

Els interioristes mundials

Ikea, decoradora d'interiors a nivell mundial, ha conquerit el planeta amb els seus mobles pràctics de colors: el seu disseny estableix les tendències generals. Tot i així, aquest consorci és ple de contradiccions. L'acollidora imatge sueca en blanqueja els aspectes més obscurs.

Quin poble de mala mort! Ajuntament, estació, botiga de mobles... i prou. No gaire lluny hi ha un parell de botigues i cases per als habitants, que no arriben a 10.000, una acumulació desordenada de rotondes i, a l'entrada del poble, una cadira de fusta d'uns quants metres d'alçada.

Qui arribi aquí amb l'últim tren de la nit, de segur que se'n voldrà anar de seguida, si és que pot. Passades les 10 del vespre, ni tan sols tens la possibilitat d'un taxi. Al pàrquing de l'estació hi ha dos cotxes, però sense conductor, i a la central telefònica l'únic que hi ha despert és el contestador automàtic.

I aquí és on neix el disseny que defineix les tendències de tot el món?

La regió es diu Småland i el municipi, Älmhult. És una ciutat petita, realment escarransida i grotesca, en comparació del consorci que alberga: Ikea, la cadena de botigues de mobles més gran del món.

Però no és casualitat que sigui una ciutat tan escarransida. A Ikea li agrada semblar més petita que no és. El consorci s'asseu a la gatxoneta davant els seus clients, insinua que el tracten al mateix nivell, els tracta de "tu" i, en general, fa com si no hi hagués cap relació comercial entre ells, sinó com si fossin companys, un equip, família...

Potser això explica precisament per què alguns clients diuen "Ikea" amb amor. O potser també explica per què, quan el fundador d'Ikea, Ingvar Kamprad, de 86 anys, va obrir ara fa poc una nova botiga a Älmhult, la gent que

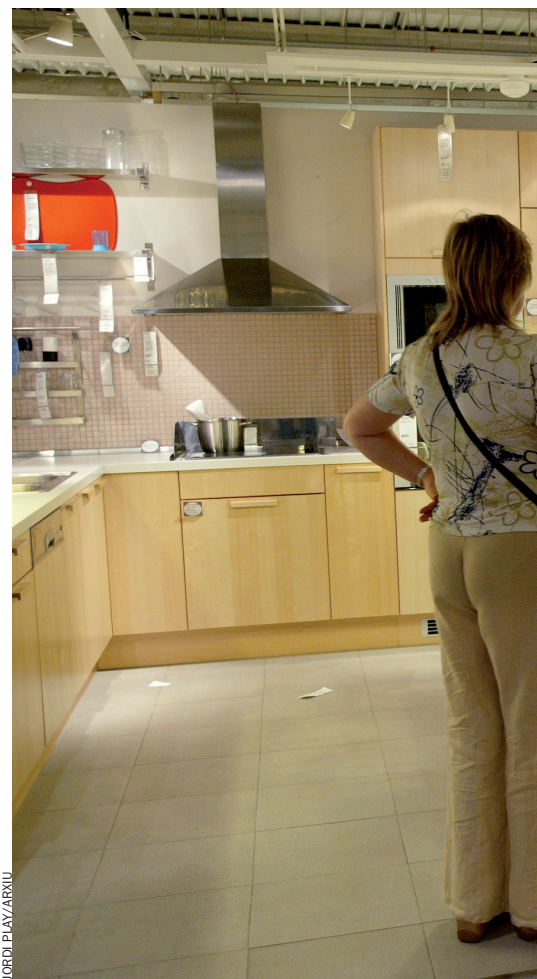
va acudir-hi de tot arreu el va aplaudir i ovacionar, com si fos una trobada entre parents.

Va ser divendres 2 de novembre del 2012. Kamprad, de cabells grisos i amb un jersei negre, està dret sota les escales mecàniques, una mica corbat. L'envoltaven treballadors amb samarretes grogues, la majoria dels quals no tenien ni la meitat d'anys que ell. Aplaudien rítmicament mentre ell saludava els primers clients. Kamprad els allargava la mà, reservat, gairebé tímid. Els clients el miraven amb els ulls radiants, l'agafaven del braç, li presentaven els seus propis fills.

Ikea és la marca de mobles de més èxit a nivell mundial. Són els mobladors de la classe mitjana de tot el món. Una màquina de diners.

En tot el món no hi ha manera d'escapar del got de *latte macchiato* Pokal, ni del sofà Ektor, ni de les tauletes de centre Lack, ni dels ja 45 milions d'exemplars de prestatgeries Billy. Des de Noruega fins a Austràlia, des de Canadà fins al Japó passant per Kuwait: Ikea condueix els seus clients a través de 338 filials, en un total de 41 països.

Ikea mobla Alemanya, una nació d'aficionats al bricolatge, exactament igual que l'Amèrica amant del *kitsch* i la Xina boja pel consumisme. El catàleg d'Ikea té una tirada de 212 milions d'exemplars i a tot arreu és igual (si no han de retocar dones de les pàgines, com passa a l'Àrab Saudita). Anualment produeix 50 milions d'aquelles claus Allen amb l'ajuda de les quals els



Una cuina parada als magatzems Ikea de

clients col·len les peces de casa seva.

Cada dia els clients d'Ikea, amb els carretons, s'enduen de les filials set milions i mig d'aquests paquets plans de mobles, pels quals és conegut aquest consorci. Això suposa un milió més que les hamburgueses clàssiques que ven McDonald's arreu del món.

Pel que fa a gustos, Ikea és com un pop que cada vegada té més potes. És un d'aquells pocs símbols del consumisme que s'entenen a tot el món. És una de les poques marques que no representen simplement productes, sinó que també representen tot un món, un estil de vida.

Però Ikea vol ser més que això. El consorci, segons es diu en "El concepte IKEA" –un prospecte que reparteix als seus treballadors i proveïdors–, entén el seu afany com a "prioritàriament social", vol "fer una contribució valuosa al procés de democratització" i, a més, parteix del fet que a l'empresa "tothom



Badalona.

es comporta de manera eficient i trempada amb els altres”.

