

Lago¹

Nel novembre 2020, nel clima di preoccupazione creato dalla seconda ondata della pandemia del Covid 19, Daniele Lago, Amministratore Delegato e Head of Design della LAGO, un'azienda familiare di Villa del Conte (Padova) produttrice di mobili, è impegnato a generare idee su come far fronte alla situazione, insieme agli altri membri del consiglio di amministrazione (il fratello Franco, la sorella Rosanna e due manager, Stefano Noi e Alessandro Ceccon) con i quali c'è una consultazione continua. Daniele considera la pandemia nell'ottica di un'opportunità per rinsaldare il legame con quanti fanno parte della community LAGO e rafforzare la posizione dell'azienda di famiglia. Così almeno è stato nel corso della prima ondata: «Per noi, il lockdown è stata un'occasione pazzesca per aumentare l'empatia con la nostra community. Post lockdown abbiamo raggiunto già i volumi del 2019. I tre mesi della ripresa sono stati inimmaginabili!».

La LAGO è presente in oltre 20 Paesi con 900 negozi selezionati, fra cui alcuni store monomarca, e più di 150 “progetti realizzati” di hotel, B&B, spazi commerciali, ristoranti, bar e uffici in Italia e all'estero, in città come Roma, Londra, Parigi, Saigon. Nel 2019 il fatturato ha superato i 40 milioni di euro, con un EBITDA di circa il 20%. Esporta il 28% della produzione e ha 200 dipendenti.

1. L'azienda e la famiglia.

Daniele, ultimo di dieci figli di una famiglia veneta di “artigiani del legno”, nasce nel 1972 a Sant'Anna Morosina, frazione di San Giorgio in Bosco, nella campagna padovana. Il papà Giuseppe ha un piccolo laboratorio di falegnameria e la mamma Carmela gestisce l'osteria Ai platani. “Non eravamo ricchi – ricorda Daniele - abbiamo avuto il bagno in casa quando ho compiuto dodici anni. Fino ad allora ci si lavava nel mastello. Io e Pio, i due più piccoli, con il freddo andavamo a lavarci in parrocchia, era un benefit che la perpetua ci concedeva in virtù dell'età!”. I Lago sono una famiglia unita che ha avuto nella mamma Carmela il centro di irradiazione dei valori che ancora oggi sono alla base della famiglia e dell'azienda. Con l'esempio e con le parole ha sempre insegnato ai figli a volersi bene e a perdonarsi. Rosanna racconta: “la mamma ci ha passato i valori più importanti della vita insegnandoci che la cosa più importante è amarci”.

L'attività imprenditoriale della famiglia Lago ha radici lontane: il bisnonno della generazione attualmente al vertice svolgeva un'attività artigianale di costruzione di piccoli mobili e di lavorazione del legno, proseguita nelle due generazioni successive. Attorno al 1970, quando Franco - il fratello maggiore di Daniele - entra in azienda, la LAGO era una bottega artigianale con due o tre dipendenti

¹ Questo caso è stato scritto da Stefania Bertolini e Vittorio Coda per l'Istituto per i Valori d'Impresa (ISVI) nell'ambito della ricerca “Innovazione culturale e tecnologica”. Versione che si confida di potere completare e aggiornare stante l'interesse del caso per i cultori di management e i practitioner.

© 2021 ISVI – Istituto per i Valori d'Impresa. Nessuna parte di questo scritto può essere copiata, archiviata, trasmessa, riprodotta o distribuita in qualsiasi forma o mezzo senza l'autorizzazione del proprietario del copyright.

e produceva articoli di arredamento ‘per ingresso’ (mobili porta vestiti o consolle). Franco aveva 14 anni e ci lavorava il pomeriggio quando tornava dalla scuola.

Nel 1976 un incendio distrugge tutto. Un evento funesto, ma anche l’occasione per espandere l’attività. Il Comune concede il permesso di costruire un capannone che consente di allargare la produzione a mobili per il soggiorno e aumenta il numero di collaboratori.

Diversi fratelli di Franco, man mano crescono, entrano nell’azienda per aiutare, visto che per la costruzione del capannone la famiglia aveva contratto grossi debiti. Ricorda Franco: “Eravamo in condizioni precarie, ma questo periodo mi ha permesso di conoscere e saper lavorare i materiali. Questo periodo ha fatto di me quello che realizza i prodotti partendo dall’idea. Ho imparato a produrli in maniera solida e in modo che siano vendibili a prezzi giusti. Poiché non c’erano risorse, abbiamo dovuto imparare da noi”. Oltre che nel nuovo stabilimento la famiglia investe in impianti e tecnologia.

Per accompagnare il processo di crescita anche dal punto dell’assetto societario, nel 1980 LAGO passa da snc a srl e inizia a pensare più in grande, cercando di interpretare con maggiore attenzione i gusti e le richieste del mercato: a poco a poco vengono inseriti prodotti sempre più accattivanti ed innovativi, anche utilizzando materiali inusuali come, ad esempio, il sughero.

Nel 1985, terminati gli studi di ragioneria, anche Rosanna entra nella Lago e senza grandi pretese comincia ad occuparsi della parte amministrativa e organizzativa. Franco e gli altri fratelli sono inclusivi nei suoi confronti. Pesa però il retaggio di una impostazione familiare che consente alle donne di lavorare in azienda ma non di fare parte del suo cuore pulsante.

