità di Ikea di dipingere un bel ritratto di sé è in un certo senso impressionante, in una società costantemente sotto l'occhio dei media come la nostra, ma è anche un segnale preoccupante. Eppure i giornalisti di economia, per tutti questi anni, si sono bevuti l'immagine fabbricata da Ikea stessa, se per timore nei confronti del colosso Kamprad o per mancanza di lungimiranza è difficile a dirsi.

Sono ben cosciente del fatto che Ingvar Kamprad e la sua Ikea siano tra le principali icone nazionali svedesi: stiamo parlando di un marchio tanto forte da aver reso famosa in tutto il mondo la piccola Svezia e riconosco che ragionamenti come i miei possano risvegliare in qualcuno indignazione, se non addirittura rabbia. Bisogna tener chiuso il coperchio, e anche la bocca, di fronte all'importanza di Ingvar, non solo per la prosperità di una delle più grandi aziende della nostra nazione, ma anche della nazione stessa. Ma il successo, per come la vedo io, comporta semmai delle responsabilità, anziché fornire un alibi. Alla fine degli anni Novanta, insieme a due miei collaboratori, misi a punto la strategia: «tutto ciò che Ikea fa dev'essere a prova d'ispezione». Un motto che a suo tempo fece epoca, all'interno di Ikea. Per esempio, fece sì che noi tre prendessimo una posizione attiva e senza compromessi contro il lavoro minorile, atteggiamento che in quel momento non era affatto scontato. Per la Ingka Holding BV, la maggiore autorità di Ikea, l'opinione corrente era: «meglio che i bambini finiscano in fabbrica, piuttosto che sul marciapiede». L'affermazione si riferiva ai bambini, molti dei quali ancora piccoli, che lavoravano in condizioni molto simili alla schiavitù nella penisola indiana, dove si produceva anche per Ikea.

Vorrei sottolineare che le strategie d'informazione e ambientali, che *Newsweek* nel 2001 avrebbe chiamato «Teflon® Ikea», erano una conseguenza diretta dell'unica inchiesta seria che Ikea abbia mai subito, quella condotta da Mikael Ohlsson per il canale SVT. Era intitolata «L'officina di Babbo Natale – il retroscena di Ikea», e venne trasmessa da SVT nel

1997. Quei formidabili giornalisti, che sapevano andare a fondo nelle cose, si attirarono l'odio di tutte le alte sfere di Ikea, ma il risultato del loro lavoro ebbe un impatto fondamentale sulle strategie logistiche e ambientali dell'azienda.

Oggi, la maggior parte delle decisioni di acquisto e ambientali di Ikea riposa su una filosofia caratterizzata dall'attenzione al prossimo e al mondo che ci circonda ma, come vedremo, non a tutto e a tutti. La trasparenza che si richiede ad altre aziende di pari grandezza dovrebbe a maggior ragione valere anche per Ingvar Kamprad e per la sua Ikea. Chi non ha nulla da nascondere, non ha nulla da temere.

O sbaglio?