“D’una vegada per totes hem decidit estar al costat de les persones”, va escriure Kamprad fa 36 anys, quan tot just en tenia 50, amb el to d’un reformista social en un llibret que portava el títol “El testament d’un comerciant de mobles”. I va donar com a màxima que la seva empresa hauria de “procurar un millor dia a dia al màxim de gent possible”.

Sembla que els treballadors hi creuen. I els clients també. Les enquestes ho corroboren d’una manera força depriment per a la competència.

Ikea es considera acollidora, social, econòmica i sostenible a la vegada. La majoria de la gent considera que el seu disseny és actual, que els preus són justos, que comprar-hi és tota una experiència i que la botiga és adequada per a anar-hi amb nens. Què més es pot demanar?

De segur que aquest èxit està relacionat amb les idees sobre Suècia que tothom té al cap: amb boscos infinits, mars profunds, cabanes de fusta... També està relacionat amb el fet que Ikea mateixa posa la clau Allen a les mans dels clients i així els converteix en col·laboradors. Està relacionat amb la idea que Ikea respon a l’instint simple del consumidor de comprar al preu més barat, però alhora posa molt d’esforç perquè tingui la sensació que és una persona fantàstica entre tantes altres persones fantàstiques.

“Volem inspirar la gent perquè visqui millor”, diu la cap de productes i disseny Tina Petersson-Lind. “El nostre plantejament és humanístic”, afirma la cap de màrqueting Claudia Willvonseder. “Ens deixem portar per la nostra visió, les nostres idees i els nostres valors”, declara el president del grup Ikea, Mikael Ohlsson.

Tot això és molt bonic. Però com més t’acostes al gegant del moble, a qui tant agrada semblar més petit, menys relaxat et sembla. El seu èxit no és pas, com Ikea vol fer creure, el resultat d’una filosofia filantròpica que al capdavall val la pena. És més aviat el resultat d’una direcció empresarial que posa en dubte els preus baixos i els índexs de vendes alts, així com ho fa amb totes les altres coses.

Això es pot observar al centre de formació intern a Älmhult, a Suècia, en el qual s’inculquen fortament aquests ideals d’Ikea als treballadors. Es pot observar en les seves botigues de mobles, en les quals el consorci utilitza cada metre quadrat per a induir els seus clients a comprar. Es pot observar en l’estructura complexa que s’estén pels Països Baixos, Liechtenstein, Luxemburg i les Antilles Neerlandeses, només amb l’objectiu d’estalviar impostos –i que, a més, porta la imatge sueca d’Ikea a l’absurd–. Es pot observar en els boscos del món que es talen per Ikea, i en les fàbriques a l’Àsia, on les condicions de producció són qüestionables. Es pot veure a Londres, on Ikea està construint un barri sencer, però planificat per a gent que no tenen gaire res a veure amb el públic objectiu habitual que són “les persones”.

El consorci afronta ara un canvi radical. Durant dècades va ser vàlida l’equació Kamprad és Ikea i Ikea és Kamprad. Però l’Ingvar –tal com li diuen tots en el consorci, des del president fins al mosso de magatzem– s’està retirant a poc a poc del negoci. I és per això que la clamorosa inauguració a Älmhult alhora suposa una pausa.

Dos dies abans, Kamprad havia tancat per sempre el primer Ikea –situat a quatre passes del nou–. Era la botiga on, el 1958, va començar tot, on va provar, per primera vegada a gran escala, de vendre mobles en caixes planes, perquè entressin millor en els cotxes dels seus clients.

En la inauguració de la nova botiga en aquest lloc tan carregat de simbolisme, Kamprad no hi va pronunciar cap discurs. També se’n van abstenir els seus tres fills: Peter, Jonas i Mathias, els quals l’acompanyaven i posaven per a una de les escasses fotos de família per a les càmeres de la revista dels treballadors.

Ikea s'ha estat preparant per a apanyar-s'ho sense Kamprad. Falta saber, però, si això funcionarà.

La llegenda. Al cap i a la fi, aquest ancià ha pres precaucions perquè el seu llegat sigui recordat en un dels llocs més cèntrics d'Älmhult. Davant l'edifici Tillsammans, just a l'altra banda del carrer on hi havia la botiga que s'acaba de tancar, hi ha un petit mur de pedres sedimentàries i volcàniques característiques de Suècia i de la mar Bàltica. Aquestes pedres són un símbol de la regió de Småland i de la seva pobresa en el passat. Si hi volien conrear res, els pagesos cada any havien de treure les pedres dels camps. A més, per a sobreviure –això diu la llegenda– es dedicaven a fer cadires i taules. Van ser els primers proveïdors de Kamprad.

Tillsammans vol dir una cosa així com 'junts'. Ikea en diu "el nostre centre de cultura empresarial". Aquí, en un edifici pla de dues plantes i poc vistós, hi batega el cor d'Ikea.

Com cada cor, té dues cavitats. Al soterrani s'hi ha situat el museu públic d'Ikea, un popurri alegre d'estils de seixanta anys d'història del consorci mobiliari. Els visitants passen per davant de sofàs taronja dels anys setanta que xerriquen i d'abominacions marrons dels anys vuitanta, d'Ikea. Molts es queden parats davant d'una època determinada i deixen anar rialletes. "Te'n recordes, oi? Això, també ho teníem", o "Mira, abans eren així".

A la planta baixa el to és més sever, i escasseja l'humor. Aquí hi ha la segona cavitat cardíaca, el *sancta sanctorum* del consorci: el centre de formació pel qual han de passar tots els directors de filials i càrrecs directius quan comencen a treballar a Ikea o si volen ascendir. Aquí es magnifiquen els dogmes d'Ikea: humilitat, economia, eficiència.

Es passa per davant d'una paret amb fotos de pisos de tots els racons del món. La majoria semblen caòtics, desordenats, els mobles semblen provisionals –i enlloc no s'observen mobles d'Ikea–. En uns cartells que hi ha al costat dels marcs es demana al treballador: "Atura't, reflexiona, i pregunta't: si de veritat vols viure d'acord



Börje Lindgren, que ha col·laborat en el desenvolupament de les prestatgeries Billy.

amb la visió d'Ikea i els principis de l'empresa, has de saber més coses que ningú altre sobre la gent i sobre casa seva. Reconeixes el missatge amagat en aquestes imatges?"