Gli anni che seguono sono caratterizzati da uno sviluppo costante. Il mercato risponde bene alle nuove proposte e l’azienda cresce sorretta da un notevole rafforzamento della rete di vendita su tutto il territorio nazionale e da un più frequente ricorso all’aiuto di consulenti esterni che portano spunti ed idee fresche. Viene ampliata la gamma con l’affiancamento della produzione dei mobili per la zona notte a quella – già in catalogo - dei mobili per ingresso e soggiorno. Per far fronte alle necessità di crescita dell’apparato produttivo, viene acquisita l’unità di Onara dove viene trasferito il reparto falegnameria.

Nei primi anni duemila, Daniele decide di impegnarsi nell’azienda – che a quell’epoca registra un fatturato di poco più di 4 milioni di euro con una sessantina di dipendenti - e si dichiara pronto ad assumersi un ruolo di responsabilità. Daniele conosce l’azienda perché sin da piccolo aiutava nelle attività di imballaggio, ma fino a quel momento non aveva mai avuto le idee chiare su cosa “avrebbe fatto da grande”. Finita la terza media, Daniele si era iscritto a un istituto tecnico a Cittadella. «Il primo anno ho preso tre materie. Non mi sono presentato a riparare e con la scuola è finita lì». Amante degli sport, Daniele gioca poi a pallavolo da professionista arrivando in B1 con il Silvelle. Nonostante le non brillanti performance scolastiche, Daniele ama tenere la testa sui libri. Gli piace imparare ed è sempre stato attratto dall’arte sotto ogni forma. Tanti sono gli influssi di artisti italiani e stranieri sulla sua formazione. «Il patrimonio genetico trasmesso dai genitori e il patrimonio culturale di chi cresce circondato dalle bellezze di Canova e di Palladio sono un tutt’uno. Credo che l’impresa abbia bisogno di un forte ancoraggio culturale: il soldo, da solo, non è poi così interessante, neppure se nasci povero. Michelangelo Pistoletto mi ha segnato, Siddartha mi ha fatto sognare, Kandinsky mi ha fatto vedere un metodo, per me è stata una folgorazione per l’estetica. Da lì poi è partito tutto».

Nel mentre lavora in azienda, Daniele elabora un documento che riflette il senso e il *perché* fare impresa e fare mobili. “La grande idea” (allegato 1), questo il titolo del documento, esprime il desiderio di un’economia diversa, il “capitalismo del buonsenso”, con la persona al centro. Daniele

scrive: «Mi piacerebbe che un giorno la Lago venisse riconosciuta come una delle aziende più pensanti ed interessanti al mondo: pensante perché si pone sempre in umile ricerca del sistema più intelligente e rispettoso per produrre beni (ora sono mobili), e interessante perché deve riuscire a mettere nello stesso piatto etica, rispetto e profitti. Mi aspetto che la nostra azienda continui a crescere a tutti i livelli, nei volumi e nella professionalità, e che tenda sempre ad approcciare il business antepoendo una base etica e di rispetto, rendendo così il lavoro - anche se tosto - divertente e appagante».

Le richieste del mercato non riescono più ad essere soddisfatte con la capacità produttiva disponibile. Nel 2002 la sede viene pertanto spostata a Villa del Conte in un nuovo sito produttivo di 11.000 metri quadrati. Sono anni di soddisfazioni dal punto di vista del business ma anche di grande pressione per i fratelli Lago che portano il loro contributo allo sviluppo dell'attività di famiglia su cui pesa, ormai, la responsabilità di una grande macchina organizzativa. In questi anni sono diversi i fratelli Lago che lavorano in azienda, qualcuno anche con figli e consorti. «Un disastro – commenta Daniele – perché si perdeva di vista l'oggettività delle questioni».

Nel 2010, i ritmi che stavano aumentando e che richiedevano la massima motivazione da parte di tutti, inducono alcuni fratelli a prendere decisioni sofferte, maturate nel corso di più anni, e ad intraprendere strade diverse. Attualmente cinque fratelli sono fuori dalla LAGO: tre sono imprenditori nel settore dell'agricoltura biologica e due insegnano a scuola. Degli altri cinque, tre sono azionisti e hanno ruoli operativi mentre due sono dipendenti LAGO e lavorano nel reparto post-vendita e in produzione.

Nel 2018 Rosanna entra nella compagine azionaria dell'azienda nonostante nei fatti il suo ruolo e il suo senso di responsabilità fosse da tempo del tutto assimilabile a quello dei due fratelli soci, Franco e Daniele. Si era atteso per dare il tempo alla famiglia di assimilare senza attriti il cambiamento rispetto all'impostazione data dai genitori che escludeva le figlie femmine dalla governance. «Abbiamo gestito questo processo in maniera graduale perché potesse essere accettato, accolto e digerito in armonia. Altrimenti io non l'avrei mai accettato!» racconta Rosanna.

