

Compres i llibertat

Expansió cap a l'Europa de l'Est. Recuperació de les inversions al final de l'any 2004. Ètica i cost baix de treball. Aquests són els reptes que es marca Anders Dahlvig, actual president de la multinacional del moble Ikea, l'empresa sueca que arrasa a Europa amb un concepte de vendes innovador. Heus aquí les seves teories.

És un món molt especial nascut a la petita ciutat d'Älmhult, al sud de Suècia. És ací on es dissenyen els deu mil objectes de decoració amb noms aspres ("Klippan", "Skruusta", "Eksjö"), venuts en les 175 enormes botigues escampades en trenta-un països. És el món d'Ikea, fundat l'any 1943 pel mític Ingvar Kamprad (avui dia multimilionari, amb setanta-set anys, i encara despert com una centella), un món que dóna treball a més de 70.000 dependents i que l'any 2002 va facturar 11 milions d'euros. A més, és governat per regles morals i ecològiques fermes. "Nosaltres, a Ikea, tenim la nostra visió del món i de l'economia global", diu Anders Dahlvig des del seu estudi d'Älmhult (rigorosament decorat, evidentment, amb mobiliari Ikea). Amb quaranta-un anys, Dahlvig, alt, prim i ros, és l'actual president del grup Ikea. En aquesta entrevista explica la filosofia i l'estratègia del gran grup suec.

—Realment, no és molt jove per conduir un grup com Ikea, senyor Dahlvig?

—El meu predecessor, Anders Moberg, tenia trenta-cinc anys quan va començar en el càrrec. La nostra companyia és molt jove: als anys vuitanta, l'edat mitjana dels nostres executius era d'uns vint-i-cinc anys.

—També el vostre tipus de client és una persona jove, no?

—L'edat mitjana dels nostres clients gira avui dia al voltant dels quaranta anys; ja no parlem, doncs, de gent molt jove.

Per tant, el nucli familiar ja no es constitueix als vint-i-cinc, sinó entre els trenta i quaranta anys. És en aquesta franja quan es pensa en la decoració i, per tant, en Ikea.

—I no imagina vendre tots els seus mobles muntats i llestos?

—Per als més ganduls oferim el servei de muntatge. Tanmateix, el moble Ikea ja muntat no entra en els nostres plans: costaria molt més al client, i trairia bona part de la nostra filosofia empresarial.

—Aleshores, tot el secret del moble Ikea, és a dir, el preu baix, resideix en l'enderroc dels costos de muntatge?

—Per sobre dels nostres preus competitius, es troba el preu dels costos de transport i d'emmagatzematge. Hi ha una gran diferència, per exemple, entre transportar taules muntades o transportar-les disposades —com les nostres— en fardells plans.

—Ens pot quantificar aquesta diferència?

—Un camió carregat amb taules desmuntades equival, fent la mitjana, a cinc càrregues de taules muntades. És evident que la relació 1-5 fa una diferència logística, i, per tant, un estalvi econòmic important de debò.

—En canvi, per a la psicologia del client, quina importància té muntar-se els mobles ell mateix?

—El moment psicològic del "fes-ho tu mateix" significa un impuls per a alguns clients, però no és determinant. Són el preu, la funcionalitat i l'estètica dels nostres productes, els tres factors decisius en la tria del client.

—Quin pes hi té el factor de "ser suec" en aquesta filosofia del "fes-ho tu mateix"?

—Crec que en cada part del món hi ha sempre una part sueca. La filosofia Ikea s'alimenta molt de la regió de la Smaland, on va néixer el fundador del grup, Ingvar Kamprad. També



En pocs anys, el nom d'Ikea se'ns ha fet familiar. Productes amb una imatge atractiva a l'abast de moltes butxaques.

a Itàlia hi ha d'haver una regió amb una cultura semblant a la nostra.

—Està dient que un grup com Ikea també podria haver nascut a Milà o a Nova York?

—La idea Ikea potser sí, però aquest disseny tan escandinau i democràtic, que es reflecteix en els nostres productes i en tota la nostra cultura empresarial, no.

—Del disseny, en parlarem després. Parlem ara dels resultats d'aquesta cultura: l'any 2002 van facturar 11 milions d'euros. Com van, ara per ara, els negocis?

—Aquest any ens trobem en una situació no tan favorable, com moltes

altres empreses. Podríem dir que la guerra de l'Iraq i la crisi de la SARS (síndrome respiratòria aguda greu) no han propiciat el consum. Per a l'any 2003, comptem amb un just augment d'un 6% de la facturació. Per a l'any 2004, esperem una recuperació més sostinguda.

—El motor principal serà sobretot la seva gran expansió a Europa de l'Est i a Rússia en particular?

—El mercat rus és molt important, però a llarg termini. En aquests moments, i potser durant els propers deu anys, a Rússia tindrem pèrdues. Però això no és el més important per a nosaltres.

—No els desagrada perdre diners en la campanya de Rússia?

—Es clar que ens desagrada, però som conscients de l'enorme potencial d'aquest mercat gegant. Per a nosaltres, no és només un gran punt de venda, sinó també un dipòsit de proveïment. Tenim tots els recursos financers per permetre'ns el luxe d'una estratègia a llarg termini.

—Això és perquè no tenen la pressió dels accionistes... però quin valor té el factor ideològic en la seva conquesta de Rússia?

—El més important per a nosaltres és ajudar amb els nostres productes la gent que té pocs diners. A Rússia, fal-

tava el bon disseny a bon preu: aquesta és la raó. Heus ací la contribució, no tant ideològica com democràtica de la nostra empresa: ajudar la gent a Rússia, Polònia o la Xina.