Quatre passes més avant aquest missatge ja no està amagat: una mena de rellotge a temps real compta quantes prestatgeries Billy s'han venut en tot el món des del començament del nou any econòmic, l'1 de setembre. Són exactament 632.343 prestatgeries.

Els missatges se succeeixen l'un darrere l'altre. "Atura't, reflexiona, i pregunta't: la voluntat d'Ikea és satisfer els desitjos que tenen les persones de moblar casa seva per molt de temps. Quin paper hi tinc, jo? En quin punt puc influir en el futur?"

I així continua d'estació en estació. Passant per davant d'un contenidor

que apareix en un mural de paper gran i que, de manera simbòlica, va carregat fins a l'últim centímetre de *flat-packs*, aquestes caixes planes tan característiques d'Ikea. Aquí trobem l'últim dogma: "Detestem transportar aire". Deixar espais amb aire als paquets i als contenidors l'únic que fa és provocar costos sense utilitat per al client.

Al final de la formació, per fi, a l'estació 18, el visitant arriba a una paret plena de fitxes, en què les banalitats esdevenen innovacions orientades a la solució de problemes: són els diversos reptes que s'han formulat durant tots aquests anys i que Ikea ha hagut de superar.

En la fitxa 27 posa: "Després de passar per caixa, la majoria de clients estan cansats, tenen gana i estan de mal humor". Com a solució, més avall hi



diu: “Crear una impressió positiva lligada a un missatge de preus descaradament baixos. Havia nascut la idea del frankfurt per cinc corones sueques”.

I què n’hem après, de tot això? Doncs això també ho haurà de posar per escrit la nova generació de directius, en fitxes sota els lemes “Stop doing”, escrit en vermell i “Start doing”, escrit en verd. Les respostes de com els treballadors d’Ikea volen canviar completament la seva vida també estan penjades en un suro: “Conduir innecessàriament? Viatjar massa amb avió? Produir deixalles? Puf! - Anar a passejar? Treballar com a voluntari? Continuar formant-me? Genial!”.

Els eslògans persegueixen els treballadors fins i tot al lavabo, on Ikea eleua el seu propi programa a “fenomen social i cultural” i cita veus que diuen

que el “Programa Ikea ha aportat més a la democratització del món que no pas molts esforços polítics junts”.

Börje Lindgren ha interioritzat aquest credo com ningú més: des dels anys setanta fa realitat productes per a Ikea. Durant anys ha col·laborat en el desenvolupament de la prestatgeria Billy. Avui dia en dirigeix la secció.

Lindgren és un home petit i molt simpàtic, que gasta vambes i té els cabells esclarissats. No és un home gaire parlador, però quan es tracta d’explicar coses sobre l’optimització i l’estalvi de material, t’engega un torrent de paraules. “Mireu”, diu, i assenjala dos cargols de plàstic aparentment idèntics, “hi detecteu la diferència?”. Els cargols tenen la mateixa llargada i la mateixa amplada. Però llavors Lindgren assenjala un punt sota la cabota del cargol. A la curvatura, s’hi han practicat quatre ranures de –com a màxim– nou mil·límetres de llargada i un de fondària. “Això es tradueix en un estalvi de pes i de material de 0,1 grams per cargol, tot mantenint-ne la qualitat”, assegura Lindgren. Any rere any es collen 300 milions de cargols d’aquests en mobles d’Ikea. Des que es practiquen aquestes ranures en el cargol, el consorci estalvia un milió de corones sueques anuals.

Actualment Lindgren treballa per fabricar d’una manera encara més econòmica la paret estanteria per a sales d’estar Bestå. Perquè la fusta natural és cara, i les làmines de plàstic són pesades. Després de la seva revolució en el camp dels materials, no sols les cavitats seran de paper, sinó també les superfícies. Per encàrrec de Lindgren, una empresa japonesa ha desenvolupat una xapa feta de paper que sembla fusta real. “Només pesa 30 grams per metre quadrat”, diu Lindgren, “és un salt tecnològic”.

Hi ha molts Börje Lindgrens a Älmhult, i molts convençuts del projecte Ikea, com ara el director del laboratori de proves del consorci, Mattias Andersson, que explica tot entusiasmat com testa el seu equip els productes d’Ikea, com obren i tanquen portes els robots 10.000 vegades, posen pes als matalassos, i premen fins a 9.000 vegades el bec d’un dispensador de sabó.

No són aquí perquè sigui com anar

al gimnàs de franc, ni pel centre social on els pensionistes d’Ikea encara són obsequiats amb un cafè gratis, sinó perquè d’alguna manera sembla que creuen en aquest projecte d’Ikea, que es desprèn d’un ideal que és, ras i curt, disseny per a tothom.

El problema d’aquest ideal és que mena al fet que en algun moment tot té el mateix *look*. Un problema del qual Tina Petersson-Lind és ben conscient. Fa 25 anys que treballa per a Ikea, en fa cinc que, com a cap de productes i disseny del consorci, és responsable de 10.000 articles, dels quals en canvien 3.000 cada any.

Només hi ha dotze dissenyadors en plantilla, als quals cal afegir 72 professionals per lliure. A part d’ells, unes desenes de directors de producció. El seu domicili és una oficina gran al primer pis, que s’ha mantingut en tons grisos com el de les oficines dels encarregats d’una companyia d’assegurances. La creativitat, aquí, no és una qüestió de genialitat sinó d’organització. Cada sofà nou per crear, cada coixí, es classifica en una quadrícula de quatre per quatre caselles, que parteixen de quatre corrents estilístics i quatre segments de preus. Els corrents estilístics s’anomenen Scandinavian Modern, Popular Modern, Scandinavian Traditional i Popular Traditional.

Tot el que ultrapassi això no es dona en l’imperi d’Ikea. Però, coses de la vida, amb aquestes poques caselles n’hi ha prou evidentment per a reflectir els gustos del món. “Hi ha ben poques diferències entre un país i un altre”, diu Petersson-Lind.