La nuova definizione dell'assetto proprietario e della governance è una scelta condivisa tra i fratelli. Daniele osserva: «Oggi siamo solo tre membri della famiglia - io, Franco e Rosanna - che ci dividiamo il capitale e sediamo in consiglio con due manager professionali, Stefano Noi e Alessandro Ceccon. Ecco, forse questa è la cosa più bella che ho fatto in azienda: la risistemazione della governance, l'esserci dati una struttura, avere aperto ai manager e non aver rotto con nessun fratello. Siamo tutti contenti e l'azienda funziona e cresce». La grande famiglia allargata dei Lago comprende oggi una cinquantina di persone molto unite i cui legami affettivi forti vengono alimentati dalla frequentazione: tutti insieme si ritrovano per celebrare le festività, ma anche per trascorrere momenti di vacanza nella casa di Iesolo. Tra i fratelli soci c'è una divisione di ruoli naturale, avvenuta assecondando le capacità di ciascuno. Franco segue principalmente il prodotto perché «è ciò che sa fare meglio da sempre», da quando è entrato in azienda da ragazzo. Lo stesso discorso vale per Rosanna che è sempre stata in amministrazione e ora si occupa del controllo di gestione. Daniele, invece, svolge un ruolo di supervisor su tutta l'azienda con un focus sul design. «Stiamo bene, siamo in armonia. Non è stato facile perché quando hai a che fare con molte teste è difficile andare d'accordo. Io ho cambiato molto il mio carattere. Adesso abbiamo trovato il nostro equilibrio, siamo più famiglia adesso che prima» riferisce con soddisfazione Franco Lago.

L'azienda cresce, cosicché per far fronte alla crescita nel 2020 viene aggiunto un nuovo stabilimento dotato di un campus interno e circondato da un grande giardino dove i collaboratori possono fare

delle pause o pranzare quando il tempo lo consente. Perfettamente isolato dal punto di vista termico, con aria condizionata d'estate e ben riscaldato d'inverno, ha un ristorante che al momento funge da mensa ma che in futuro potrebbe anche essere aperto agli esterni. Il nuovo stabilimento è attaccato a quello pre-esistente per consentire un flusso continuo. È stato costruito in legno lamellare, con il tetto ventilato e le parti perimetrali trasparenti per permettere un'alta qualità della luce in produzione. "Questa volta, come la precedente, volevamo dare vita ad un luogo che desse entusiasmo a chi ci lavora" commenta Daniele.

2. Il processo di formazione delle decisioni al vertice

Per ogni decisione presa, i tre fratelli Lago e i due manager all'interno del board si confrontano intensamente e frequentemente. C'è un vivo scambio di opinioni, a volte anche con toni accesi dovuti alle personalità molto forti degli esponenti di vertice della LAGO e alla passione con cui vivono il loro apporto all'azienda. In questi processi, a Rosanna è riconosciuto il ruolo di mediatore che porta equilibrio tra i diversi punti di vista. Anche lei ammette: "Operativamente mi occupo di controllo di gestione, ma il ruolo primario e più importante è quello di essere sempre riuscita a portare un punto di equilibrio all'interno del direttivo, tra noi soci e con i dipendenti". Nella soluzione di controversie con i collaboratori, ad esempio, in diverse situazioni l'approccio conciliante di Rosanna è stato fondamentale per trovare accordi positivi per tutte le parti coinvolte.

In questo ruolo Rosanna svolge la funzione di facilitare la messa a terra dei numerosi progetti che contrassegnano il dinamismo imprenditoriale della LAGO: in un'azienda basata sulla creatività, le idee sono tante e non tutte realizzabili; Rosanna ha il compito di accompagnare ogni idea lungo un processo di "sedimentazione" durante il quale, grazie a confronti approfonditi, diventa più chiaro capire quale tra i tanti semi lanciati potrà germogliare. Ogni idea viene valutata, analizzata da ogni punto di vista con continui scambi di opinioni. Se durante il percorso di riflessione comune si capisce che l'intuizione non si presta ad essere realizzata in LAGO, si continua a parlare sinché chi ha avuto l'idea non si convince delle lacune e dell'inopportunità di procedere. Ma si procede insieme. I vertici LAGO attribuiscono una estrema importanza alla collegialità. Magari qualcuno non è pienamente convinto, ma se la decisione è stata presa, i tre fratelli la sposano per dare il massimo: "Quando abbiamo deciso, ci buttiamo a testa bassa nel progetto. Non esistono gli 'io l'avevo detto...'. Ci supportiamo sempre a vicenda, questa è la nostra forza" commenta Rosanna.

3. La managerializzazione.

L'uscita dall'azienda di membri della famiglia, la consapevolezza dei propri limiti e il desiderio di crescita portano alla ricerca di manager esterni. "Se tu pensi di essere onnipotente e credi di potere fare tutto meglio, non riconosci che è necessario coinvolgere gente più forte di te", asserisce Daniele Lago.

Le prime esperienze non convincono. Vengono assunti manager con forti competenze acquisite nelle esperienze pregresse (provenivano da un'azienda di successo del settore tessile abbigliamento con sede vicina a quella della LAGO), ma nel selezionarli si trascura il profilo dei valori e della cultura aziendale di cui erano portatori. Dopo alcuni anni i manager escono dall'azienda, ma la lezione serve per imparare.

Il primo manager esterno che si integra con i tre membri della famiglia entra nel febbraio 2012. Si tratta di Stefano Noi, assunto come COO per diventare successivamente Direttore Generale nel 2015 e membro del Consiglio di Amministrazione nel 2017. Dopo avere frequentato l'istituto tecnico per geometri, Stefano si iscrive ad ingegneria che abbandona dopo il biennio. Per integrare le sue conoscenze con competenze economiche, nel 1993 si iscrive ad un master in Bocconi su innovazione, ricerca e sviluppo. Ha avuto la fortuna di lavorare in aziende sempre attente all'innovazione: prima in INDA, poi in un'azienda veneta di produzione di mobili, uno dei primi fornitori di Ikea di frontali per cucine in materiale polimerico prodotti con tecnologie innovative. In questa azienda Stefano Noi aiuta l'imprenditore a sviluppare il mobile completo: partendo da zero, dopo 9 anni porta la nuova business unit a fatturare 40 milioni di prodotti in kit, sempre avendo Ikea come primo cliente. Finita questa esperienza, entra in LAGO dove gli viene richiesto un supporto nella gestione operativa, per quanto riguarda i processi di automazione e industrializzazione e i sistemi informatici per migliorare la gestione dell'informazione dal momento in cui il prodotto nasce fino alla fase di sviluppo.