—Són una empresa amb ànim de lucre o la Creu Roja del disseny internacional?

—No som un grup d'idealistes i molt menys d'ideològics. Però creiem que es poden fer les dues coses alhora: obtenir profits i noves inversions, d'una banda, i bon disseny ajudant a la gent, de l'altra. Aquesta és la visió del grup Ikea.

—Se senten l'única empresa global bona de la Terra?

**“Es poden
obtenir profits
i noves inversions
al mateix temps
que es pot ajudar
la gent amb
bon disseny.
És la nostra visió”**

**“La venda
de mobles
constitueix
el 50% dels
nostres ingressos.
La resta
s'obtenen dels
artícies ‘satèl·lit’”**

—No només jo. Molts dels nostres dependents també treballen per una precisa qüestió moral. Creiem seriosament que podem fer alguna cosa bona per als xinesos o per als nois indis, des del moment que produïm els nostres articles en aquestes regions. Hi ha res de dolent o d'estrany a seguir regles de lliure mercat, sense deixar de ser persones honrades en cap moment?

—Això ho hauria de preguntar als del moviment antiglobalització.

—A ells, els dic que si avui els llocs de treball es traslladen d'Alemanya a l'Índia, això és en benefici d'un país econòmicament més feble. Per tant, el mercat global produeix un reequilibri de l'economia mundial.

—I augmenta, al mateix temps, el poder de les multinacionals com Ikea...

—És veritat que hi ha companyies que exploten el cost baix del treball al Tercer Món. Però nosaltres no ens trobem entre aquestes.

—No són vostès els que produeixen catifes a l'Índia?

—Exacte, però ens movem de manera políticament correcta. Cerquem de contribuir en el benestar i el creixement del país, i oferir, alhora, catifes a preus continguts als nostres clients.

—Ens pot garantir que la catifa Ikea *made in India* no és un producte fet pel treball de nois?

—No sóc tan ingenu com per poder-li-ho garantir al cent per cent. El nostre projecte a l'Índia consisteix a crear les condicions perquè els nois no es vegin forçats per les famílies a treballar als telers. Mantenim escoles i programes educatius. I grups d'auto-finançament per donar més autonomia a les dones. Aquest és l'únic camí per allunyar els nois dels telers.

—A la Xina, en canvi, com es mouen?

—A la Xina, ens enfrontem amb el problema dels excamperols que, una vegada són a la ciutat, volen treballar al màxim possible. Les lleis ho prohibeixen, però les empreses fan els ulls grossos. Ací és on intervenim explicant als nostres proveïdors que productivitat no equival a torns de treball esgotadors.



Dalt, el fundador d'Ikea, Ingvar Kamprad. Al mig, Anders Dahlvig. I, a sota, un dels tests que passen els productes abans de la venda.

—Com s'explica el mite del moble Ikea?

—Tenim una línia de disseny extremament bàsica i sobretot funcional. Fem objectes bàsics de qualsevol decoració o casa, aquest és el secret.

—Tanmateix, dels 11 milions d'euros facturats, no tots s'obtiniran de la venda d'objectes bàsics...

—La venda de mobles constitueix el 50% dels nostres ingressos. La resta s'obtenen dels articles "satèl·lit".

—És a dir, espelmes, bombetes, bateries. Quants d'aquests "paranys" col·loquen en les seves botigues?

—Seguim unes tècniques específiques de venda per "capturar", en cada secció, el públic. Especialment amb els "satèl·lits", els objectes més petits, el client sap quant costen normalment: en el moment que els llancem a preus baratíssims, és difícil poder renunciar-hi.

Stefano Vastano

© L'Espresso - EL TEMPS

Traducció: Yolanda Guirao

Arriba un tren carregat de suecs

El cor del món Ikea són les plataformes logístiques on els 1.700 proveïdors del grup, repartits en cinquanta-cinc països, envien els seus productes. Com que l'assortiment és format per uns 10.000 articles, cada any entre les quaranta plataformes i els 180 punts de venda d'Ikea es mouen al voltant de 12 milions de metres cúbics de mercaderies. L'organització del dipòsit, transport i distribució d'aquest impressionant volum és un treball que dona feina a 8.000 persones (el 10% del personal), i representa el 20% dels costos globals del grup. "El nostre objectiu és fer baixar els costos logístics el 15% en els propers dos anys", ens explica Anders Malmström, responsable de la distribució de la zona nord d'Europa. L'aposta logística sobre la qual treballen els enginyers rep el nom d'Ikea Rail: el tren del grup suec, que de moment uneix sobre vies els centres de distribució del nord amb les plataformes alemanyes, i que transporta només el 20% del volum total d'Ikea sobre rails. "En cinc anys, els nostres transports en tren assoliran el 40%", assegura Malmström.

De fet, l'any 2008, l'Ikea Rail arribarà a Polònia i a Itàlia (on es projecta obrir una botiga a Nàpols). "El tren és un desafiament ecològic decisiu", diu orgullós Malmström. I té raó: el 70% de tot el material Ikea es compra a Europa, on el grup realitza el 80% de les vendes. "Tots els productes del nostre disseny segueixen les normes ecològiques més restrictives", diu Anna Efvérund, dissenyadora cap que, des de fa vint anys, inventa els articles Ikea.

A Älmhult, treballen només vuit dissenyadors, amb vuitanta col·laboradors arreu del món. I cadascun dels productes necessita dos anys, des de la idea fins a la prestatgeria.