Però com poden fer encaixar aquest petit quadre d’estils –el domini de les tendències mundials–, l’omnipresència dels gots, armaris, prestatgeries i sofàs d’Ikea a les llars d’arreu, i l’exigència constant per part dels clients de convertir casa seva en un ambient personalíssim amb les coses d’Ikea, amb mobles que té qualsevol altre?

Una de les respostes és que Ikea està provant de fer que els mobles puguin ser més personals. “Actualment estem pensant en la nostra secció”, diu Petersson-Lind. “Potser caldrà que en un futur Ikea ofereixi a cada client la possibilitat d’imprimir un dibuix o una imatge en els seus sofàs, en els

mobles de la cuina o en els armaris del menjador”.

L'altra resposta és que els mobles d'Ikea formen el mínim denominador comú del món; que Ikea treballa en la unificació mundial tant com ho fan Coca-Cola i Burger King, Apple i Starbucks; que el seu disseny ja no és suec i igualitari sinó globalment igual. Així com Ikea fa temps que ja no és un consorci suec —encara que el consorci faci moltes coses per semblar-ho, i per un bon motiu.

La marca. “Hi ha moltes coses que es poden copiar del concepte Ikea, però la nostra característica exclusiva és el que és suec”, diu Thomas Bergström, cap de la franquícia filla d'Ikea, Inter Ikea Systems, i amb això és el senyor respecte al més important per a la casa: la marca. Justament això, ho diu ell, que està a Delft, als Països Baixos, molt lluny d'Älmhult. La imatge sueca es manté... als Països Baixos.

Allà no para de cercar per a cada producte nou un nom que contingui, com per obligació, un petit cercle sobre la a. Es manté ferm perquè el presentador de l'anunci de la televisió, Jonas, imiti l'accent suec. Tot el que sigui suec és el que marca la diferència. D'alguna manera, és més agradable, és més humana, és millor. Bergström, òbviament, també és molt agradable.

Un vespre de novembre puja a la tarima de l'aula magna de la Universitat d'Anvers. S'ha vestit elegant, amb camisa, corbata i americana. Comença la seva presentació amb fotos on apareix en una trobada de directius, amb un polític d'Älmhult i davant de la central d'Ikea a la ciutat holandesa de Delft. En totes les fotos apareix amb pantalons texans i jersei. “Com podeu veure, amb vestit no sóc jo mateix”, diu llavors. “Per això espero que no us ho prengueu malament si primer de tot provo de ser una mica més jo mateix”, diu, s'allibera de la corbata i s'afluixa el coll de la camisa amb la primera ovació del públic.

Bergström ha vingut per recollir un premi per a Ikea, amb el pompós nom de Global Citizen Award. És una ocasió que Bergström no desaprofita. Mostra filmacions curtes en què els treballadors d'Ikea parlen de les seves



Dalt a l'esquerra, el president del grup Ikea, Mikael Ohlsson, i a la dreta, Kamprad i els seus tres

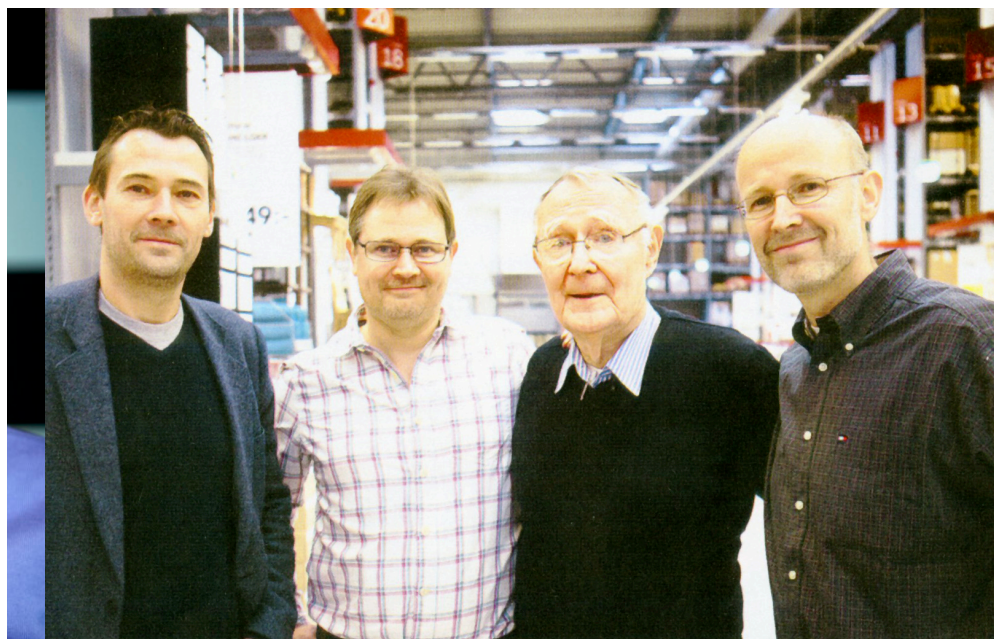
experiències. Una tal Anna del Canadà hi explica que ella volia que hi hagués un determinat sofà a l'assortiment, tant sí com no, però el seu cap hi estava en contra. Ella hi va insistir i al final va arrencar a plorar, fins que ell va dir: “Bé, doncs, l'Anna tindrà el seu sofà”. Va esdevenir un èxit de vendes. Una treballadora de Seattle relata com es van afaitar els cabells, ella i els seus col·legues, per solidaritat amb la cap, que estava malalta de càncer. Tot sona com si fos una empresa massa bona per a ser real.

Però del que Bergström no fa esment és de l'estructura de l'imperi Ikea, en la qual la franquícia que n'és la filla, Inter Ikea Systems, només és una peça del puzzle. Ikea no és una empresa: és una xarxa de marques i fundacions, filials i *holdings*. És una estructura en què es mouen milers de milions de diners d'una banda a l'altra, de tal manera que al final ningú no sap qui es fa ric a través d'Ikea.