Con il passare del tempo, Stefano Noi viene sempre più apprezzato dai tre fratelli Lago, che gli danno crescenti responsabilità² fino ad affidargli la supervisione di tutte le aree aziendali, inclusa pro tempore l'area commerciale che nel 2015 passa sotto la guida di Alessandro Ceccon, assunto come Direttore Commerciale e Marketing.

Prima di approdare in LAGO, Alessandro Ceccon fa esperienza nel settore della gioielleria: quando, alla fine delle scuole superiori, smette di praticare lo sport a livello agonistico, Alessandro è pronto per nuove sfide. E' con questo spirito che inizia a lavorare come agente di commercio per Guess (Gruppo Sector) prima e poi per Comete dove a 24 anni viene nominato Area Manager e poi Direttore Commerciale. Nel frattempo si laurea in Economia e Commercio a Verona e consegue un MBA negli Stati Uniti. Nel 2015 viene assunto in LAGO in qualità di Direttore Commerciale e Marketing. Dalla fine del 2017, come Direttore Commerciale Contract, si focalizza principalmente sulla business unit dei progetti (Contract) per alberghi, ristoranti, bar e uffici (che prima della pandemia pesava circa il 10% del fatturato di LAGO). Nel 2018 entra nel consiglio di amministrazione iniziando a contribuire alla guida complessiva dell'azienda. Tra le responsabilità che gli vengono affidate va annoverata la gestione di CasaLago, lo showroom di Milano e della società francese che detiene il negozio monomarca a Parigi che rappresenta una vetrina importante trovandosi in una delle vie più famose al mondo e che funge progetto pilota per lo sviluppo del format retail.

Franco Lago è grato al fratello per avere ingaggiato dei manager di valore: “Abbiamo costruito una squadra, ci siamo strutturati; abbiamo inserito persone che tolgono i pesi e condividono le responsabilità con noi fratelli lasciandoci tempo per riflettere e non perdere di vista la visione d'insieme”.

4. La strategia.

Quando Daniele entra in azienda, la vecchia collezione, messa a punto con il contributo di vari designer e con la collaborazione di Franco, non lo convince perché mancante di una personalità riconoscibile e di una originalità che potesse qualificarla e differenziarla agli occhi del cliente. Perciò, mentre elabora “la grande idea”, promuove il ripensamento della collezione. «In tre o quattro anni – ricorda Daniele – abbiamo rinnovato gradualmente le cose creando la nuova LAGO. L'abbiamo fatto

² Tra queste anche la gestione delle certificazioni relative ad ambiente e sicurezza. Ottenute la ISO45001 e la ISO14001, l'azienda sta lavorando per ottenere la ISO27001 e per la compliance al D.Lgs. 231.

con cautela. Non abbiamo buttato il vecchio finché non abbiamo capito che il nuovo era forte; è stato un passaggio graduale».

Il lavoro di costruzione di un'identità di marca legata al design dei prodotti viene svolto dal marketing con la collaborazione di giovani creativi. Viene cioè subito accantonata l'idea di affidarsi a designer di fama per evitare problemi di 'gestione di primedonne' e di prevalenza del nome del designer su quello del brand. Il riferimento al design diventa una costante nei prodotti, anche su quelli che normalmente non ne avevano. Spiega Daniele: "Un armadio, un sistema contenitivo non è mai stato oggetto di attenzione da parte dei designer. Noi abbiamo cercato di mettere il design in ogni oggetto che fosse importante per l'abitazione".

La nuova Lago ha un successo incredibile in particolare grazie a 36e8, un prodotto costituito da un sistema contenitivo modulare privo di maniglie ed altri orpelli, quadrato, non più rettangolare come era stato concepito quel tipo di mobile fino a quel momento. Grazie a questo prodotto, che giunge a rappresentare il 70/80% del fatturato, la LAGO cresce a ritmi mai prima sperimentati.

I prodotti LAGO sono per il 40% prodotti semplici (pezzi singoli da appoggio) e per il 60% prodotti complessi, la cui vendita va supportata con competenze progettuali anche per rispondere a specifiche esigenze di personalizzazione del cliente. Su entrambe le tipologie di prodotto, semplici e complessi, la profondità di gamma è la forza competitiva dell'azienda.

Tutta la produzione LAGO si colloca nella fascia alta, ma con un migliore rapporto qualità/prezzo rispetto ai competitors diretti.

I prodotti LAGO si caratterizzano anche per la ricerca di materiali innovativi come, ad esempio, i nuovi materiali stampati. Si tratta di una nuova collezione nata due anni fa che utilizza pannelli in vetro di 8 mm con una cartella di legno selvaggio applicata sul davanti. La qualità è molto alta. E' allo studio una evoluzione di questi pannelli per farli tutti di vetro con stampe digitali riprodotte in superficie il calore del legno o la freddezza del marmo. E ciò in linea anche con la politica ambientale della LAGO (che sostituirebbe così al legno proveniente da foreste certificate una materia prima eterna, anche dal punto di vista delle alterazioni nel tempo).