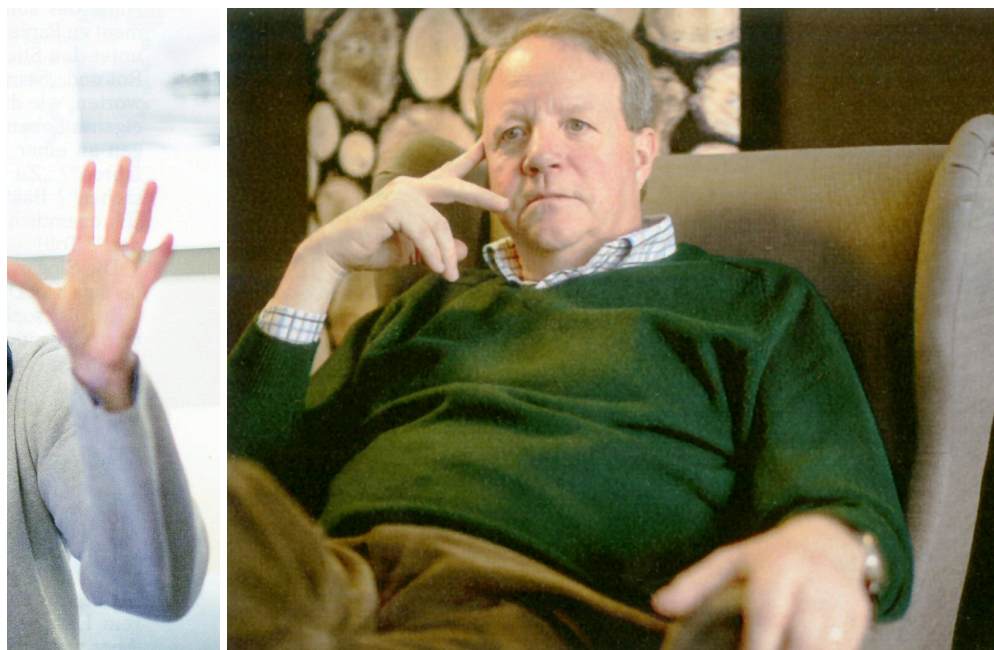
La central de distribució. L'edifici del carrer Bargelaan número 20, a la ciutat neerlandesa de Leiden, és modest, de maons cuits vermells, just al costat de l'estació de la ciutat. En el complex arquitectònic s'ha llogat un local per a una copisteria. Aquí hi ha l'Ingka Holding BV, la societat matriu, amb un capital propi de vint-i-cinc



mil milions d'euros. Potser convindria anomenar-la d'una altra manera: la central de distribució. Si el cor d'Ikea és a Älmhult, aquí a Leiden hi ha el cervell. Fan falta tres fulls DIN-A4 per a reproduir l'estructura de l'Ingka Holding només a partir del registre mercantil d'Ikea. Les vint empreses filials, en total, tenen noms com ara Ikea Financial Assets, Ikea Services, Ikea Finnish Real Estate o Ikea Capital. Al seu torn, tenen vint subempreses, que al seu torn també tenen filials.



fills. A sota, Tina Petersson-Lind i Thomas Bergström



Fa anys que Kamprad, el fundador d'Ikea, va retirar el seu imperi de la vista del públic. Va crear una xarxa de *holdings*, marques i transferències monetàries emparada per dues fundacions de milers de milions –una a Liechtenstein, l'altra als Països Baixos– i per una empresa deslocalitzada que té la seu a les Antilles Neerlandeses.

Aquesta xarxa inescrutable, però, serveix dos objectius: fer l'empresa tan invulnerable com sigui possible, tant

per dins com per fora, i pagar el mínim possible d'impostos.

Hi ha dues fundacions que són importants: la fundació Ingka controla les botigues de mobles, i la fundació Interogo, a Liechtenstein, controla la franquícia. Tots els negocis de fora del món d'Ikea els organitzen els tres fills de Kamprad mitjançant el grup Ikano, que és a les Antilles Neerlandeses. Ara, qui té el poder en aquestes fundacions, no se sap. Però deu ser la família Kamprad, com abans.

“A través d'aquesta estructura, Ikea actualment s'estalvia vora cent cinquanta milions d'euros en impostos l'any. Així, en els últims vint anys, això són més de dos mil milions d'euros”, afirma Stellan Björk, un periodista suec que coneix les estructures del consorci Ikea millor que ningú.

Mitjançant el sistema de llicències, i també de la fundació Interogo a Liechtenstein, han pogut acumular un capital descomunal, del qual el públic no sabia res fins ara fa pocs anys. “Des del punt de vista del consorci, aquesta estructura és lògica”, afirma Björk. “Ikea sempre ha volgut ressaltar que és un consorci que procura estalviar costos. I els impostos, per a l'empresa, no són altra cosa que costos. No és gens estrany, doncs, que faci tot el possible també per minimitzar-los; al mateix temps, Kamprad s'assegura la influència més forta en l'empresa a través de la fundació.”

Per a Bergström, el president de la franquícia, això no és cap ultratge. Els preus baixos només es poden oferir si es redueixen els costos, i els impostos, de fet, només són costos, diu. Ikea paga a cada país els impostos que prescriu la llei. Aquest tipus d'argument, però, al sindicat alemany Ver.di no li agrada gens. El fet que Ikea estigui orgullosa de pagar ni més ni menys que el vint per cent dels impostos li és motiu de disgust: “Pel que fa a l'economia d'empresa, és racional; per a l'economia nacional és nociu, i moralment i èticament és incívic”.

El secret de l'èxit. És just abans de Nadal i a l'Ikea d'Hamburg han col·locat espelmes davant de l'entrada del primer pis, on comença l'exposició de mobles. Espelmes en forma de blocs, gruixudes i blanques. Es diuen Fenomen, i costen 2,29 euros. Les han posades allà en caixes i si fa no fa deuen ocupar un metre cúbic.

Aquests reclams s'anomenen internament BTI, “breath taking items”: literalment, articles que et fan perdre l'alè. Per sobre de tot tenen un objectiu: obrir el moneder dels clients. Segons el càlcul, com abans es preparin per a gastar diners aquí i avui, més diners deixaran al final a la caixa.

La majoria de clients van i les sospe-

sen, com a mínim una espelma. No és pas casualitat, i tampoc que a les botigues d'Ikea passi res sense intenció. Aquest venedor de mobles ha après, al cap de dècades, a analitzar els seus clients, a conduir-los, els compta, desperta en ells desitjos que no tenien fins que no han entrat a la botiga.