I prodotti in catalogo vengono proposti al cliente finale per il tramite di circa 400 rivenditori selezionati sulla base della loro capacità di offrire uno spazio di rappresentanza adeguato e un'assistenza professionale. Per LAGO i rivenditori sono dei partner fondamentali, ambasciatori dei suoi prodotti. La cura attenta, quasi maniacale, dell'esposizione e la dimensione dello spazio espositivo presso i rivenditori sono compensati da un grande investimento da parte della LAGO in termini di assistenza nell'allestimento e di promozione degli store mediante una posizione privilegiata sul proprio sito che vanta un numero elevatissimo di accessi. "La LAGO mette a disposizione degli store 7 designer che curano l'allestimento, oltre a tutte le persone del marketing. Potremmo essere i migliori del mondo digitalmente, ma se i negozi non sono in ordine non ottengo nulla.

Oltre ai rivenditori multimarca, LAGO si avvale di 14 negozi monomarca in franchising³ e di un negozio di proprietà a Parigi.

Per il momento LAGO non si avvale dell'e-commerce per diverse ragioni. Ad esempio è impensabile il reso – elemento imprescindibile di ogni attività di e-commerce – per la tipologia di mobile customizzata tipica della LAGO. L'e-commerce è ancora in fase di studio, ma LAGO da anni è digitalizzata per ciò che riguarda la comunicazione con il suo pubblico vantando una impressionante

³ I negozi monomarca portano alla LAGO circa il 20% del fatturato complessivo.

community di followers che, con un milione e centomila persone su Instagram, nel settore è seconda solo ad Ikea. Il merito di questo investimento è di Daniele che, quando tutti erano ancora su carta stampata e tv, si è concentrato su ciò che 10 anni fa sembrava avveniristico. È lui che studia e segue questi fenomeni. Digitalmente LAGO dialoga sia con il consumatore finale che con il rivenditore che tutti i giorni riceve informazioni dall'azienda.

La digitalizzazione abbraccia anche gli store che ricevono assistenza dalla LAGO relativamente al portale e beneficiano delle campagne digitali aziendali su Facebook, Instagram, LinkedIn e Google che portano i consumatori nei negozi. Tali campagne vengono effettuate sia a livello nazionale che a livello locale in collaborazione con i rivenditori di specifiche aree (che vengono indicati ad ogni potenziale cliente in cerca dei mobili in loco). Il digitale ha dei costi limitati e si rivela un'arma potente se lo si sa gestire bene. Bisogna però riuscire ad avere la giusta rappresentazione nel negozio di quello che è stato mostrato in digitale. E la cosa non è banale perché richiede la gestione dei 400 rivenditori che hanno idee e sensibilità diverse.

L'essere digitale si è rivelato un elemento prezioso durante il primo lockdown quando, in un mese e mezzo di chiusura completa dell'azienda, la LAGO ha investito rispondendo al telefono, pensando a politiche di marketing per la ripresa, sbrigando attività commerciali e amministrative. “Nei primi giorni di chiusura totale dell'azienda, nel marzo 2020, quando tutti erano disperati, cosa ha inventato Daniele? Era un pomeriggio, eravamo appena stati avvertiti che il giorno dopo avremmo dovuto chiudere e lui ci disse: 'Ragazzi, adesso noi non chiudiamo, faremo da casa le call digitali mettendo tutti i dipendenti a rispondere ai privati in videochat. Mentre tutti gli altri erano in cassa integrazione, noi continuavamo a essere operativi. Questo ha portato ad un boom di vendite subito dopo la riapertura che probabilmente non avremmo avuto se avessimo chiuso la saracinesca. Questa idea è poi stata ripresa da tutti, ma lui l'ha avuta subito infondendo coraggio nei dipendenti che gliene saranno sempre grati” racconta Stefano Noi. L'idea della call digitale è stata sviluppata inserendo l'annuncio di questa possibilità sul sito aziendale che vanta in media 15.000 visite al giorno. Le visite sono cresciute durante il lockdown, periodo in cui le persone si collegavano con maggiore frequenza.

Nel progetto della call digitale sono stati coinvolti anche i distributori multimarca, formati man mano. I primi 10 giorni rispondevano direttamente i dipendenti LAGO. Poi, quando sono stati formati i rivenditori, è stata passata loro la palla gradualmente. “Abbiamo detto al consumatore: 'adesso puoi parlare con un rivenditore perché si è attrezzato'. Alcuni non avevano la webcam, altri non avevano la banda. Non è stato semplice, ma abbiamo creato qualcosa che non c'era rafforzando anche i rapporti con i nostri rivenditori perché non li abbiamo abbandonati. Quando tu metti in cassa integrazione gli impiegati e chiudi, chi telefona non trova nessuno.

Oltre ai prodotti che passano dal canale retail, LAGO realizza anche dei progetti su misura per l'arredamento di alberghi, ristoranti, negozi. Si tratta della divisione Contract, in cui l'azienda ha ancora ampi spazi di miglioramento, che porta il 10% del fatturato complessivo grazie alla collaborazione con bravi designer. In questo ambito la logica LAGO si scontra con la legge del prezzo più basso, criterio ancora spesso utilizzato per selezionare il fornitore nelle gare di appalto. Nella gestione della divisione Contract, LAGO vuole invece affermare il proprio stile, un proprio progetto, con un riferimento limitato al prezzo. Anche in questo filone di lavoro, la presenza sui social si è rivelata preziosa. Una struttura alberghiera tipo resort nel sud est asiatico completamente arredata da LAGO è stata sommersa di richieste grazie alla attivazione della community Lago. Nell'ultimo anno e mezzo il Covid ha fermato il lavoro in questo settore è fermo.

Recentemente Lago ha intrapreso anche una attività in campo immobiliare con la brandizzazione di interi edifici. In ambito immobiliare, infatti, sono già stati arredati alcuni edifici con prodotti LAGO. Alcuni di essi sono di proprietà LAGO (Treviso, Iesolo, San Gimignano,...) mentre altri sono di partner esterni (come, ad esempio, Nexity con la Casa Farà a Milano). Il ramo immobiliare viene gestito con società a parte rispetto alla LAGO spa che produce mobili. Ogni società fa capo alla holding di famiglia, la Giuseppe Lago spa.

5. Il modello organizzativo.

La proporzione fra operai e impiegati nella LAGO è 50/50 mentre la media del settore si attesta attorno a 70/30.

Nella LAGO l'organigramma non costituisce un documento importante per capire come funzionano le dinamiche organizzative. In azienda infatti i rapporti sono informali e la gerarchia come strumento di comando e controllo non è utilizzata. L'organizzazione è imperniata su scambi di comunicazioni numerosi e frequenti: molte le riunioni e numerosi i "cantieri" che vengono aperti (attualmente sono una quindicina) per ogni progetto importante: dalla ricerca dell'innovazione in un determinato ambito ad una commessa di peso. Alcuni cantieri sono "continuativi" come quello relativo alla customer service experience in cui serve una continua innovazione culturale e tecnologica. Le riunioni sono di vario livello e tipo, alcune più di brainstorming, altre di allineamento e operative. E poi ci sono le chat informali. Alessandro Ceccon confessa di averne 30 attive: gruppo CdA, gruppo Prima Linea, gruppo Marketing con i sottogruppi creativo, grafico, comunicazione, digitale, sviluppo, retail, ecc.. I cantieri, le riunioni e le chat sono vissuti come una estensione a tutta l'azienda della logica del kaizen, che consente di migliorare le attività dei reparti produttivi senza fermarle. L'azienda e i singoli reparti, infatti, sono immaginati come un treno in corsa e le riunioni sono tra gruppi di persone che "entrano in questo treno, lo affiancano cercando di migliorarlo ma senza togliergli velocità e capacità di mettere a terra ogni giorno potenza" (così si esprime Daniele).

Al vertice della struttura si trova un consiglio di amministrazione che si riunisce per il disbrigo delle pratiche formali due o tre volte all'anno, ma informalmente i consiglieri si riuniscono quasi tutti i giorni. Settimanalmente vengono organizzate riunioni strategiche che durano 2 o 3 ore e che terminano con l'assegnazione di compiti specifici a ciascuno dei partecipanti.

Quanto al modo in cui è organizzata la produzione, LAGO non ha scelto di costruire fabbriche per stare dietro alle richieste del mercato («modalità molto utilizzata nel modello imprenditoriale di quei tempi, tanto che in Veneto abbiamo fatto numerosi capannoni che adesso sono sfitti e inutilizzati» commenta Daniele Lago); ha scelto bensì di migliorare in efficienza applicando all'attività produttiva i metodi del *kaizen* e della *lean production* che hanno consentito di realizzare 40 milioni di fatturato su 11.000 mq di fabbrica.

In LAGO i concetti della *lean production* sono stati recepiti adattandoli alla cultura italiana, senza fare un 'copia e incolla' automatico. Per applicare i concetti della *lean*, l'azienda ha dovuto rinnovare i macchinari - per andare verso una produzione per piccoli lotti e flessibile - e intraprendere un processo di cambiamento culturale dei dipendenti che in produzione erano abituati lavorare con grossi polmoni di materiali e semilavorati lungo la catena produttiva.

L'applicazione della *lean* ha comportato azioni anche con i fornitori, che per la maggior parte sono dislocati nel raggio di 15 Km e lavorano soltanto per LAGO. Sono sempre stati coinvolti in tutto il processo di cambiamento e aiutati anche con formazione in loco per metterli in condizione di rispondere *just in time* alle richieste della LAGO. "Abbiamo ottenuto una pronta risposta dai nostri

fornitori, prevalentemente piccoli artigiani con grandi capacità e voglia di investire. Il lavoro ha portato la LAGO ad avere un magazzino materie prime con dimensioni minime alimentato una volta al giorno. Non vogliamo un pezzo in più di quello che ci serve perché ciò implicherebbe metri quadri in più. La *lean* consente maggiore redditività e più prati verdi” commenta il Direttore Generale.

I vertici aziendali segnalano con orgoglio tassi di turnover quasi nulli e grande affiatamento tra tutti i dipendenti che si sentono di fare parte di una grande famiglia. Durante il lockdown del 2020, la fabbrica si è fermata e gli operai sono stati messi in cassa integrazione mentre gli impiegati hanno dato il servizio da casa in perfetta continuità rispetto a prima.