Wim Neitzert és un ex-màner d'Ikea. Va construir la botiga a Munic. Ja fa uns quants anys, d'això, però Neitzert encara es mou en aquest món: aconsella la competència. A la filial d'Ikea de Regensburg, Neitzert agafa una bossa de comprar i la manté enlaire. "Quina és la gràcia d'aquesta bossa?"

Doncs què deu ser? Que s'hi poden portar moltes coses fins a la caixa. I si pot ser, moltes més.

"No és això", exclama Neitzert. "La gràcia és que les mans queden lliures. Perquè el client encara les necessita."

O com a mínim a Ikea. Perquè aquí el client ha de fer el màxim possible de coses pel seu compte. I això no comença pas quan es posa a muntar els mobles amb les claus Allen: de la majoria de productes de la botiga pengen unes etiquetes on hi ha escrites totes les característiques més importants del producte, i per a agafar-les i llegir-les, cal tenir lliures les mans.

Són coses simples, les que constitueixen l'èxit d'Ikea. S'assagen cent vegades. I es revisen mil vegades. Cada nova idea de les que acaben apareixent en un moment donat a les botigues alemanyes s'ha revisat abans a Delft. No hi ha cap gerent de botiga que estigui autoritzat a posar-se a provar coses. El Concept Center a Delft fa proves, i només quan està demostrat que aquesta idea proporciona més volum de vendes, o que els clients vénen més de grat, es pot aplicar en tot el món.

Actualment a Delft hi ha una pantalla lluminosa en fase de prova que mostra la carta del restaurant just a l'entrada de la botiga. A Delft sobretot s'hi fan moltes proves pel que respecta al restaurant: si als clients els agraden les taules altes, si paguen set euros per un bistec acabat de fer... El restaurant és important. S'hi aconsegueix només el sis per cent del volum de vendes, però és on s'asseuen els clients, descansen, parlen dels mobles i decideixen,

perquè és força còmode comprar així. Kamprad va dir que el restaurant "és el nostre millor venedor de sofàs".

Neitzert, l'ex-màner d'Ikea, continua guiant-nos per la botiga, com ho faria un químic en un laboratori. Analitza el recorregut que fan els clients, diu amb antelació en quin punt exactament s'haurien de quedar parats i bocabadats i com, fascinats per un sofà a bon preu, se'ls estira cada vegada més endins de l'exposició i acaben anant a parar davant d'un sofà car. Explica que han de fer mil vegades perquè el disseny de la botiga ho fixa així, i d'aquesta manera sempre es dirigeixen cap a més ofertes seductores.

En algunes filials s'obliga el client a girar fins a 84 vegades. En gairebé 30 ocasions, té l'oportunitat d'agafar una d'aquelles bosses grogues.

Com si anés sobre vies, el recorregut continua d'atracció en atracció, i és com un tren de la bruixa consumista del qual els clients no poden baixar. Passen diverses vegades per davant de desenes de productes i constantment apareix en algun punt dins el camp de visió una etiqueta d'oferta "Habitació infantil completa per 447,98 euros", "Marc Ribba: 2,59 euros", "Llum de taula Knubbig: 7,99 euros".

"Ikea utilitza l'efecte de simple exposició amb molta traça", diu Andrea Gröppel-Klein, investigadora del comportament en el consum. "Les coses

"Les coses que veiem sovint, es fan més simpàtiques. I si tenen nom, més properes"

que veiem sovint se'ns fan més simpàtiques". I les coses que tenen un nom ens són més properes. Fins i tot si es diuen Ivar, Pöång i Knubbig.

Neitzert en té una anècdota preparada: quan era a Munic, alguns treballadors ho trobaven força estúpid, això de vendre taules i cadires que tinguessin nom. Un treballador suec d'Ikea va fer un experiment a propòsit d'això. "Creieu que els noms no tenen

gens d'influència en la venda?", els va demanar. Llavors va agafar el cartell on posava Sörgarden d'una taula i el va reemplaçar per un on deia Stalingrad. Les vendes van caure fins al vint per cent.

"Aquí no hi ha cap centímetre quadrat", afirma l'ex-màner d'Ikea, "amb què no s'hagin assajat mil noms". Ikea sap tantes coses sobre els seus clients, que fins i tot Facebook i Google en podrien estar-ne gelosos. I Ikea ja fa bastants més anys que ho practica. Hi ha treballadors d'Ikea a cada botiga que segueixen els clients amb uns portapapers on apunten exactament qui ha reaccionat com i quan, què ha comprat ell o ella, per davant de quins BTI ha passat sense quedar-ne bocabadat.

Els treballadors d'Ikea visiten les cases d'alguns clients, observen els seus pisos i hi cerquen problemes d'organització o de distribució per trobar-hi solucions més endavant. I no sols ho fan a Alemanya, sinó que ho fan per a cadascuna de les botigues.

Els treballadors d'Ikea fins i tot s'allotgen en casa de clients durant les trobades. El departament de màrqueting d'Alemanya ho fa unes dues vegades l'any, explica Claudia Willvonseder. L'actual cap de màrqueting del consorci era, fins fa encara pocs mesos, responsable de màrqueting a Alemanya.

"Volem veure com és realment la vida en família en l'actualitat. Només així passarà que el client vindrà a nosaltres i dirà: aquests m'entenen." Per això en el catàleg d'Ikea, en els anuncis que fan a la tele, i en la revista per als membres del club Ikea-Family, la típica família d'anunci amb el pare, la mare, el nen i la nena, hi apareix molt rarament, com explica Willvonseder.

"Preferim presentar-hi una mare soltera i un pare solter, amb una sola criatura cadascú, que es muden a viure junts (i els nens no en tenen precisament ganes)." El desig de donar-hi realisme és tan gran que per al catàleg no es lloguen models sinó treballadors d'Ikea.

L'any passat cada alemany es va gastar 373 euros en mobles. Aproximadament un 20 per cent d'això es queda a Ikea, més que no pas en cap altra botiga de mobles. "És desconcertant", diu



Treballadors d'Ikea es manifesten a Wallau. La pancarta diu: "Bon moviment de gènere, bones vendes al detall. Ara ens toca a nosaltres!".