L’attenzione per le persone non riguarda soltanto i collaboratori interni ma anche quelli esterni e la comunità attorno all’azienda. Franco Lago, ad esempio, da anni organizza ogni 15 giorni circa degli eventi per fare vivere di sera, quando le luci della produzione si spengono, quella che altrimenti sarebbe una zona industriale morta, spenta. Si tratta di conferenze, incontri con autori, momenti che “ti fanno crescere, ti aiutano a riflettere o, semplicemente, ti fanno passare un paio di ore in maniera differente” come racconta lo stesso organizzatore.

6. Progetti e azioni per il futuro.

Una prima sfida per il futuro è quella della internazionalizzazione. Si vorrebbe passare da un mix di fatturato 72% Italia/28% estero a un 50/50. Per fare ciò si rende necessario modificare parzialmente l’offerta che al momento vede prevalere i prodotti complessi, quelli cioè che nella vendita richiedono l’assistenza di soggetti con capacità progettuali⁴, non così semplici da trovare in altri Paesi. Per la necessità di appoggiarsi ad una vendita assistita, i prodotti complessi non si prestano neppure per la vendita online, altro canale che aiuterebbe l’internazionalizzazione. Con l’ingresso di Stefano Noi, la LAGO ha iniziato a modificare il suo modo di porsi sul mercato: da azienda produttrice di sistemi ad azienda produttrice di mobili già confezionati. “Prima noi ci occupavamo di fare gli ingredienti e poi gli architetti e progettisti di fare la ricetta. Adesso invece siamo arrivati a formulare noi la ricetta, quindi a preparare già dei piatti pronti, mobili già confezionati. Tutto questo per assecondare la strategia di crescere all’estero” spiega Stefano Noi.

Sono quindi nati dei cataloghi di prodotto confezionati. Sussiste però un problema che viene così spiegato dal Direttore Generale: “Stiamo proponendo la semplicità nelle proposte commerciali ma di fatto il motore che sta sotto è sempre lo stesso, cioè un motore che produce sia la complessità che la semplicità. Questo è un punto di forza ma anche un punto di debolezza perché i miei competitor che fanno solo cose semplici hanno una struttura molto più snella”. Il prodotto semplice, peraltro, si presta anche per l’e-commerce che richiede prodotti che possano considerarsi “visti e piaciuti”. L’azienda sta quindi ora cercando di capire se sia giusto continuare a far transitare dei prodotti semplici all’interno di un flusso complicato, adatto per i prodotti complessi. L’alternativa allo studio è sganciare i due flussi produttivi e dare in outsourcing il processo produttivo dei prodotti semplici.

Una seconda sfida riguarda la circolarità: la sostenibilità per l’azienda potrebbe significare nuove certificazioni, concessione dei prodotti in affitto per aumentarne la vita di 4 volte, packaging riutilizzabile. Obiettivi importanti e sfidanti che si affiancano a quelli già raggiunti come l’aver azzerato i contenuti di formaldeide all’interno di tutti i pannelli che compongono i prodotti LAGO.

⁴ Attualmente LAGO produce il 40% di prodotti semplici e il 60% di prodotti complessi.

Un altro progetto per il futuro, che però già impegna risorse, riguarda l'aggiornamento di tutto il sistema informatico. Il nuovo sistema viene inserito progressivamente all'interno dell'attuale con un progetto strutturato che prevede lo spegnimento del vecchio quando sarà completamente rimpiazzato. L'obiettivo finale è quello della interconnessione che permetterà la raccolta facile e gratuita di dati necessari per guidare la gestione dell'azienda. “Stiamo continuando nella nostra strategia che è quella di mettere valore dove l'uomo fa la differenza, lasciando la ripetibilità a macchine operative. Abbiamo introdotto i robot per sostituire gli uomini nella movimentazione dei carichi pesanti e in tutte le attività che logorano” spiega Stefano Noi.

Vi è poi il grande tema della diversificazione: “visto che riusciamo ad avere una relazione così importante con milioni di persone – riferisce l'AD – ci stiamo chiedendo cosa potrebbero acquistare ancora dalla LAGO oltre i mobili. Stiamo facendo il ragionamento al rovescio: ho il cliente, che prodotto potrei dargli?”. E' quindi allo studio l'estensione dell'attività aziendale ai business dell'illuminazione e dell'outdoor.

Last but not least, la sfida di formare una nuova generazione di manager. Anche se la gran parte delle persone in prima linea sono ancora relativamente giovani, dice Franco, il tema va affrontato così che non diventi un motivo di inquietudine da tenere svegli la notte.

Tra i nuovi manager potrebbero essere compresi anche alcuni membri dell'ultima generazione Lago. I gemelli figli di Daniele a 5 anni sono ancora troppo piccoli per capire se si appassioneranno all'azienda come il loro padre. Rosanna ha due figli, un maschio e una femmina. Entrambi sono stati cresciuti liberi di scegliere la loro strada: Tommaso si sta laureando in ingegneria gestionale alla Liuc di Castellanza, mentre Gaia si sta laureando alla Central Saint Martin di Londra in Graphic Communication Design. Quando avranno finito il loro percorso potranno valutare se in LAGO potranno sviluppare i loro talenti, come ha sempre consigliato loro la madre. Il figlio di Franco ha già deciso optando per restare fuori dall'azienda. La grande famiglia Lago – “Lago famiglia allargata”, come si chiama la loro chat – comprende anche altri ragazzi (in tutto sono 16 nipoti e 5 pronipoti), alcuni dei quali sono già su un percorso interessante per l'azienda. Quando arriverà il momento ogni potenziale verrà valutato. “Vogliamo che la LAGO del futuro possa essere sana e svilupparsi, ma non è detto che i nostri figli e nipoti abbiano le capacità per aiutarla. Per quello abbiamo educato i nostri giovani a seguire le loro passioni, senza pensare alla LAGO” spiega Rosanna.

Allegato 1. “La grande idea”.

Negli ultimi anni la Lago si è permessa di pensare in alto, ci siamo permessi di credere che un’economia diversa è possibile, che il profitto non sia l’unico indicatore di successo, ma che sia uno dei parametri con i quali un’azienda deve valutarsi.

Siamo partiti dalla consapevolezza che l’arricchimento (in termini economici) è un valore inesistente in natura e che non vada nella direzione del benessere dell’uomo.

La ricerca continua verso un capitalismo del buonsenso. Mi piace pensarla così la Lago.

I compromessi ci sono perché dobbiamo dare risposte al mercato, e quindi le azioni del nostro gruppo saranno sempre più orientate ad esso con grande attenzione a come faremo tutto ciò.

Sì, perché nel mondo di oggi il problema non è delocalizzare, non è vendere, non è far lavorare. Il problema è il “come” fare tutto questo.

Il gruppo Lago deve avere il buonsenso di farlo in maniera saggia.

Il nostro capitale strategico non sono le fabbriche, le macchine, o i nostri prodotti ma siamo noi, la nostra sensibilità, la nostra intelligenza, la nostra cultura, la nostra manualità, la nostra coesione, la nostra capacità di sognare, la nostra capacità di sapersi reinventare ogni giorno e soprattutto la nostra passione nel portare avanti i nostri progetti.

E’ quindi l’intangibile il nostro vero capitale. Sarà questa la guida dei prossimi anni.

I vantaggi competitivi di un’azienda sono facilmente copiabili, basti pensare alla Cina con i prodotti di vario genere. Ma anche l’architettura di una fabbrica nuova e particolare come la nostra può essere facilmente copiata.

I nostri sentimenti, la nostra identità, invece, sono unici, questa è la nostra forza.

L’intangibile quindi è lo spirito guida che saprà generare pensieri che diventeranno anche economia. Tutti i progetti della Lago degli ultimi tempi vogliono andare verso questa direzione.

Se poi il nostro sistema di fare business sarà di esempio per altri, ben venga.

Negli ultimi anni il nostro mondo non può considerarsi un mondo allegro; la politica internazionale non vive momenti di serenità, il nordest, punto di forza internazionale, sta superando un periodo di crisi strutturale grave ed i motivi sono riconducibili sostanzialmente ai pochi investimenti sul “pensiero”.

Si è prodotto troppo prodotto e poco pensiero e a lungo termine questa strategia risulta inefficace e perdente.

Queste situazioni hanno tutte una cosa in comune: non riescono a produrre sogni, non producono quello di cui abbiamo bisogno per vivere con entusiasmo.

La religione prova a colmare questi vuoti, ma anche qui le cose non vanno molto bene.

Un giorno vorrei che il Nobel per la pace fosse consegnato ad una multinazionale che ha prodotto un business più rispettoso per il mondo.

Credo sia l'economia quella che decide prevalentemente il futuro del pianeta; se la condurremo eticamente il gioco è fatto. Questa è la rivoluzione possibile.

Promuoveremo quindi una politica aziendale orientata all'intelligenza dei processi, dei prodotti e di tutto quello che toccherà il nostro mondo integrando il concetto di qualità totale.

Crederemo nei valori della creatività, della contaminazione e dell'apertura, sicuri che ci aiuteranno a risolvere ogni tipo di situazione e allo stesso tempo renderanno eccellenti i lavori.

Produrremo qualità di pensieri e di prodotti, perché crediamo sia conveniente per il mondo.

Diventeremo un gruppo che condivide progetti e ideali e che potrà realizzare la sua grande idea, quella di migliorare noi e questo mondo.

Mi piacerebbe che un giorno la Lago venisse riconosciuta come una delle aziende più pensanti ed interessanti al mondo: pensante perché si pone sempre in umile ricerca del sistema più intelligente e rispettoso per produrre beni di consumo (ora sono mobili), e interessante perché deve riuscire a mettere nello stesso piatto etica, rispetto e profitti.

Mi aspetto quindi che la nostra azienda continui a crescere a tutti i livelli, nei volumi e nella professionalità, e che tenda sempre ad approcciare il business antepoendo una base etica e di rispetto, rendendo così il lavoro - anche se tosto - divertente e appagante.

Per raggiungere questo ambizioso obiettivo è molto importante che ci sia una condivisione dei valori, soprattutto da parte dei responsabili delle varie aree dell'azienda. Sono loro, infatti, i ripetitori che, giorno dopo giorno, devono riuscire ad instillare i valori della passione, del rispetto e della creatività, riuscendo a gestire i propri reparti cercando di mettere nelle condizioni tutte le persone di dare il massimo. E' questo un compito non sempre facile ma fondamentale, perché se si riesce a dare le sfide dimensionate correttamente alle persone avremo una squadra di spessore e di talenti in grado di vincere molte partite; le difficoltà dei responsabili sono molteplici e sarà eventualmente interessante intraprendere un percorso di formazione che possa agevolare il progetto.

In conclusione ricordo che le parole vivificano e l'esempio trascina. Il nostro impegno è quindi di "dare l'esempio", comportamento che è molto più efficace di tante parole.

Villa del Conte, 14 febbraio 2008

Daniele Lago

Allegato 2. Dati e indicatori di bilancio.