Timo Renz, assessor de Wieselhuber & Partner, "el mercat de mobles alemany ja no percep Ikea com un competidor. Veuen Ikea com una categoria a part i per això només ataquen tímidament."

Això també té a veure amb el fet que els suecs organitzen el seu assortiment d'una manera completament diferent. Botigues de mobles com XXXLutz, Möbel Höffner i Segmüller, tenen clients que van a les fires per observar

què ofereixen els fabricants de mobiliari. Ikea, per contra, pregunta als clients i desenvolupa el seu assortiment pel seu compte.

I encara hi ha una altra cosa que aparentment Ikea ha entès millor que la competència. Ben pocs clients saben de veritat quin tipus de mobles estan buscant, i encara menys saben com haurien d'equipar una casa sencera per a sentir-s'hi de gust dins.

A Ikea els mobles s'exposen dins d'ambients. En sales d'estar totalment equipades, dormitoris, cuines i pisos sencers, en què sembla que el propietari just acaba de sortir per la porta a buscar el diari. "Qui sap quins llums encaixen amb quins coixins, llençols i mantes?", diu l'ex-màner. "Ikea els treu aquesta feina, als clients. I qui no es vulgui comprar el sofà nou, com a mínim s'endurà coixins, llum i manta".

La credibilitat. La pregunta arriba ben dirigida i el to sever no admet excuses: "Podeu garantir que d'ara endavant Ikea no produirà res més sota condicions de treball inhumanes? Produïu a la Xina, que també és un país comunista? Com ho volen controlar?".

Peter Betzel seu en una tarima petita i improvisada al centre d'educació dels funcionaris de l'arxiu de documents de la Stasi. El president d'Ikea-Deutschland decideix donar una resposta arriscada: "Allò que va passar a la RDA es pot descartar pràcticament al cent per cent".

Som a mitjan novembre i Betzel acaba de presentar una investigació que no projecta pas bona llum sobre el consorci del benestar. A principi de maig es van alçar acusacions contra Ikea per haver fet fabricar mobles a les presons de la RDA als anys vuitanta. Ara Betzel ho ha hagut de reconèixer: Sí, el consorci va deixar que es fabriqués en presons; sí, el consorci ho sabia; no, el consorci no se'n va estar, d'aprofitar els preus de producció barats; tot això s'ha de veure dins el context de l'època i la situació política; tot i així, diu que li sap molt i molt de greu.

És la submissió més gran que hagi mostrat un president d'empresa a Alemanya, ja que efectivament les acusacions han posat el dit a la nafra del consorci: la seva credibilitat. Els pròxims anys, les acusacions ja no se centraran en els treballs forçats, sinó en la sostenibilitat. Giraran al voltant d'una qüestió: Ikea de veritat farà alguna cosa per la conservació dels boscos, l'estalvi energètic i la prevenció de residus?

I aquí estan les contradiccions que fan petar de riure. Perquè naturalment ens hem de preguntar fins a quin punt pot ser bona una empresa que propaga la sostenibilitat i alhora està obsessio-

A hores d'ara, la finalitat absoluta d'Ikeas és de guanyar diners, sense cap visió de millorar el món

nada amb la maximització de guanys i el creixement; que predica la reducció de CO₂ però que a última hora feia talar 14,5 milions de metres quadrats de fusta l'any, en gran part provinent de les últimes selves del planeta: una empresa que no pot demostrar fins a l'últim tronc si la fusta prové o no d'explotacions il·legals.

No es posa en dubte que Ikea treballi per resoldre aquestes contradiccions, sinó si n'hi ha prou amb les coses que fa aquest consorci.

Per a demostrar fins a quin punt això és important per a Ikea, el consorci ha col·locat en la direcció de la secció de sostenibilitat un home amb una biografia verda immaculada. Abans que Steve Howard arribés a Ikea el 2011, va treballar en algunes ONG, va ser cofundador i cap del Climate Group, fins fa poc s'ha ocupat de la secció del canvi climàtic del Fòrum Econòmic Mundial i ha desenvolupat un estàndard per a una explotació forestal sostenible per al Fons Mundial per a la Natura (WWF).

Anys abans Ikea ja havia desenvolupat un codi de proveïdors. Es diu IWay i Ikea considera que és “un dels codis de proveïdors més avançat i reconegut del món”.

Però les pretensions i la realitat no sempre coincideixen. El Centre for Research on Multinational Corporations, als Països Baixos, ha investigat les condicions de treball dels proveïdors d'Ikea a Bangladesh i a Tailàndia, i han establert que, sobretot pel que fa al pagament i a les hores de treball, no són conformes a l'IWay. A Itàlia mateix, els treballadors dels proveïdors d'Ikea protesten contra els mals contractes i l'impagament de les hores extres. El 2005 ja es van donar a conèixer onze casos de treball infantil al sud de l'Àsia

i a la Xina. El 2008 els treballadors d'Ikea dels EUA van tenir problemes per a fundar un comitè d'empresa. El 2009 els treballadors d'una fàbrica tèxtil turca es van rebel·lar en contra de la violació dels drets dels treballadors.

I a la Xina, aquell país en què Betzel, el president d'Ikea-Deutschland, vol desmentir al cent per cent les condicions laborals inhumanes, el China Labor Watch ha constatat en un informe violacions diverses dels drets dels treballadors —entre les quals, hores extres excessives sense un pagament adequat, manca d'assegurances d'accident, assetjament físic i verbal, així com llocs de treball inestables. “Les condicions a la Xina en la fabricació de mobles són dures”, critica Li Qiang, del China Labor Watch, i anuncia que en un futur els proveïdors d'Ikea a la Xina seran vigilats de ben a prop.

A tot això s'afegeixen problemes ecològics: Ikea va anunciar orgullosa que ja no volen construir les filials només als afores de les ciutats a les sortides de les autopistes, sinó que també ho volen fer als centres de les ciutats. El 19 de desembre es va col·locar la primera pedra de la primera botiga d'Ikea centrada al districte d'Altona, Hamburg. Durant molt de temps aquest projecte va estar acompanyat de l'escepticisme. Els habitants de la zona temen que les caravanes de cotxes no col·lapsin la ciutat i contaminin l'aire amb els gasos de combustió.

Ikea també està sempre a punt per a la brega amb Greenpeace. Els ecologistes critiquen el consum massiu d'oli de palma com a combustible per als centenars de milions d'espelmes que es produeixen, i l'organització alemanya Rettet den Regenwald (Salveu la selva) en critica la tala il·legal d'arbres de les últimes selves de la terra.

El màner de sostenibilitat, Howard, es posa en guàrdia si se li recorden aquestes crítiques. Com si algú hagués premut un botó, romp a defensar la feina que fa Ikea. Diu que s'ha reduït el nombre de proveïdors fins a mil cent, i que cooperen amb auditors, vuitanta de propis i d'altres d'externs; que a l'agost d'aquest any s'han separat de setanta proveïdors perquè no s'ajustaven als estàndards; que s'està experimentant amb fusta reciclada i



Projecte Strand East, a l'est de Londres, on es

que busquen una alternativa a l'oli de palma; que s'està negociant una pujada del sou mínim amb el govern de Bangladesh, i que a partir del 2016 només vol oferir bombetes de LED, perquè no consumeixen tanta energia. Sona tan convençut com tothom d'Ikea que parla sobre Ikea. Però el futur d'Ikea no és només el LED i la fusta reciclada.



construirà un barri sencer de cap i de nou.

El futur. El futur d'Ikea és una superfície de deu hectàrees a Londres (i es duu a terme d'incògnit). Almenys no hi ha res en aquest lloc que faci pensar en el logotip habitual, gairebé sembla que es vulgui ocultar intencionadament el nom de la marca. Per això es divulga un galimaties publicitari sobre el benestar en unes tanques d'obres sobredi-

mencionades de color vermell, blanc i verd: "Working and Living, Loving and Laughing, Eating and Resting", hi posa. I d'aquí a sis o vuit anys ja es podrà treballar, viure, estimar, riure, menjar i descansar en aquesta urbanització construïda per Ikea. Encara que anomenar-ho urbanització no és del tot correcte, és més aviat un barri sencer allò que estan construint a l'est de Londres: situat a High Street mateix i només a uns quants centenars de metres de l'estadi olímpic.

El 2020, a tot estirar, el paisatge industrial haurà d'haver desaparegut i s'hi hauran d'haver construït més de mil dos-cents pisos i vora 85.000 metres quadrats de superfícies per a oficines i botigues; a més, s'hi haurà d'haver inaugurat un hotel amb 350 llits.

Aquest projecte es diu Strand East i si no fos que es pot trobar en algun registre mercantil que l'empresa que porta aquest projecte, LandProp, és una filla d'Inter Ikea, ningú no relacionaria aquests plans amb el consorci suec.

Això és intencionat. Ikea aquí no està planejant un nou mercat de consum per als seus mobles, ans al contrari: els pisos no es mobllaran amb antelació amb mobles d'Ikea, expressament per a poder-los comercialitzar millor.

"Deixem la decisió de com equiparan els apartaments a la gent que s'hi mudarà", diu Andrew Cobden, el president local de LandProp designat per Ikea. Ell mateix treballa en un despatx equipat amb mobles d'oficina d'Ikea en un *loft* a l'extrem nord-est de Strand East i explica com és aquesta àrea limitada per canals. Segur que els vaixells-casa dels *hippies* s'hi podran quedar, explica el mànager, algunes superfícies s'han renaturalitzat i l'antiga Sugar-House-Lane s'enderrocarà per fer-hi un passeig. Tot fenomenal!

Però, amb tot això, a Londres no es tracta de pisos per als clients habituals d'Ikea amb una butxaca minsa. La filosofia d'Ikea ja no té cap paper en tot això. La finalitat absoluta ara és de guanyar diners, despullada de totes les visions per a millorar món.

Strand East és un barri per a gent que no necessita els mobles d'Ikea. "En un estadi embrionari de la construcció de les instal·lacions esportives per als jocs

olímpics, els preus del sòl ja van pujar enormement", explica Cobden. Naturalment, Ikea va començar a comprar els terrenys molt abans ja de l'esdeveniment esportiu, ara especula sobre els preus immobiliaris que continuen pujant i d'aquí a poc vol comercialitzar els apartaments amb guanys. Llogar-los o vendre'ls, depenent del que sigui més rendible.

Sembla que el càlcul els ha sortit bé. Només entre el moment de la compra de la superfície londinenca i avui els preus del sòl a la zona del voltant de l'estadi olímpic han pujat d'un quaranta per cent. Tot plegat és lucratiu i, a més a més, s'estalvien impostos.

A Strand East també hi haurà pisos barats, seguint l'esperit d'Ikea? Cobden fa que no amb el cap. "Ens orientarem a partir dels preus de mercat", diu el britànic. Si LandProp no ho fes, algun altre inversionista compraria els pisos a un preu econòmic i els revendria més cars, segons l'argumentació de Cobden. I aquest benefici ja el volen fer ells mateixos.

La Lluna. Al final del museu públic a Älmhult hi ha penjada una pintura acrílica, de la qual estan molt orgullosos a Ikea. La va pintar l'astronauta rus Aleksei Leonov. Va ser la primera persona que, el 1965, va abandonar la nau espacial i va fer una passejada per l'espai. El quadre mostra el paisatge lunar ple de cràters, cues d'estels i, a l'horitzó, la Terra, blava i lluent.

Al mig de la Lluna, Leonov hi ha col·locat una filial d'Ikea. Si algú aconsegueix obrir una botiga allà dalt, deia el fan d'Ikea rus, han de ser els suecs. Ningú més no té aquests paquets plans tan macos, ningú més en podria proporcionar la lluna sense problemes, va dir de broma quan el va entregar. A Ikea això no li sembla que sigui una exageració. La directora del museu cita el darrer postulat del llibre de Kamprad "Testament d'un comerciant de mobles", vers novè: "Encara no s'ha fet tot. El futur és meravellós!".

Susanne Amann
Markus Brauck
Janko Tietz

© Der Spiegel

Traducció d'Ariadna Rovira